

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
TEOLOGICKÁ FAKULTA
KATEDRA PEDAGOGIKY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ANALÝZA SPECIFICKÝCH POTŘEB PRACOVNÍKŮ ZAŘÍZENÍ
CENTRA U VĚTRNÍKU

Autor práce: Jitka Křivohlavá, DiS.

Studijní obor: Sociální a charitativní práce

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: PaedDr. Petr Bauman

2008

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

16.dubna 2009

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Petru Baumanovi za cenné rady, připomínky, metodické vedení práce a vždy vstřícný přístup.

OBSAH

Úvod.....	6
1 Vybrané aspekty teorie potřeb.....	8
1.1 Vymezení problematiky motivace, stimulu a potřeb.....	8
1.2 Teorie motivace pracovního jednání.....	11
1.2.1 Maslowova hierarchie potřeb z hlediska pracovní motivace.....	11
1.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace.....	12
1.2.3 Alderferova teorie ERG: existence – vztahy – růst.....	17
1.2.4 Teorie očekávání.....	18
1.2.5 Teorie X a Y.....	19
1.3 Naplnění potřeb jako předpoklad realizace poslání organizace.....	20
2 Centrum u větrníku.....	22
2.1 Základní charakteristika.....	22
2.2 Realizované služby.....	23
2.3 Pracovníci zařízení.....	24
3 Analýza specifických potřeb pracovníků centra U Větrníku.....	25
3.1 Zdůvodnění realizace průzkumového šetření.....	25
3.2 Charakteristika výzkumného souboru.....	25
3.3 Metody výzkumu a časový plán	26
3.4 Zpracování a analýza dat.....	27
3.5 Výsledky průzkumného šetření.....	27
3.5.1 Úspěch.....	27
3.5.2 Uznání.....	29
3.5.3 Možnost růstu.....	30
3.5.4 Povýšení.....	31
3.5.5 Odpovědnost.....	32
3.5.6 Práce.....	32
3.6 Kritické zhodnocení výzkumu.....	32
Závěr.....	34
Seznam literatury.....	37
Seznam příloh.....	39
Příloha I: Národní protidrogová politika a její kontext.....	40
I.1 Nízkoprahová kontaktní centra.....	41
I.2 Charakteristika drogové scény kraje Vysočina.....	42
I.3 Síť zařízení realizujících regionální protidrogovou politiku v kraji Vysočina	42
Příloha II: Grafy.....	44

<u>Příloha III: Dotazník.....</u>	<u>47</u>
<u>příloha IV: návod k rozhovoru.....</u>	<u>53</u>
<u>Abstrakt v českém jazyce.....</u>	<u>54</u>
<u>Abstract.....</u>	<u>55</u>

ÚVOD

Od 1.1.2007 vstoupil v platnost zcela nový zákon o sociálních službách, zákon č. 108/2006 Sb., který se zabývá nejenom vymezením poskytovaných sociálních služeb, ale zvláštní pozornost věnuje především kvalitě poskytovaných služeb. Naprostá většina poskytovatelů sociálních služeb již před samotným vznikem zákona a jeho vstupem v platnost, ale především po vstupu v platnost, musela zahájit aktivity směřující ke zvýšení kvality vlastních poskytovaných služeb. Tento proces se samozřejmě nevyhnul i zařízení Centra U Větrníku, jež je dle uvedeného zákona registrováno jako kontaktní centrum.

Uvedené zařízení nevnímá standardy kvality definované Ministerstvem práce a sociálních věcí jako byrokratickou nezbytnost a nutnost, jež je třeba bez logické aplikace v praxi implementovat do zařízení. Uvědomuje si možnost vlastního rozvoje a poskytování kvalitnějších služeb samotným uživatelům s principem individuálního nastavení pravidel. Postupně tedy již několik let pracuje na zkvalitnění poskytovaných služeb s ohledem na uvedené zákonné vyjádření a jednou z oblastí, jež považuje v současné době za nezmapovanou, představuje právě analýza potřeb zařízení.

Samotná analýza směřuje k umožnění dialogu s pracovníky zařízení, odhaluje zájem o jejich individuální vnímání pracovní činnosti, směřuje k personálnímu plánování do budoucna, minimalizaci demotivačních faktorů s ohledem na posílení jednání směřujícího k naplnění poslání zařízení. Výše uvedené však není možné bez kvalitní analýzy specifických potřeb pracovníků zařízení. To, že hovoříme o specifických potřebách naznačuje, že došlo již k jisté selekci potřeb. Ano, je to skutečně tak. Práce nemá směřovat ke zjišťování potřeb pracovníků na obecné úrovni, jde pouze o analýzu potřeb bezprostředně se dotýkajících průběhu pracovního procesu. Vybírám si tedy konkrétní potřeby z celé plejády potřeb, jimiž zaměstnanci ve skutečnosti disponují.

Samotná práce je členěna do tří větších oddílů, kdy první část zpracovává teorie potřeb z hlediska pracovního zařazení. Setkáme se zde tedy s několika teoriemi potřeb, přičemž tu nejzákladnější tvoří teorie Maslowova teorie. Od ní jsou odvozeny a k ní se následně vracejí i mnohé další. Taktéž mnou zvolená teorie vychází z Maslowovy teorie, avšak v mnohých aspektech jí můžeme označit za rozpracovanější. Předcházející text dává naznačit, že výzkum vychází z konkrétní teorie, což je skutečně pravda. Svůj výzkum jsem opřela o Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace, kdy jsem si vypůjčila jeho členění motivačních prvků a označila jsem tímto potřeby pracovníků zařízení. Hygienické faktory definované autorem teorie jsem vymezila jako faktory ovlivňující míru uspokojení jednotlivých potřeb.

Výše uvedené mi posloužilo k přípravě a následné realizaci výzkumného šetření. Pro co možná nejvíce objektivní podchycení problematiky, jsem zvolila smíšený typ výzkumu, jehož cílem je analýza potřeb pracovníků zařízení Centra U Větrníku. Druhotný cíl představuje vytvoření výzkumného nástroje umožňujícího zjištění specifických potřeb pracovníků Centra U Větrníku s ohledem na její opakované každoroční využití. Důsledek práce bude možno sledovat v zajištění kvality poskytovaných sociálních služeb.

Vrátím-li se ke členění samotné práce, tak v její druhé části v krátkosti představím samotné zařízení Centra U Větrníku a ve 3 části jsou zveřejněny výsledky výzkumného šetření rozdělené do oblastí dle rozčlenění jednotlivých potřeb.

Důležitou oporu našla práce především v dostupné literatuře pro management, která se alespoň okrajově zabývala teorií motivace, stejně jako v literatuře vyobrazující v celé šíři kvalitativní a kvantitativní výzkum se všemi obtížemi i příklady dobré praxe.

1 VYBRANÉ ASPEKTY TEORIE POTŘEB

1.1 Vymezení problematiky motivace, stimulu a potřeb

Pojem *motivace* vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly-pohutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.¹ Můžeme tedy o motivaci hovořit jako o určitém psychickém regulátoru lidského jednání.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích:

- dimenze směru: motivaci člověka a následně jeho činnost nějakým směrem zaměřuje, orientuje nebo naopak odvrací to („chci to“, „tohle nemám ráda“, aj.)
- dimenze intenzity: jedná se o míru intenzity („docela bych chtěla“, „chci“, „moc toužím“, aj.)
- dimenze stálosti: míra jedince překonávat nejrůznější vnější a vnitřní překážky.²

V personálním řízení hovoříme o dvou základních silách, spoluvytvářejících lidské jednání: stimul a motiv.

Motiv – „představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu-popud, pohutku.“³ Můžeme je tedy chápat jako psychologickou příčinu či důvod určitého jednání, které vyplývá z našeho hodnotového systému.

Stimul – „je silový prostředek, kterým disponuje subjekt (podnik) cílového ovlivňování. Stimulování je tedy působení zvnějšku na objekt s cílem navodit v pracovníkovi vnitřní odezvu – tedy ovlivnit jeho motivaci (zájem, snahu)“⁴

¹ Srov. Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. str. 241

² Srov. Tamtéž, str. 241.

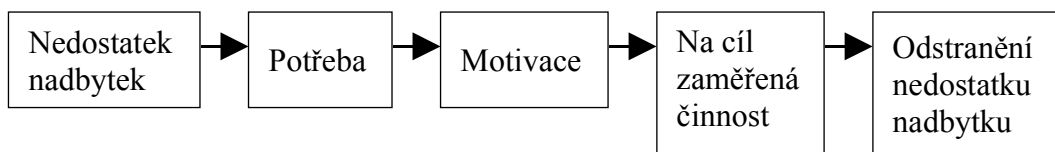
³ Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. str. 242

⁴ Dvořáková, Z. a kol. *Personální řízení I*. str. 26

Potřeby představují stavy nedostatku. Pokud dojde k neuspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince.⁵ Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendenci k odstranění napětí. Vede zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby.⁶

Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme. Základní rozdíl můžeme spatřovat v časovosti události či jednání. Pakliže hledáme příčinu určitého jednání, chování, rozhodnutí, aj. zpětně, poté hovoříme o motivu (Co ho vedlo k tomu, že šel venčit psa? Co bylo jeho motivem, že se vztekal na svoje auto? Aj.). Oproti tomu, pakliže jsme teprve na počátku a sledujeme určitý stav a uvažujeme o jeho následcích v aktivitě člověka, použijeme raději termín „potřeba“. Jak Cyril bude uspokojovat na novém pracovišti svoji potřebu uznání?

Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti⁷



Předložená bakalářská práce si klade za cíl analýzu potřeb pracovníků zařízení Centra U Větrníku s důrazem na zjištění motivů, jež směřují činnost zaměstnanců k odstranění nedostatků. Bakalářskou prací tedy sleduji zjištění neuspokojených potřeb pracovníků a motivů, které vedou nebo nevedou k uspokojování potřeb. Zaměřuji se pouze na určitou konkrétní skupinu potřeb, jež pro účely bakalářské práce nazývám specifické. Konkrétně se tedy jedná o potřeby ovlivňující pracovní motivaci.

Z řad různých teorií motivace lidského chování a vývoje motivační substruktury osobnosti se jako nejucelenější jeví teorie amerického psychologa

⁵ Srov. Bělohávek, F. *Organizační chování*. str. 170

⁶ Srov. Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. str. 244-245

⁷ Tamtéž, str. 245

Abrahama Maslowa, která byla vytvořena v roce 1954. Je nezbytné však mít na paměti, že jeho teorie zcela nereflktuje odlišnosti jednotlivců, že každá osoba má specifický soubor potřeb a hodnot.

„Maslow ve své hierarchii potřeb určit pět motivačních faktorů a uvedl, že další potřeba se objeví až v okamžiku, kdy je uspokojena ta předchozí. Určil:

1. fyziologické potřeby – zahrnující hlad, žízeň, spánek;
2. potřeby jistoty a bezpečí – bezpečí a ochrany před nebezpečím;
3. sociální potřeby – sounáležitost, přijetí, sociální život, přátelství a láska;
4. sebeúcta – respekt ke své vlastní osobě, úspěch, postavení, uznání;
5. růst – znalosti, výsledky, osobní rozvoj.“⁸

Maslow byl první, komu se podařilo vnést řád a systém do složitosti a nepřehlednosti lidských potřeb. Přesto je však třeba zmínit, že v průběhu času ukázala empirie i výzkum řadu nedostatků jeho teorie:

- 1) Systém potřeb je zbytečně komplikovaný. Řada výzkumů zjistila, že úroveň potřeb mohou být pouze dvě nebo tři, nikoli pět.
- 2) Nelze tvrdit, že po uspokojení potřeby „nižší“ vždy následuje zákonitě další potřeba v hierarchii. Může nastoupit docela jiná, neočekávaná potřeba.
- 3) Uspokojení snižuje sílu potřeb jen pokud jde o potřeby základní. Naopak, u vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním. Uznání vyvolává potřebu dalších úspěchů, které budou oceňovány. Člověk, který v určité činnosti uspěje, bude vyhledávat další a další možnosti, jak se této aktivitě věnovat.⁹

Je třeba taktéž brát v potaz i další významnou skutečnost, a to nemožnost univerzální a obecné platnosti pětiúrovňové hierarchické struktury potřeb z důvodu závislosti lidského fenoménu na kultuře a společenských a sociálních podmínkách. Způsoby a formy projevu a zvláště uspokojování těchto potřeb jsou naopak podmíněny kulturně, společensky i sociálně.¹⁰

⁸ ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. str. 119

⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. str. 174

¹⁰ Srov. Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. str. 65

1.2 Teorie motivace pracovního jednání

V průběhu vývoje lidské společnosti se práce stala přirozenou činností člověka. Její výsledky zajišťují úroveň i perspektivu společnosti, přímo, nebo zprostředkovaně uspokojují mnohá lidská přání, tužby a potřeby. Je důležité, aby v práci člověk cílevědomě usiloval o zvládnutí stanovených úkolů, musí být k jejich zvládnutí přiměřeně motivován.¹¹ Cílem další části textu je zprostředkovat základní informace o významných teoriích motivace pracovního jednání.

V této části je možné argumentovat, že nelze dosáhnout porozumění jednotlivcům v obecné úrovni a nelze tudíž stanovit obecnou teorii motivace pracovního jednání. Každý z nás je specifický a naprosto individuální. Budu-li chtít poznat Pavla, tak s ním musím hovořit, studovat ho a seznámit se s jeho životopisem. Tento argument je zčásti správný, i když podotýkám pouze z části. Ve skutečnosti, i když je každý člověk odlišný, tak má některé faktory nebo prvky společné se všemi ostatními jednotlivci. Potřebujeme: (1) porozumět tomu, co je společné nám všem a co jednotlivci s jistotou udělají a jací budou; a (2) pochopit, co je odlišné, specifické nebo, podle naší zkušenosti, na tom kterém člověku, jedinečné. Jde o to zachovat rovnováhu mezi těmito dvěma perspektivami.¹² Budeme se o to snažit jak při představování jednotlivých teorií, tak především v samotné výzkumné části. Cílem práce tedy není analýza individuálních potřeb a stimulů jednotlivých pracovníků, ale především analýza společných prvků všech členů pracovního týmu.

1.2.1 Maslowova hierarchie potřeb z hlediska pracovní motivace

Konkrétně se již maslowově hierarchii potřeb nebudu věnovat, jelikož představuje významnou část předchozí kapitoly. Ve vztahu k pracovní motivaci je však nezbytné věnovat pozornost uvedené hierarchii z jiného poněkud konkrétnějšího pohledu. K tomu, aby organizace dosáhla uspokojení potřeb svých pracovníků, je podle Bělohávků třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému, a to v uvedené konkrétní podobě:

¹¹ Srov. Dvořáková, Z. a kol. *Personální řízení I.* str. 29

¹² Srov. Adair, J. *Vytváření efektivních týmů.* str. 52

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizik a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	Dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna
Potřeba sounáležitosti	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění	Peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.

1.2.2 Dvufaktorová teorie motivace

Vedle teorie Abrahama Maslowa se dvufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků (Herzberg, Maixner, Snyderman) stala druhou nejcitovanější teorií motivace a svůj základ vystavěla právě na teorii A. Maslowa. V mé práci je jí věnován poměrně výrazný prostor, a to z důvodu následné výzkumné aplikace. Ze všech předložených teorií považuji níže uvedenou, ze svého subjektivního hlediska, za logickou a velice snadno aplikovatelnou na potřeby bakalářské práce. Pozitivně hodnotím především rozšíření nabízeného spektra potřeb do celkem 14-ti oblastí, oproti Maslowovu 5-ti úrovně nabídky. Šíří Herzbergova spektra považuji za naprosto vyhovující a pro výzkumné účely jsem stanovila všech 8 hygienických faktorů jako proměnné, jež výrazným způsobem ovlivňují míru uspokojení potřeb v pracovním procesu. Základní škálu potřeb volím právě motivační faktory, resp. za potřeby považuji 6 motivačních faktorů.

Herzbergova teorie motivace bývá označována též jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.¹³

„Herzberg usoudil na základě svých výzkumů, že spokojenost a nespokojenost nejsou dvě stránky jednoho jevu, ale že se jedná o dva úplně odlišné jevy, které vzájemně příliš nesouvisejí. Jiné příčiny způsobují spokojenost, jiné příčiny způsobují nespokojenost. Faktory, které působí nespokojenost, nazval faktory

¹³ Srov. Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. str. 269

hygienické či dissatisfactory. Faktory, které vyvolávají spokojenost, nazval faktory motivačními neboli satisfactory. Tyto faktory zároveň motivují.¹⁴

Ve svém výzkumu, který publikoval v roce 1959 v knize *Motivace k práci*, určil Herzberg 14 faktorů, které jsou zdroji dobrých nebo naopak špatných pocitů k práci. Osmi „**hygienickými faktory**“, které mohou podle Herzberga vést k nespokojenosti v zaměstnání jsou:

1) Politika společnosti a způsob vedení

- konkrétně se jedná o dostupnost jasně definovaných zásad a postupů, obzvláště těch, které se týkají zaměstnanců. Z hlediska vedení zmiňuje především průměrnou úroveň organizace a vedení.

2) Kontrola – odborná

- J. Adair definuje jako „dostupnost, způsobilost a nestrannost vašeho nadřízeného.“¹⁵

Způsoby vedení se kromě jiného Adair zabývá i ve své další knize s názvem *Vytváření efektivních týmů*, kde cituje George Homansa, jež dává do souvislosti poměr investic pracovníka a jeho kolegů a poměr odměn, které získávají. Přitom se očekává, že výsledky dosáhnou stejné proporce, tedy:

$$\frac{\text{Moje investice}}{\text{Jeho investice}} = \frac{\text{Moje odměny}}{\text{Jeho odměny}}$$

„Tuto rovnost Homans nazývá distributivní spravedlností. Pokud je tento vztah z různých důvodů v nerovnováze, lidé mohou mít pocit viny z toho, že mají lepší poměr mezi investicemi a odměnou, nebo pocit křivdy, že je u nich tento poměr horší než u jejich kolegů. Některé studie udávají, že neudrží-li se distributivní spravedlnost, tedy vnímají-li členové skupiny postup vedoucího jako nespravedlivý -, přináší to nespokojenost a pokles produktivity.“¹⁶ Distributivní

¹⁴ Bělohávek, F. *Organizační chování*. str. 177

¹⁵ Adair, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. str. 121

¹⁶ Adair, J. *Vytváření efektivních týmů*. str. 52.

spravedlnost nabývá stejných prvků jako jedna z teorií motivace pracovního jednání a to konkrétně **teorie spravedlnosti**.¹⁷

3) Mezilidské vztahy

Hovoříme zde o vztazích v rámci pracovní skupiny nebo podskupiny stejně jako o kvalitě sociálního života v zaměstnání. Konkrétně tedy o mezilidských vztazích s nadřízenými, podřízenými a kolegy. Většina sociálních psychologů se domnívá, že existuje nějaká forma psychologického kontaktu mezi jednotlivcem a skupinou, že odměna za členství bude přibližně stejná jako investice (času, talentu, apod.), kterou jednatelce vynakládá. Uspokojení je pojem, který nelze přesně definovat, ale pokud uspokojení, které jednatelce z členství ve skupině pocítí, klesne pod určitou úroveň, pak skupinu opustí.¹⁸

4) Plat/mzda

„Mzda v tržním hospodářství je svou podstatou cenou výrobního faktoru práce, ve vztahu k individualitě pracovníka však představuje jeden z nejdůležitějších motivátorů práce, protože zabezpečuje i životní potřeby pracovníka.“¹⁹

Peníze jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvlášť silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat prakticky všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího značným přínosem, zvláště tehdy, má-li finance k dispozici, jelikož pak z nich dostane maximum.²⁰

Kromě platu či mzdy sem však můžeme řadit celkový balíček odměn s finančně vyjádřitelnou hodnotou (např. mzda, plat, důchod, služební auto a další finanční výhody).

5) Postavení

Pozice osoby nebo postavení ve vztahu k druhým, které je znázorněno titulem velikostí kanceláře nebo dalšími hmotnými prvky. Přitažlivost týmové práce pro

¹⁷ Srov. Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. str. 272.

¹⁸ Srov. Adair, J. *Vytváření efektivních týmů*. str. 52

¹⁹ Dvořáková, Z. a kol. *Personální řízení I*. str. 26

²⁰ Srov. Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. str. 42

podřízené pracovníky i jejich vedoucí spočívá především v rovnoprávném postavení členů týmu, kdy tradiční vztah nadřízenosti a podřízenosti neexistují.²¹

6) Jistota zaměstnání

Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale na druhou stranu to musejí mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.²² Ztráta zaměstnání taktéž představuje jisté zbavení jistoty, jako je ztráta pozice ve společnosti.

7) Osobní život

Ne každému se podaří při odchodu ze zaměstnání obrazně „zavřít dveře za prací“ a „nebrat si ji domů.“ Mnohá zaměstnání vstupují do rodinného života osoby ve významném měřítku, například stresem, přesčasy, nebo přestěhováním.

8) Pracovní podmínky

Jedná se nejenom o fyzické podmínky, v nichž dochází k plnění pracovních povinností, stejně jako o množství práce, dostupnosti vybavení ale i o aspekty prostředí- např. ventilace, světlo, prostor, hluk, pracovní pomůcky.²³

Oproti tomu stanovil Herzberg ještě **šest motivačních faktorů**, které vedou ke spokojenosti v práci. Určil je jako:

1) Úspěch

Nejenom, že každá firma stanovuje měřítka úspěchu, tak i každý z nás si stanovuje svoje vlastní měřítka, jako je úspěšné dokončení úkolu, vyřešení problému, omluva nebo spatření „plodů“ své práce. Pracovní výsledek a výkon jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá velice jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní v leccčem překonali.

²¹ Srov. Dvořáková, Z. a kol. *Personální řízení I.* str. 30

²² Srov. Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi.* str. 43

²³ Srov. Adair, J. *Jak řídit druhé i sám sebe.* str. 122

2) Uznání

V tomto bodě je třeba důsledně rozlišovat projev uznání s odměnou a projev uznání bez odměny. Uznání, v tomto pojetí, nepovažujeme za ekonomické, čili nehovoříme o uznání s odměnou. Hovoříme spíše o morálních odměnách za tvořivé řešení úkolů. Tyto odměny mají podobu odměn a různých ocenění za přijaté zlepšovací návrhy a vynálezy, zvýšení mzdy a změny pracovního zařazení při přínosné změně práce nebo její organizace, společenské uznání a zvýšení společenského postavení tvořivého pracovníka apod.²⁴

3) Možnost růstu

Změna v zaměstnání, kde je zvýšený potenciál profesního růstu. V tomto pojetí nehovoříme o růstu pouze v kontextu vertikálním, tzn. možnost postupu na jinou (v lepším případě vyšší) pracovní pozici, ale taktéž i ve smyslu rozvíjení pracovníkových schopností a kompetencí v rámci různorodého a širokého spektra činností. Růst odbornosti je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného

4) Povýšení

Nemusí se jednat o povýšení jako takové, ve smyslu přechodu na pracovní pozici s vyššími pravomocemi a povinnostmi, ale může jít o jakékoli změny, které vylepší postavení nebo pozici v zaměstnání.

5) Odpovědnost

Stimulující význam může mít i samotné provádění pracovní činnosti, kdy je jedinci udělena skutečná zodpovědnost, která je spojena s potřebnou pravomocí, aby se věci prosadily.

6) Práce

„S ohledem na tvořivost pracovníka má značný význam vědomí závažnosti a užitečnosti vykonávané práce. To podněcuje tvořivost pracovníků, vzhledem

²⁴ Srov. Dvořáková, Z. a kol. *Personální řízení I.* str. 30

k tomu, že se nemusí u pracovníka vytvořit spontánně, narůstá nutnost stimulačně posilovat takové vědomí.²⁵

Každé malé dítě vyjadřuje svoji kreativitu, spontaneitu, aktivitu a vrozenou zvědavost v rámci hry. Hru jako kreativní činnost považujeme za důležitou aktivitu všech dětí, která vede k jejich rozvoji a naplnění. Postupem věku hra přechází do kreativní činnosti, ať již v podobě koníčků, tak ale především v podobě práce ve smyslu činnosti. Práce jako taková je tudíž naší přirozeností a nezbytností.

Pro potřeby bakalářské práce a především pro potřeby následně prováděného kvalitativního a kvantitativního šetření specifických potřeb pracovníků zařízení Centra U Větrníku je nezbytné zjištění, že hygienické faktory jsou ty, kterým se lidé snaží ve specifických situacích vyhnout, zatímco motivační faktory jsou spojené s potřebami sebeprosazení a seberealizace.²⁶ Jsou-li faktory hygienické v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li tytéž skutečnosti podobu příznivou, vedou pouze k pracovní spokojenosti. Na motivaci k práci však výraznější vliv nemají. Jsou-li faktory motivační v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace.

1.2.3 Alderferova teorie ERG: existence – vztahy – růst

Clayton Alderfer vychází z Maslowovy teorie potřeb, kterou přizpůsobil novým poznatkům z výzkumu lidského jednání. Uvádím jí zde z důvodu blízké propojenosti s Herzbergovou teorií a také proto, že jí i nadále budu využívat v rámci interpretace smíšeného výzkumu. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na tři:

1. **„Potřeby existenční** – jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.

²⁵ Dvořáková, Z. a kol. *Personální řízení I.* str. 30

²⁶ Srov. Adair, J. *Jak řídit druhé i sám sebe.* str. 122

2. **Potřeby vztahové** zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávisť stejně jako lásku a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
3. **Potřeby růstové** spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.²⁷

Potřeby růstové
Potřeby vztahové
Potřeby existenční

Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Alderfer ho poněkud opravuje a dodává, že sice uspokojením potřeby existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě několikrát zvyšuje.²⁸

1.2.4 Teorie očekávání

Dle teorie Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky. Pakliže nedojde k jejich naplnění, tak nedochází k zahájení činnosti a k jejímu následnému pokračování. Jím stanovené podmínky tvrdí, že:

- jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem (expektance) – práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek, nebo u níž lze takový výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka.²⁹ Při návratu k Herzbergově hygienické teorii bychom mohli tuto podmínku přirovnat k úspěchu.
- výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou (instrumentalita) – silně podporuje kognitivně-behaviorální teorii, která se teoreticky opírá o konstrukt akce a následně reakce, stejně jako o model odměna a trest za předchozí akci, čímž vlastně dochází k posilování či odbourávání našeho jednání. I Vroom dodává, že zůstane-li výsledek naší práce nepovšimnut nebo pakliže víme, že se odměny sotva dočkáme, opět to znamená mizivé úsilí na naší straně.

²⁷ Bělohávek, F. *Organizační chování*. str. 175

²⁸ Srov. Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. str. 43

²⁹ Srov. Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. str. 46

Herzbergova teorie by pod tuto podmínku zařadila nejspíše možnost růstu, povýšení či uznání. Uvádím hned 4 potřeby a to z důvodu níže uvedeného.

- tato odměna musí mít pro pracovníka význam (valence) – každý z nás má jiné motivy pro výkon činnosti. Pro někoho to jsou peníze, pro jiného jistoty, postavení, atd. Pracovník vydává značné úsilí, pakliže je oceňován způsobem odpovídajícím jeho hodnotám.

1.2.5 Teorie X a Y

Mým cílem není zahltit čtenáře, a proto z mnoha dalších specifických teorií motivace pracovního jednání uvedu již jen jednu, a to z důvodu výrazné podobnosti s herzbergovou teorií. V teorii XY spatřuji podobnost především ve vytyčení prioritních potřeb, jež se domnívám, jsou velice podobné. Inovativní, a proto také obohacující, je však úhel pohledu, který je poněkud odlišný od herzbergovy teorie.

Autor **teorie X a Y**, D. McGregor, proti sobě staví reflexi existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.

„První typ představ – typ X- ve svém celku vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůzkou trestu), naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled.“³⁰

Protikladný typ představ – typ Y – naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek. Předpokládá, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod.³¹

³⁰ Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. str. 46

³¹ Srov. Adair, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. str. 120

1.3 Naplnění potřeb jako předpoklad realizace poslání organizace

Z hlediska motivace pracovního jednání je pro naše účely významné především to, že kvalitní práce je přímo závislá na vztahu, resp., na míře identifikace člověka s prací, profesí a organizací. V případě, že tento vztah je převážně kladný, dochází zpravidla k výrazné orientaci pracovníka na výkon i s odpovídajícími kvalitativními parametry. To usnadňuje práci, jelikož pracovníci mají osobní zájem na úspěšném plnění úkolů, a tedy i na vysoce kvalitní práci. Když tento vztah je neutrální (lhostejný) nebo negativní, dochází vždy k odvracení se od žádoucích parametrů výkonu a k aktivnímu vyhledávání postupů, které by umožňovaly obcházet pracovní povinnosti, či ho úplně vypustit.³²

Důležitější oblast však z hlediska již výše předloženého, tedy z hlediska teorie potřeb, představuje oblast demotivace pracovníků. Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával. Stejně tak k ní dochází, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo například když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil.³³

Demotivace ve všech případech představuje výrazné riziko pro dosažení plánovaného poslání zařízení. Pakliže není pracovník dostatečně motivován pro výkon své funkce, pakliže nejsou uspokojeny jeho potřeby, tak skrze níže uvedené mechanismy, začne sublimovat frustraci, což ve všech případech vede k odklonu jeho aktivity od poslání zařízení.

Aktivita, které dala vzniknout určitá potřeba, má tendenci se uchylovat do dvou směrů: uspokojení potřeby nebo frustrace. Ta nastává v případě, že nedošlo k uspokojení potřeby z důvodu výskytu jakékoli překážky – bariéry, která člověku brání v dosahování cíle. Problematickou oblastí se poté stává nahromaděná motivační energie, která se může projevit několika způsoby. Lidé:

- „zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),

³² Srov. Dvořáková, Z. a kol. *Personální řízení I.* str. 32

³³ Srov. Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi.* str. 43

- Vzdávají se svého záměru (únik),
- Vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- Hledají náhradní cíle (sublimace)
- Sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to, a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),
- Vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).³⁴

Mechanismus posledních 4 forem reakcí na frustraci je nevědomý, přičemž však všechny uvedené formy jednání (snad kromě prvního případu) jsou z hlediska firmy nežádoucí. Již při prvním pohledu bez použití složitých teorií lze určit, že všechny (kromě prvního) způsoby reakce na prožívanou frustraci v žádném případě nevedou ke kvalitnímu výkonu pracovní činnosti. Tudíž toto jednání výrazným způsobem ohrožuje naplňování poslání zařízení.

Skrze uspokojování potřeb pracovníků lze úspěšně provádět veškeré motivační procesy v zařízení, čímž lze dosáhnout maximálního zvýšení efektivity vlastních pracovníků v rámci dosahování stanoveného cíle. Znamená to však i pravidelné mapování jednotlivých potřeb za účelem cílené a systematické práce směřující k odstranění nedostatků. Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky z toho plyne závěr: pracovní motivaci je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost.

³⁴ Bělohávek, F. *Organizační chování*. str. 171

2 CENTRUM U VĚTRNÍKU

2.1 Základní charakteristika

Jedná se o nízkoprahové kontaktní a poradenské centrum na základě § 59 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, jehož zřizovatelem je Diecézní charita Brno-Oblastní charita Jihlava. Služba je nedílnou součástí protidrogové politiky České republiky v Kraji Vysočina, blíže viz. příloha I. Národní protidrogová politika a její kontext.

„Posláním Centra U Větrníku je minimalizace potencionálních rizik a škod, které uživatelům, osobám blízkým a veřejnosti v Kraji Vysočina mohou v důsledku užívání nelegálních, nealkoholových drog nastat. Zařízení poskytuje odborné sociální služby vycházející z individuálních potřeb uživatelů služeb v nízkoprahovém zařízení.“³⁵

Základní ideou projektu je poskytovat kvalitní a komplexní služby v oblasti sekundární a terciární protidrogové prevence za cílem snížení drogové epidemie ve společnosti za podmínky resocializace uživatelů drog, snížením škod při užívání drog a podporou a pomocí rodinám.

Cílová skupina je jasně definovaná zákonem č. 108/2006 Sb. O sociálních službách. V obecné rovině se tedy jedná o osoby závislé a jejich blízké. Zařízení v rámci své desetileté historie žádným výrazným způsobem nemuselo měnit cílovou skupinu a prakticky od prvopočátků doposud zůstává v následující uvedené podobě:

- osoby v různém stupni závislosti na nelegálních nealkoholových drogách, hazardních hrách a léčivech,
- osoby blízké výše uvedené cílové skupině,

³⁵ Operační manuál zařízení Centra U Větrníku, pracovní dokument dostupný v písemné podobě v zařízení Centra U Větrníku, verze k 1.1.2009, str. 13.

- veřejnost (prakticky kdokoli pro účely mapování drogové scény a PR aktivit zařízení).

2.2 Realizované služby

Soubor nízkoprahově orientovaných služeb je uspořádán do pěti základních programů:

Kontaktní centrum: slouží ke každodennímu kontaktu s aktivními uživateli omamných a psychotropních látek, kteří v současnosti nechťejí nebo nemohou abstinovat. Cílem je zabránit nebo alespoň zmírnit riziko škod spojených s užíváním drog a zastavit sociální propad skrze motivaci k pozitivním změnám v životě uživatele služeb.

Terénní program: jeho hlavním cílem je monitorování skryté populace uživatelů drog ve společnosti, vyhledávání uživatelů drog a poskytování služeb přímo v terénu. Terénní program se nezaměřuje pouze na město Jihlava, ale i na vzdálenější místa jihlavského okresu a částečně i dalších přilehlých okresů.

Poradna: její služby jsou určeny pro uživatele služeb, kteří jsou motivováni pro další práci a mají zájem změnit svůj dosavadní životní styl a dále pro blízké osoby uživatelů (rodiče či partneři). Nejčastěji je používán model individuální práce na základě písemně uzavřené dohody.

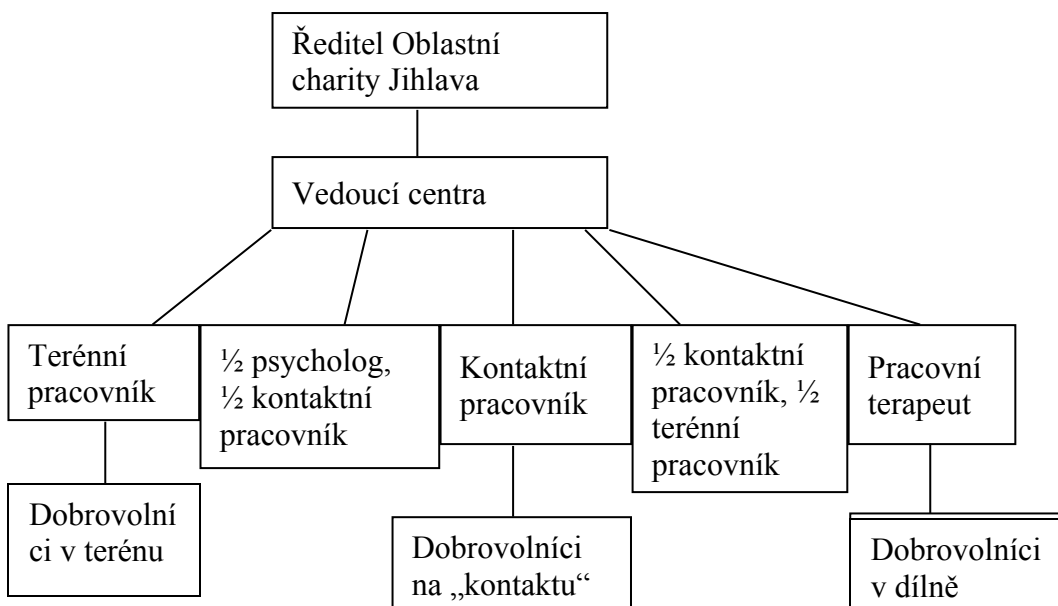
Pracovní program: aktivity v rámci pracovního programu směřují k simulaci pracovního prostředí a upevnění pracovních návyků, které pak zlepší schopnost uplatnění se na trhu práce.

Preventivní besedy: jsou zaměřeny na žáky středních škol a odborných učilišť v regionu působnosti centra s cílem včas a účelně informovat o službách a nabídce institucí, které se v regionu zabývají protidrogovou prevencí.

2.3 Pracovní zařízení

V zařízení vykonává pracovní činnost celkem jedenáct osob, přičemž se jedná o šest zaměstnanců a pět dobrovolníků dle zákona o dobrovolné službě. Dále v zařízení působí externě supervizor.

Organigram Centra U Větrníku



Zařízení ctí princip multidisciplinarity, a to především tím, že respektuje mezioborovost pracovního týmu, jež je zajištěna rozdílným vzděláním jednotlivých pracovníků: 2x sociální pracovník, 2x speciální pedagog, 1x psycholog a 1x střední umělecká škola.

Průměrná délka působení pracovníků v zařízení je, dle pracovních smluv umístěných v zařízení, necelé tři roky.

3 ANALÝZA SPECIFICKÝCH POTŘEB PRACOVNÍKŮ CENTRA U VĚTRNÍKU

3.1 Zdůvodnění realizace průzkumového šetření

Zákon o sociálních službách ukládá každé sociální službě povinnost definování a následném naplňování poslání zařízení. Jak jsem již dříve uvedla v teoretickém rozpracování teorie motivace, v případě působení demotivačních faktorů na pracovníky či neuspokojení specifických potřeb, nedojde k realizaci poslání zařízení. Samotná analýza specifických potřeb slouží jako velice důležitý nástroj umožňující odhalení specifických potřeb pracovníků a míru frustrace, stejně jako odhalení faktorů působících na uspokojování potřeb. Bez analýzy potřeb by tedy zařízení nemohlo efektivně pracovat na naplňování standardů kvality, což má vždy v konečném důsledku dopad na samotné uživatele služeb.

Činnost pracovníků působících v kontaktních centrech klade taktéž vysoké nároky na pracovníky v oblasti vzdělávání a rozvoje jejich kompetentnosti, ale vysoce náročná je i z pohledu frustrační zátěže. Tu způsobuje především dlouhodobá práce většinou s nemotivovanými klienty, kdy pracovníkům chybí málo vnitřní i vnější kladné odezvy na vlastní vykonávanou činnost. Díky uvedenému aspektu, který výrazně zvyšuje psychické napětí pracovníků, představuje otázka uspokojování potřeb pracovníků stále velice živé téma.³⁶

3.2 Charakteristika výzkumného souboru

Základní snahou bylo koncipovat výzkumný vzorek tak, aby bylo zastoupeno co nejširší spektrum názorů, zkušeností a potřeb pracovníků Centra U Větrníku. Výzkumný soubor tedy zahrnoval všechny pracovníky zařízení (kromě vedení zařízení, jelikož zastává roli tazatele) a byli osloveni čtyři dobrovolníci. Zbývající

³⁶ Srov. ŽÁK, J. *Specifické potřeby pracovníků kontaktních center pro uživatele drog Diecézní charity Brno*. Str. 66.

dva dobrovolníci byli z šetření vypuštěni z důvodu krátkého působení v zařízení. Jeden dobrovolník se poté neúčastnil kvalitativního výzkumu, z důvodu jeho nezájmu o šetření. Celkově tedy do kvantitativní části šetření bylo zapojeno 82%, do kvalitativního šetření 75 % všech pracovníků zařízení, což považuji za dostatečně velký vzorek odpovídající použitým metodám průzkumného šetření. Šetření se zúčastnilo celkem 6 žen a 3 muži (1 již neabsolvuje kvalitativní výzkum).

3.3 Metody výzkumu a časový plán

Pro účely výzkumu se nejevilo jako dostačující zvolit pouze kvalitativní, ale ani kvantitativní přístup. Došlo tedy ke kombinaci obou přístupů v podobě smíšeného výzkumu. V rámci kvantitativní části byl použit anonymní dotazník zkoumající míru uspokojení jednotlivých potřeb a rámcové propojení s proměnnými. V návaznosti na dotazník kdy byl použit rozhovor, konkrétně rozhovor pomocí návodu, zaměřený na rozkrytí vzájemných vztahů mezi potřebami a faktory, jež je mohou ovlivňovat a byla opětovně otestována míra uspokojení potřeb. Proces byl rozplánován do několika aktivit:

Září 08 – Prosinec 08: Studium teorie potřeb – četba a studium literatury se zaměřením na personální management a vzájemná konfrontace textu. Taktéž studium literatury se zaměřením na kvalitativní a kvantitativní výzkum.

Leden 09: Teoretická příprava výzkumu- volba strategie výzkumu a stanovení si plánů jednotlivých částí výzkumu. Příprava dotazníku.

Únor - Březen 09: Realizace smíšeného výzkumu – v měsíci únoru proběhla kvantitativní část výzkumu a zpracování dat, na základě čehož došlo k sestavení rámcového návodu pro realizaci kvalitativního výzkumu, realizovaného v březnu.

Duben 09 : Zpracování získaných dat – závěrečná interpretace získaných dat a tvorba jasných závěrů.

3.4 Zpracování a analýza dat

Kvantitativní data byla zpracována pomocí programu MS Excel v kombinaci s programem MS Word.

U dotazníků došlo k zajištění anonymity především tím, že nebyly nijak specificky označeny a byly v dohodnutém termínu shromážděny na sběrném místě. Rozhovory byly zahájeny informovaným souhlasem s realizací a pořízením nahrávky rozhovoru. Účastníci taktéž byli seznámeni s anonymitou při zveřejňování výstupů rozhovoru. V průběhu rozhovorů docházelo k pořízení nahrávky zvuku a následně k doslovné transkripci. Následně došlo k selekci slovní vaty a kategorizaci dat. Poslední krok představovalo vyhodnocení na základě zápisu jednotlivých kategorií do tabulky.

3.5 Výsledky průzkumného šetření

3.5.1 Úspěch

Dle dotazníkového šetření je pracovníky zařízení vnímáno za úspěch následující:

- navázání dlouhodobého a trvalého vztahu s uživateli služby (5 zaměstnanců, 3 dobrovolníci – 1 však není v přímém kontaktu s uživateli služeb)
- motivace klienta k pozitivní změně v životě (3 zaměstnanci)
- navázání vztahu se zaměstnanci (4 dobrovolníci)

Zaměstnanci tvrdí, že zažívají úspěch často, přičemž dobrovolníci dodávají, že míra zažívání úspěchů u nich je oproti zaměstnancům o něco vyšší, čiliže slovně častěji. Více viz. příloha II, graf č. 1.

Co nejvíce ovlivňuje úspěch? Zaměstnanci označují pracovní podmínky jako nejvýznamnější faktor ovlivňující jejich úspěch. V těsné vzdálenosti ho následují mezilidské vztahy na pracovišti a odborná kontrola. Co si však lze konkrétně představit pod pojmem pracovní podmínky:

- prostředí, v němž dochází ke kontaktu s uživatelem služby (1 dobrovolník, 1 zaměstnanec),

- nejistota časová a prostorová (1 zaměstnanec),
- přetížení úkoly, jež nesouvisí s přímou prací s klientem (2 zaměstnanci),
- finanční prostředky, materiální a prostorové vybavení, jistota zaměstnání (ta u 2 pracovníků) a další zaměstnanecké výhody (očkování, ochranné pracovní pomůcky) u 1 zaměstnance.

Mezilidské vztahy na pracovišti se ocitly jako druhý faktor ovlivňující prožívání úspěchu u zaměstnanců. Všichni zaměstnanci hodnotí vztahy na pracovišti jako naprosto důležité. 1 zaměstnanec hovoří o tom, že by vnímal negativně tvoření skupinek, napadání, házení klacků pod nohy a pomlouvání druhých. Další respondent nabádá k důležitosti mimopracovních setkání z důvodu velké různorodosti pracovního týmu.

Jako samostatná kapitola se v oblasti mezilidských vztahů na pracovišti objevili vztahy s vedením. 2 zaměstnanci hovoří o tom, že pro jejich úspěch je nezbytné zažívat dobrý vztah s vedoucím pracovníkem zařízení, kdy vztah nabývá charakteristik: otevřenost bez hrozby sankce, důvěra, anonymita, možnost o věcech hovořit, pocit jistoty, aj. Trefně vyjádřen oslovy respondent s označením RE3: „je to otevřené v tom ohledu, že se člověk nemusí bát cokoli říct a dát najevo svůj názor, aby to proti němu nebylo použité.“

U vedení, především však z hlediska způsobu vedení, vnímá jeden respondent jako naprosto demotivující nesmyslnost některé práce, z důvodu jejího nedotažení do konce.

V pořadí třetí oblast, kterou označili zaměstnanci, že ovlivňuje jejich úspěch, představuje odborná kontrola, čímž v pozitivním smyslu vnímají supervize, intervize, institut garantství případové práce, čtvrtletní celodenní hodnocení případové práce, pololetní hodnocení zaměstnance vedoucím, půlroční zprávy z terénu, kontrolu úkolů a standardy kvality, které jsou však vnímány ambivalentně.

Podle zaměstnanců nejméně ovlivňuje úspěch politika společnosti a finance. Dobrovolníci se domnívají, že nejméně ovlivňuje úspěch platové ohodnocení, což je celkem očekávatelné vzhledem k jejich pracovnímu zařazení.

Zažívání úspěchu u dobrovolníků nejvíce ovlivní vztahy na pracovišti. Udávají, že neshody s jedním zaměstnancem by zvládali snáze vyhýbáním se dotyčnému, avšak při neshodách s celým týmem by odešli. Dodávají, že situaci v zařízení Centra U Větrníku vnímají z hlediska vztahů s pracovním kolektivem pozitivně. Především vyzdvihují tykání, mládí týmu, pomoc od kolegů na službě v komunikaci s klientem, kamarádské vztahy. aj.

Respondenti udávají ještě další dva faktory, které je limitují v zažívání úspěchu. Jedná se o nízkou motivaci uživatelů služeb ke změně (3 zaměstnanci) a profesní nezkušenost (2 dobrovolníci a 2 zaměstnanci). Při rozhovoru s pracovníky všichni oslovení velice přesvědčivě hovoří o tom, že s jistou mírou profesní nezkušenosti se setkávají doposud. Udávají, že jedině praxe je schopna ji eliminovat. 3 z nich ještě dodávají kurzy či školení, ale vliv na snížení profesní zkušenosti udávají minimální. Oproti tomu dobrovolníci se v rozhovorech poněkud rozcházejí v názorech na profesní nezkušenost. Dva se domnívá, že trpí nedostatkem praktických dovedností, a dva se domnívá, že zastávají funkci komunikačního partnera, takže nepotřebují další profesní znalosti.

Nízká motivace uživatelů služeb ke změně velice blízce souvisí, dle tvrzení zaměstnanců, se syndromem vyhoření a může je demotivovat v jejich činnosti. Jako obranu všichni zaměstnanci vnímají především praxi.

Co by se však stalo, kdyby potřeba úspěchu nebyla uspokojována? Konkrétně 5 pracovníků (z toho 1 dobrovolník) by použilo mechanismy odborné kontroly, konkrétně supervizi, intervizi či institut garantství případové práce. Ve 3 případech by jako nástroj první pomoci byla zvolena sebereflexe a stejný počet pracovníků (z toho však 2 dobrovolníci) by jako nejzazší možnost volili odchod.

3.5.2 Uznání

Všichni pracovníci, kromě jednoho dobrovolníka, se domnívají, že získávají v zaměstnání dostatek pozornosti; a to nejenom od kolegů, ale i od přímého nadřízeného pracovníka (viz. příloha II, graf č.2.). Tři zaměstnanci a jeden dobrovolník se domnívají, že uznání získávají od vedoucího pracovníka zařízení.

3 pracovníci vnímají jako zdroj uznání kolegu na službě, polovina dobrovolníků získává uznání od zaměstnanců.

Frekvenci získávání uznání zaměstnanci jako lehce nadprůměrnou. Nadpoloviční většina zaměstnanců dodává, že je tato frekvence dostačující. Menšina však pocítuje potřebu získávat více pochvaly. Oproti tomu dobrovolníci se domnívají, že frekvence získávání pochval je o něco lepší, avšak polovina z nich současně dodává, že by potřebovali získat pochvalu častěji. Nikdo se nedomnívá, že by byl přechválen.

Na základě výstupů z dotazníkového šetření se navazující rozhovory z části zaměřily na zjištění, od jakých subjektů je uznání očekáváno a dospělo se k následujícímu zjištění:

- od klientů- 3 dobrovolníci a 2 zaměstnanci se domnívají, že mají od klientů zařízení dostatečnou pozornost. Ve 2 případech se setkáváme s potřebou vyšší míry zpětné vazby na svoji činnost od uživatelů služeb zařízení.
- od vedení – samovolně bylo rozděleno na 2 subjekty: Oblastní charita Jihlava a vedoucí pracovník zařízení. 4 zaměstnanci dostávají, dle jejich vyjádření, uznání od vedení v dostatečné míře. Pouze 1 hodnotí, že by ho potřeboval častěji slyšet a 2 zaměstnanci současně dodávají, že v minulosti se setkali s tím, že uznání od vedení nedostali. 2 zaměstnanci se domnívají, že Oblastní charita Jihlava v jistém smyslu degraduje jejich činnost.
- od kolegů – 3 zaměstnanci a 1 dobrovolník se vyjádřili v tom smyslu, že potřebují pozornost od kolegů

3.5.3 Možnost růstu

4 pracovníci se domnívají, že mají v zařízení možnost růstu. Stejného výsledku dosáhli i 3 dobrovolníci ze 4 a jeden dobrovolník si není jist (viz. příloha II, graf č.3.). 100% zaměstnanců se domnívá, že jejich pracovní činnost rozvíjí jejich schopnosti a dovednosti. Stejně hodnotí situaci i 3 dobrovolníci a 1 je toho názoru, že jeho činnost neumožňuje uvedený rozvoj.

K rozdílným tvrzením docházíme v oblasti profesního rozvoje, kdy obecně jak zaměstnanci, tak dobrovolníci se domnívají, že pracovní činnost jim umožňuje profesní rozvoj pouze z poloviny. Konkrétně situaci vykreslují rozhovory, kde se setkáme s následujícím zdůvodněním:

- stávající struktura neumožňuje vertikální posun, a tudíž nelze profesně růst (2 zaměstnanci),
- nedostatek financí projevující se nemožností školení brzdí rozvoj (3 dotázaní),
- rozvoj je minimalizován či posilován mezilidskými vztahy na pracovišti (4 dotázaní),
- rozvoj ovlivňuje supervize, garantství případové práce a systém porad.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že odborná kontrola posiluje rozvoj, což dokládá i poslední tvrzení předchozího odstavce.

3.5.4 Povýšení

75% dobrovolníků je spokojeno se svojí pozicí v zařízení a neuvažují o změně do budoucna. Oproti tomu 60% (na základě dotazníkového šetření) zaměstnanců by do budoucna očekávalo změnu, která by jim zajistila vylepšení stávajícího postavení. Grafické znázornění nalezneme v příloze II, graf č.4.

V rozhovoru všichni zaměstnanci uvádějí do budoucna potřebu povýšení a všichni již mají naprosto konkrétní představy o „vysněné“ pozici. Ve dvou případech se jedná o povýšení ve směru vertikálním (stejně pracovní zařazení, avšak jiné kompetence) a u třech zaměstnanců o horizontální směr (posun v hierarchii pracovních zařazení). Všichni vnímají překážky v možnosti povýšení, avšak na druhou stranu vnímají potenciál v zařízení, jež by jim umožnil povýšení.

Překážky jsou ve 2 případech vnímány na straně neexistence pracovní pozice, v jednom případě v důsledku obsazení pozice, v jednom případě ve finanční situaci zařízení, v jednom případě v nedostatečné připravenosti zaměstnance na činnost.

3.5.5 Odpovědnost

Všichni pracovníci se domnívají, že vykonávají dostatečně zodpovědnou činnost. V dotazníkovém šetření však nevyšla jednoznačná odpověď na otázku míry vnímání odpovědnosti u dobrovolníků. Jeden dobrovolník se domnívá, že nemá dostatečně zodpovědnou činnost, jeden si není jist, 1 se domnívá, že má dostatečně zodpovědnou činnost a jeden neodpověděl. Blíže graf č.5. v příloze II.

V rámci kvalitativního šetření byla oblasti zodpovědnosti věnována výjimečná pozornost především u dobrovolníků, kteří dodávají, že svoji činnost vnímají jako velice odpovědnou, a to především samotnou kontaktní práci. Jeden dobrovolník udává, že nevnímá tuto činnost jako dostatečně odpovědnou, ale nechce v tuto chvíli dělat jinou.

Kvalitativní šetření u zaměstnanců v oblasti odpovědnosti plně potvrdilo výstupy z kvantitativního šetření a potvrdilo vnímání odpovědnosti při vykonávané činnosti.

3.5.6 Práce

Práce jako taková, jako činnost, nebyla v rámci smíšeného výzkumu zkoumána a to z důvodu nemožnosti zásahu do aktivity. Je-li práce, jako činnost, nezbytnost v jakékoli podobě pro lidský život, tak už samotná její existence svědčí o uspokojování potřeby.

3.6 Kritické zhodnocení výzkumu

Na základě vyhodnocení dotazníku jsem pro opakované šetření dospěla k následujícím zjištěním:

- Otázky č.5. a 15. vyžadují bližší specifikaci jednotlivých položek.
- Otázky č.6. a 9. jsou příliš personalizované, tudíž ne všichni respondenti odpoví. Pro příště úplně vypustit.
- Otázky č.7., 11., 16. a 17., rozšířit a zvolit vhodnější škálu.

- Otázku č. 5. doplnit následující otázkou zjišťující spokojenost respondenta s jednotlivými položkami.
- Otázka č. 12. doplnit o aspekt zaměstnavatele: „myslíš si, že Ti zaměstnavatel umožní věnovat.....“
- Otázka č.19. vypustit pro její minimální výpovědní hodnotu, či přeformulovat.
- Doplnit spíše otázkou: Pokud by jsi měl/a možnost, co by jsi změnil/a ve vztahu: k řízení, k provozu, aj.
- V závěru je mnoho identifikačních údajů, které nejenom, že problematizují zachování anonymity, ale nejsou pro další hodnocení důležité.
- Přeformulovat otázky č. 22. a č. 23. Pracovníci zde mnohdy hodnotili spíše své kapacity, než své potřeby.
- V rámci rozhovoru se soustředit i na potřeby, jež jsou uspokojeny a především faktory, které to zapříčinily. Orientovat se pro příště více i na fungující faktory, nejenom na problematické oblasti.

ZÁVĚR

Realizované smíšené šetření přispělo svými výsledky k následujícím zjištěním, jež se pokusím velice v krátkosti shrnout:

Zaměstnanci svoji činnost orientují na klienta, a tudíž jako úspěch své činnosti považují navázání dlouhodobého a trvalého vztahu s ním, stejně jako pozitivní změnu v jeho životě, což můžeme označit za odpovídající jejich pracovnímu zařazení a naprosto relevantní ve vztahu k naplňování poslání organizace.

V současné chvíli však nejvíce ovlivňuje dosahování úspěchu, a to převážně negativně, špatný management času a činností, stejně jako možnost nepřátelského klimatu v pracovním týmu. Stejně tak hovoří o potřebě vstřícnosti vedení k jejich činnosti. Pozitivním způsobem ovlivňují úspěch nástroje odborné kontroly. I přes uvedené hodnocení zaměstnanci zmiňují, že úspěch zažívají relativně často.

Dobrovolníci představují oproti zaměstnancům jinou skupinu, což se ukazuje i v oblasti zažívání úspěchu. Dobrovolníci jsou taktéž orientováni na klienty, jelikož i oni hovoří o tom, že za úspěch považují navázání dlouhodobého a důvěryhodného vztahu s klienty. Neorientují se ale na změnu v životě klienta, což lze považovat za zjištění poměrně významné. Za podstatné považují i vztahy s pracovníky, které jsou pro jejich fungování v zařízení prioritní. V současné době je hodnotí pozitivně, ale zařízení by otázku mezilidských vztahů na pracovišti nemělo vypouštět ze zřetele, nejenom kvůli tomu, aby si udrželo dobrovolníky v zařízení, ale i s přihlédnutím k důležitosti tohoto aspektu pro samotnou práci s uživateli služeb. Především je třeba klást důraz na vytváření přátelské a otevřené atmosféry s nezbytností komunikace mezi jednotlivými členy týmu.

Pracovníci dále doplnili ještě dva další faktory, které ovlivňují úspěch, a těmi jsou nízká motivace uživatelů služeb ke změně a profesní nezkušenost. Obojí však řeší pouze praxe.

Všichni pracovníci zařízení se domnívají, že zařízení přispívá k rozvoji jejich kompetencí sociálního pracovníka. Tento rozvoj je ale limitován nedostatkem financí na školení a nejvíce ho ovlivňují vztahy na pracovišti. V pozitivním smyslu ovlivňuje rozvoj odborná kontrola, která se již v pozitivním hodnocení vyskytuje podruhé. Nastavené mechanismy odborné kontroly se tedy jeví jako efektivní a zaměstnanci vítané. Zařízení by i nadále, přes všechny možné komplikace, mělo zajistit rovný přístup všech pracovníků ke všem stávajícím nástrojům odborné kontroly a mělo by podporovat jejich plynulý rozvoj.

Naprostá většina dobrovolníků je spokojena se svojí pozicí a do budoucna neuvažuje o povýšení a vylepšení svého postavení. Oproti tomu naprostá většina zaměstnanců má vlastní představy o svém budoucím povýšení a taktéž si velice reálně uvědomuje možné bariéry. Všichni ale věří v to, že jim v povýšení nebude bráněno. Zařízení by se opět mělo více zaměřit na potenciál jednotlivých pracovníků, kteří sami mají velice reálné a kreativní představy o možnosti rozvoje zařízení. Z hlediska svého osobnostního a znalostního potenciálu jsou schopni zařízení nabídnout rozšíření stávajících služeb. Výpovědi dobrovolníků svědčí o tom, že činnost dobrovolníků je volena odpovědně a je pro ně dostačující. Taktéž svědčí o vhodnosti výběru dobrovolníků a vzájemném kvalitním ujasnění očekávání dobrovolníka a možností zařízení.

V otázce odpovědnosti by mělo zařízení do budoucna zaměřit svoji pozornost na činnosti zadávané dobrovolníkům, jelikož ne všichni dobrovolníci vnímají svoji činnost za odpovědnou. Zaměstnanci všichni vnímají svoji činnost za velice odpovědnou.

Do budoucna i nadále hodlám realizovat opakovaně analýzu potřeb pracovníků zařízení Centra U Větrníku. V obecné rovině nejsou mnohdy výstupy pro zařízení tolik zjevná. Při individuálních rozhovorech jsem však dospěla k závěrům, jež na obecné úrovni nemusí být platná, jelikož se vztahu ke konkrétnímu jednotlivci, např. vyjádřit slovně více uznání konkrétnímu zaměstnanci. Jedná se o individuální potřeby, jež nelze do plné míry zobecnit pro účely této práce, avšak nabývají svého významu a důležitosti pro vedení zařízení.

I z tohoto důvodu považuji realizaci výzkumu potřeb za důležitou součást personální politiky zařízení i pro budoucnost.

Uvědomuji si nedostatky především ve zpracování dotazníku a pro budoucí výzkum navrhuji jeho přepracování pro vyšší míru objektivitu a přesnější zpracování informací. Navrhovala jsem zpočátku roční frekvenci v níž by mělo dojít k novému šetření, s čímž jsem i nadále ztotožněna.

Zvolená dvoufaktorová teorie potřeb se pro zvolené účely osvědčila, a proto neuvažuji o její změně. Pouze hodlám rozšířit hygienické faktory o zjištěné 2 faktory: nízká motivace uživatelů služeb ke změně a profesní nezkušenost. Dále taktéž navrhuji oblast hygienických faktorů ponechat více otevřenou na respondentech.

SEZNAM LITERATURY

Tištěné zdroje:

ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1 vyd. Computer press 2006. 180 s. ISBN 80-251-0784-1

ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Management press: Praha 1994. ISBN 80-85603-70-5.

BEDRNOVÁ, E., Nový, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press 2007. 799 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP BOOKS, a.s.. 2 vydání. 100 str. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc, Rubico. 1996. ISBN 80-85839-09-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Personální řízení I*. Praha: VŠE 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

FERJENČÍK, J.: *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál 2000. 255 str. ISBN 80-7178-367-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 1 vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2

KALINA, Kamil, et. al. *Drogy a drogové závislosti I, Mezioborový přístup*. 1 vydání. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003, 319 s. ISBN 80-86734-05-6

KALINA, Kamil, et. al. *Drogy a drogové závislosti II, Mezioborový přístup*. 1 vydání. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003. 343 s. ISBN 80-86734-05-6

KALINA, Kamil, et. al. *Mezioborový glosář pojmů v oblasti drog a drogových závislostí*. Praha: o.s. FILIA NOVA, 2001. 118 s. ISBN 80-238-8014-4.

KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002a. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

MEZIRESORTNÍ PROTIDROGOVÁ KOMISE. *Národní strategie protidrogové politiky na období 2005-2009*. 1 vydání. Praha: Úřad vlády ČR. 31 s. ISBN 80-86734-39-0

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Standardy kvality sociálních služeb*. Praha. MPSV ČR, 2002.

MRAVČÍK, V., et. al. *Výroční zpráva o stavu ve věcech drog v České republice v roce 2006*. 113 s. ISBN 978-80-87041-22-2.

PUCH, F, K. *Základy kvalitativního šetření*. 1 vydání. Praha: Portál 2008. 152 str. ISBN 987-80-7367-381-9.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEDOVÁ, K.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. 1 vydání. 377 stran. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 1 vy. Praha: Portál 2002. ISBN 80-7178-514-8.

ŽÁK, J. *Specifické potřeby pracovníků kontaktních center pro uživatele drog Diecézní charity Brno*. Hradec Králové. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové. Pedagogická fakulta. Katedra sociální patologie a sociologie. Vedoucí práce J. Veselý.

Elektronické zdroje:

KRAJSKÝ ÚŘAD VYSOČINA. *Strategie protidrogové politiky kraje Vysočina na léta 2006-2010*. Jihlava: Krajský úřad Vysočina. 2006. 33 s. (cit.18.11.2008). Přístup z <http://www.kr-vysocina.cz/soubory/450008/spp%2D2006%2D2010.pdf>

ŘEHÁK-ŠPALEK, T. *Plánování vzdělávacích akcí*. (cit. 18.11.2008). Přístup z <http://www.gewiki.cz/images/a/a0/planvzdelaA1.1.pdf>

Zákon 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (Zákon o dobrovolnické službě)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Realizace protidrogové politiky v oblasti snížení rizik a škod (harm reduction).

Příloha II Grafy.

Příloha III Dotazník: Analýza specifických potřeb pracovníků zařízení Centra U Větrníku.

Příloha IV Návod k rozhovoru.

PŘÍLOHA I: NÁRODNÍ PROTIDROGOVÁ POLITIKA A JEJÍ KONTEXT

Rok 2008 byl 4-tým rokem realizace Národní strategie 2005-2009, schválené usnesením vlády č.1305 v prosinci 2004 a současně druhým rokem navazujícího Akčního plánu 2007-2009, schváleného usnesením vlády č. 886 v červenci 2005. Národní strategie vnímá protidrogovou politiku jako „komplexní a koordinovaný soubor preventivních, vzdělávacích, kontrolních a dalších opatření včetně vymáhání práva uskutečňovaných na mezinárodní, národní, krajské a na místní úrovni. Jejich konečným cílem je snížit užívání všech typů drog a/nebo potencionálních rizik a škod (harm reduction), které jednotlivcům a společnosti mohou v důsledku jejich užívání nastat.“³⁷

Jako druhý hlavní cíl bylo stanoveno: „potírat organizovaný zločin zapojený do nezákonného nakládání s drogami a vymáhat dodržování zákonů ve vztahu k distribuci legálních drog.“³⁸

Hlavní roli a odpovědnost v realizaci protidrogové politiky zaujímá Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky (RVKPP), která prošla na základě usnesení vlády č. 616 z června roku 2007 změnou statutu. Další klíčové subjekty v realizaci protidrogové politiky pro roky 2005-2009 představují věcně příslušná ministerstva (zdravotnictví, práce a sociálních věcí, školství, mládeže a tělovýchovy, vnitra, spravedlnosti, obrany, zahraničních věcí, financí a zemědělství) stejně jako Policie ČR, Celní správa, kraje a obce a v neposlední řadě taktéž odborné společnosti a nestátní neziskové organizace.

V roce 2006 byl přijat zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, připravovaný již od počátku 90. let., který právně upravuje kromě oblasti sociální péče taktéž oblast sociální prevence. V roce 2006 byl zahájen systém Certifikací

³⁷ Meziřesortní protidrogová komise. *Národní strategie protidrogové politiky na období 2005-2009*. str. 13.

³⁸ Tamtéž, str. 17.

odborné způsobilosti služeb pro programy kontaktních a poradenských služeb, stejně jako pro terénní programy a specifické primární prevence.³⁹

V třinácti krajích jsou do funkcí jmenováni krajsí protidrogoví koordinátoři, kteří využívají síť protidrogových koordinátorů v jednotlivých obcích s rozšířenou působností na území kraje.

I.1 Nízkoprahová kontaktní centra

Historicky můžeme pozorovat postupnou specializaci oboru návykových nemocí. Od medicínského modelu „léčby závislých“ v tradiční instituci (psychiatrie, aj.) se důraz přesouval spíše do oblasti primárně preventivních programů, psychosociální pomoci za aplikace terapeutických prvků. Je zdůrazňována propojenost péče a multidisciplinarita v přístupech. Vznikají tedy nízko-prahová centra, která mají k dispozici vzhledem k požadavkům grantových řízení, standardům kvality MPSV, aj., větší zadání, podle kterých mohou svoje programy koncipovat.

V oblasti harm reduction (=minimalizace sociálních a zdravotních škod), čiliže prioritě národní strategie číslo jedna, musíme jako klíčové subjekty v protidrogové politice uvést především nízko-prahová kontaktní centra, která „jsou určena k včasné krizové intervenci, poradenství, zdravotní a sociální pomoci osobám s nízkou motivací k léčbě.“⁴⁰ Velice zjednodušeně tedy můžeme kontaktní centra specifikovat jako centra, která nabízejí své služby cílové skupině drogově závislých, která není v kontaktu s jinými zdravotními a sociální institucemi (skrytá populace).⁴¹ Činnost kontaktních center je po obecné stránce definována standardy kvality MPSV danými Vyhláškou 505/2006 Sb. a specifické principy práce jsou zajišťovány standardy odborné způsobilosti služeb stanovené Radou vlády pro koordinaci protidrogové politiky státu.

³⁹ Srov. Mravčík, V., et. Al. *Výroční zpráva o stavu ve věcech drog v České republice v roce 2006.* str. 3.

⁴⁰ Kalina, K., et. Al. *Drogy a drogové závislosti II, Mezioborový přístup.* str. 165

⁴¹ Srov. Kalina, K., et. Al. *Mezioborový glosář pojmů v oblasti drog a drogových závislostí.* str. 55

I.2 Charakteristika drogové scény kraje Vysočina

Monitoring drogové scény v kraji Vysočina je stejně jako v jiných krajích prováděn kontaktními centry a terénními programy. Na základě výzkumu zveřejněného v národní protidrogové strategii 2005-2009 vykazuje kraj Vysočina příznivé sociodemografické prostředí i situaci v užívání drog.⁴²

Na drogové scéně kraje Vysočina převládá v oblasti nelegálních drog užívání marihuany, následuje extáze, těkavé látky, léky analgetika. Sezónní záležitostí jsou zejména halucinogenní houby – lysohlávky a surové opium z naříznutých makovic. V oblasti tvrdých drog převažuje užívání pervitinu. Z opiátů ojediněle užívání heroinu, braunu a nelegálně subutex. Z hlediska drogové epidemiologie dochází v kraji Vysočina k nárůstu užívání pervitinu, těkavých látek, sedativa, hypnotik.⁴³

I.3 Síť zařízení realizujících regionální protidrogovou politiku v kraji Vysočina

Oblast primární prevence je zajišťována ve všech školách v rámci minimálního preventivního programu, a to především pedagogicko-psychologickou poradnou, Středisky výchovné péče, Domy dětí a mládeže a nestátními neziskovými organizacemi. V oblasti protidrogové prevence v rámci kraje Vysočina se setkáváme s následujícími subjekty (vyjma primární prevenci, která nepředstavuje součást bakalářské práce):⁴⁴

- Doléčovací program, provozovatel Circle of live o.s.,
- Terapeutická komunita Sejček, Kolpingovo dílo ČR,
- Střednědobá protialkoholní a protitoxiomanická léčba, PATEB, s.r.o,
- Psychiatrická léčebna Jihlava a Havlíčkově Brodě,

⁴² Srov. MEZIRESORTNÍ PROTIDROGOVÁ KOMISE. *Národní strategie protidrogové politiky na období 2005-2009.*

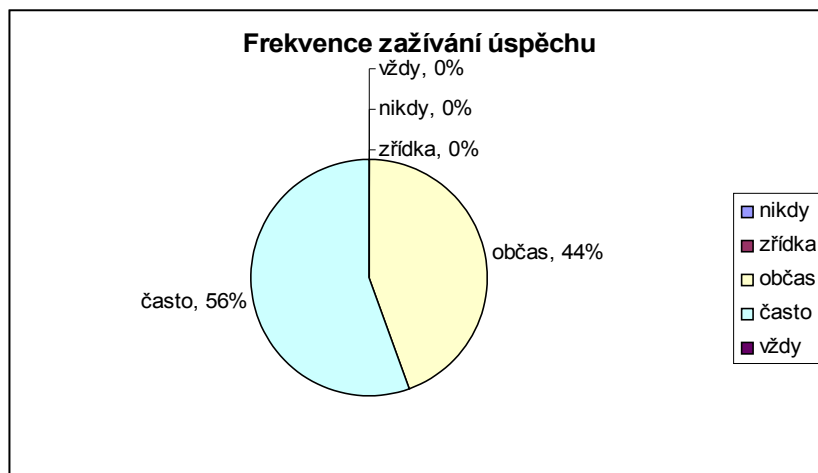
⁴³ Srov. KRAJSKÝ ÚŘAD VYSOČINA. *Strategie protidrogové politiky kraje Vysočina na léta 2006-2010. Jihlava*

⁴⁴ Srov. ŽÁK, J. *Specifické potřeby pracovníků kontaktních center pro uživatele drog Diecézní charity Brno.*

- MUDr. Procházková (privátní ordinace Humpolec), MUDr. Procházka, Leo (privátní ordinace Pelhřimov), MUDr. Pokorný Petr (poliklinika Třebíč), MUDr. Hana Vermoušková (Moravské Budějovice), MUDr. Kašpar Milostav (privátní ordinace Havlíčkův Brod), MUDr. Emil Herr (privátní ordinace Jihlava), MUDr. Pátek Milan (privátní ordinace Nové město na Moravě), MUDr. Krejčí Eva (Privátní ordinace Humpolec),
- Protialkoholní záchytná stanice Jihlava (Kraj Vysočina),
- Kontaktní centrum Spektrum, Kolpingovo dílo ČR,
- Kontaktní centrum NOE, Diecézní charita Brno-Oblastní charita Třebíč,
- Centrum U Větrníku, Diecézní charita Brno-Oblastní charita Jihlava.

PŘÍLOHA II: GRAFY

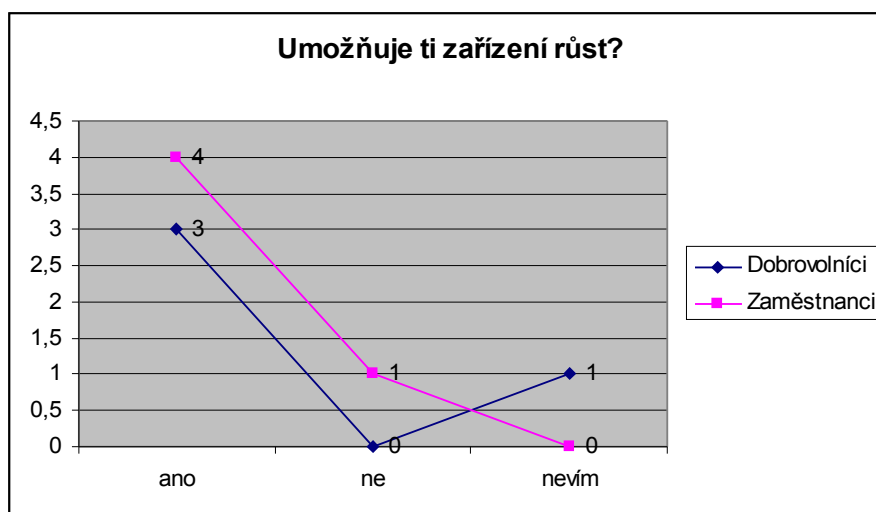
Graf.č.1.: Frekvence zažívání úspěchu



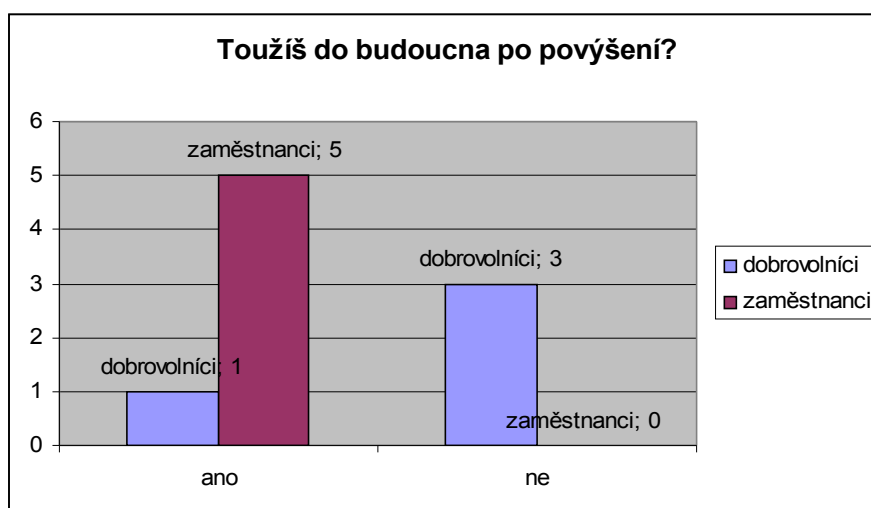
Graf č.2.: Jsi dostatečně uznávaný/a?



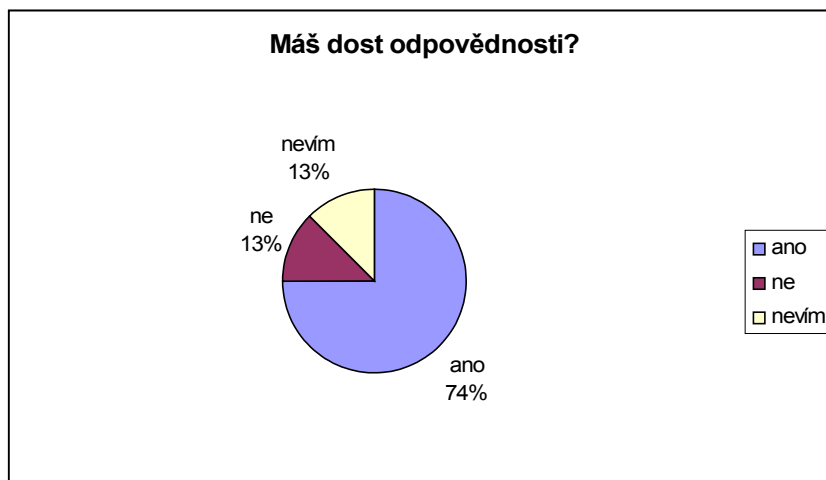
Graf č.3.: Umožňuje ti zařízení růst?



Graf č.4.: Toužíš do budoucna po povýšení?



Graf č.5.: Máš dost odpovědnosti?



PŘÍLOHA III: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Analýza specifických potřeb pracovníků zařízení Centra U Větrníku

Vážený, Vážená,

dovoluji si Tě oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Jedná se o práci na téma: Analýza specifických potřeb pracovníků zařízení Centra U Větrníku. Jedná se o smíšený výzkum, takže v krátkém časovém období bude proveden ještě rozhovor s menším vzorkem respondentů. Dotazník i rozhovory představují součást bakalářské práce, jež je nezbytná pro ukončení tříletého studia Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Kromě uvedeného účelu, však očekávám, především dopad na zvýšení kvality poskytovaných služeb zařízení Centra U Větrníku, právě skrze analýzu potřeb pracovníků.

Pro účely dotazníku byli vybráni jako respondenti všichni pracovníci zařízení Centra U Větrníku, tudíž všichni pracovníci a dobrovolníci zařízení, přesto však dotazník i nadále zůstává **ZCELA ANONYMNÍ!!!!!!** Dotazníkem oslovím sice všechny pracovníky zařízení, přesto je však pro mě Tvůj názor velice důležitý, a proto předem děkuji za pravdivé vyplnění.

Jitka Křivohlavá

U každé otázky si prosím vyber jednu nejvhodnější variantu, pakliže není uvedeno jinak.

Např.: 1) Máš děti?

Ano

Ne

Při chybném označení odpověď zakroužkuj a zvol jinou variantu.

Např.: 1) Máš děti?

Ano

Ne

1) Vyplňoval/a jsi v posledních dvou letech dotazník na téma: „Analýza specifických potřeb pracovníků zařízení Centra U Větrníku“

- ano
- ne
- nevím

2) **Co považuješ při výkonu zaměstnání/dobrovolné činnosti za úspěch? (prosím vyjmenuj více variant)**

.....

.....

.....

.....

.....

3) Jak často tyto úspěchy zažíváš?

- nikdy
- zřídka
- občas
- často
- vždy

4) Čím je, podle tebe, zapříčiněno, že zažíváš ne/úspěchy v dané frekvenci? (můžeš vyjmenovat i více variant)

.....

.....

.....

.....

.....

5) Jak moc ovlivňují Tvůj úspěch v zaměstnání/dobrovolné činnosti uvedené faktory?

	Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
Politika společnosti					
Způsob vedení v zařízení					
Kontrola - odborná					
Mezilidské vztahy na pracovišti					
Plat/ mzda					
Tvé postavení					
Jistota zaměstnání/dobr. činnosti					
Osobní život					
Pracovní podmínky					

6) Kdo si podle tebe nejčastěji všimne „plodů Tvé práce“?

.....
.....

7) Domníváš se, že je Ti věnováno dostatek pozornosti?

a) od kolegů ano
 ne

.. b) od vedoucí/ koordinátora ano
dobrovolníků ne

8) Jak často získáváš v zařízení od kohokoli pochvalu?

nikdy
 zřídka
 občas
 často
 vždy

9) Je pro Tebe tato frekvence získávání pochval dostačující?

ano, tohle mi bohatě stačí
 ne, potřeboval/a bych víc chválit
 ne. Vím, že jsem přechválený/přechválená

10) Od koho cítíš, že by jsi potřeboval/a pochvalu častěji? ((můžeš vyjmenovat i více osob)

.....
.....

11) Cítíš se být dostatečně uznáván/uznávána při výkonu zaměstnání/dobrovolné činnosti?

ano
 ne
 nevím

12) Myslíš si, že máš možnost věnovat se v zařízení i jiným činnostem, než těm, co běžně vykonáváš?

ano
 ne
 nevím

13) Umožňuje Ti, podle Tebe, stávající pracovní pozice v zařízení rozvíjení Tvých schopností a dovedností?

ano
 ne
 nevím

14) Zajišťuje Ti zaměstnání/dobrovolná činnost profesní rozvoj?

- vůbec žádný
- trochu
- rozumně
- velmi
- extrémně

15) Představ si, kam až by jsi se chtěl/a v zařízení v budoucnu vypracovat?
(pakliže již nikam, tak prosím pokračuj otázkou číslo 15 a tuto vynechej)
V jaké míře Tě mohou ve Tvém růstu brzdit níže uvedené faktory?

	Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
Pracovní podmínky					
Osobní život					
Jistota zaměstnání					
Tvé postavení					
Mezilidské vztahy					
Kontrola-odborná					
Způsob vedení					
Plat/mzda					
Politika společnosti					

16) Jsi spokojen/a se svými pravomocemi, jimiž disponuješ pro výkon své pracovní činnosti?

- velmi nespokojen/a
- nespokojen/a
- spokojen/a
- velmi spokojen/a

17) Domníváš se, že v porovnání s ostatními Tvými kolegy Ti byly přiděleny dostatečné pravomoci?

- ano
- ne
- nevím

18) Jak moc toužíš po změně v zaměstnání/dobrovolné činnosti, jež by Ti vylepšila postavení nebo Tvoji pozici?

- velice, jelikož stávající pozice mi ne zcela vyhovuje
- zatím po ní netoužím, ale do budoucna bych to očekával/a
- tohle vůbec neřeším. Jsem spokojen/a s tím, co mám

Pakliže jsi u otázky č. 18 volil/a první odpověď pokračuj prosím otázkou číslo 19. Pakliže jsi volil/a jiné odpovědi pokračuji prosím otázkou č.20.

19) Pakliže toužíš po změně, o jakou by se, dle Tvého názoru, mělo jednat? (můžeš vyjmenovat i více variant)

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

20) Domníváš se, že Ti byla přidělena dostatečně zodpovědná činnost?

- ano
- ne
- nevím

V případě, že jsi u předchozí otázky zvolil/a variantu odpovědi NE, pokračuj prosím otázkou č.21. V případě, že jsi zvolil/a jinou variantu odpovědi, přejdi prosím na otázku č. 22.

21) Pakliže ne, čím se domníváš, že je to zapříčiněno?

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

22) Uvítal by jsi od nadřízeného pracovníka přidělení další zodpovědné činnosti (či činností)?

- ano
- ne
- nevím

23) Vnímáš v zařízení oblasti, o niž by jsi se rád/a staral/a?

- ano
- ne
- nevím

23) Uveď prosím kolik Ti je let?

.....

24) Jakého jsi pohlaví?

- žena
- muž

25) V zařízení působíš jako?

- dobrovolník
- pracovník

PŘÍLOHA IV: NÁVOD K ROZHOVORU

Úspěch	<p>Co je úspěch?</p> <ul style="list-style-type: none"> - pozitivní změny v životě klienta - navázání trvalejšího a důvěryhodného vztahu s klientem - navázání dobrého vztahu s pracovníkem - klient ocení pracovníka <p>Co ho ovlivňuje?</p> <ul style="list-style-type: none"> - profesní nezkušenost - osobní nastavení - nízká motivace klientů ke změně - mezilidské vztahy - uznání (od koho?)
Uznání	<p>Stávající situace v oblasti uznání:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Od koho je třeba ho získávat? <ul style="list-style-type: none"> - vedení - klienti - kolegové - Jak je to tedy teď? - Pozornosti je dost, ale není dostatek pochvaly? <ul style="list-style-type: none"> - kdo by jí měl dodat?
Možnost růstu	<p>Představy o růstu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - profesní rozvoj - jaké o tom jsou představy - osobní chuť k růstu - možnosti organizace, pracoviště, pozice
Povýšení	<p>Představy o povýšení:</p> <ul style="list-style-type: none"> - co si pod tím představí - umožňuje mu to zařízení? - Kdy by to mělo přijít
Odpovědnost	<p>Vnímání odpovědnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ověření kvantitativní části (je dost odpovědné činnosti) - testování vnímání odpovědnosti u dobrovolníků

ABSTRAKT V ČESKÉM JAZYCE

KŘIVOHLAVÁ, J. *Analýza specifických potřeb pracovníků zařízení Centra U Větrníku*. České Budějovice 2009. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra praktické teologie. Vedoucí práce P. Bauman.

Klíčová slova: potřeby, služby prevence a léčby drogových závislostí, personální management, analýza potřeb.

Práce se zabývá v obecné rovině teorií potřeb, kdy seznamuje čtenáře s několika a základními teoriemi. Jedna z teorií, konkrétně Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb, poté představuje výchozí teorii pro provedený výzkum, jehož cílem je analýza specifických potřeb pracovníků zařízení Centra U Větrníku- kontaktní a poradenské centrum pro osoby ohrožené drogovou závislostí v Jihlavě.

Následná část práce představuje analýzu potřeb pracovníků uvedeného zařízení, kdy došlo k využití smíšeného typu výzkumu. Za výše uvedeným účelem tedy bylo využito v první fázi kvantitativního výzkumu a v druhé fázi následoval kvalitativní výzkum, který významně pracoval s výstupy předchozího šetření. Tento způsob zjišťování míry uspokojení potřeb se v praxi osvědčil a lze ho doporučit i ostatním poskytovatelům služeb.

ABSTRACT

Specific needs analysis among the employees and voluntaries of „Centrum U Větrníku“.

Key words: needs, services of prevention and treatment of drug dependency, personal management, needs analysis.

The subject of the thesis deals with the theory of needs in general and introduces some basic theories. One of them, the Herzberg two-factor theory is then used as a premise for the research, which intends to analyze the specific needs among the employees and voluntaries of „Centrum U Větrníku“, which is a contact and counseling center for persons endangered by addiction in Jihlava.

The second part of the thesis presents the needs analysis itself which was realized by a mixed-method research. Its first step was quantitative, the results of which were used in the second, qualitative phase. This method of examination in the field of needs fulfillment proved its worth and is recommended for use to other service providers.