



Pedagogická
fakulta
Faculty
of Education

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Pedagogická fakulta
Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

Pracovní motivace v sociálních službách

Vypracoval: Alena Hamrová
Vedoucí práce: PhDr. Olga Vaněčková

České Budějovice 2019

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své závěrečné práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12.7.2019

Alena Hamrová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Olze Vaněčkové nejen za odborné vedení a rady, vstřícný přístup při konzultacích, ale především za neuvěřitelnou dávku trpělivosti a ochotu pomoci.

Děkuji také všem respondentům za ochotu zapojit se do mého výzkumu.

Zvláštní poděkování však patří mým rodičům za celoživotní podporu a mé sestřenici Petře, která mi během celého studia ochotně pomáhala.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků v sociálních službách. Teoretická část je rozdělena do tří oblastí, které vymezují vždy konkrétní zaměření motivace a skrze toto rozdělení se zaměřuje na motivaci obecnou, motivaci v pracovním prostředí, která převážně zasahuje do oblasti managementu, potřeb zaměstnanců a motivaci v sociálních službách. Z poznatků teoretické části vychází část praktická, která se věnuje konkrétním motivacím pracovníků. V rámci kvantitativního výzkumného šetření byl vytvořen dotazník pro pracovníky v sociálních službách a sociální pracovníky. Odpovídali na něj zaměstnanci Centra sociálních služeb v Jindřichově Hradci, pod který spadají domovy seniorů, chráněná bydlení, denní a týdenní stacionáře i domov pro osoby se zdravotním postižením. Díky datům vyplývajícím z výzkumu byly zmapovány a porovnány hlavní motivy pracovníků přímé péče a pracovníků, jejichž pracovní náplň je převážně administrativního rázu. Dotazník se také zaměřil na příznaky syndromu vyhoření a syndromu pomocníka, které negativně ovlivňují motivaci a celkový pracovní výkon lidí v pomáhajících profesích.

Klíčová slova:

motivace, pracovní motivace, motivace v sociálních službách, sociální pracovník, pracovník v sociálních službách, syndrom vyhoření, syndrom pomocníka, supervize

Abstract

This bachelor thesis deals with motivation of workers in social services. The theoretical part is divided into three areas which always define the specific focus of motivation and through this division focuses on the general motivation, motivation in the working environment, which mainly interferes in the field of management, the needs of employees and motivation in social services. The practical part, which is devoted to specific motivation of workers, is based on the findings of the theoretical one. Within the quantitative research survey a questionnaire was created for workers in social services and social workers. It was answered by the employees of the Center for Social Services in Jindřichův Hradec which includes seniors' homes, sheltered housing, day and weekly care centers and a home for people with disabilities. Thanks to the data that the research shows, the main motives of direct care workers and workers whose work is mostly of an administrative nature were mapped and compared. The questionnaire also focused on the burnout syndrome and the helper syndrome which negatively affect the motivation and overall work performance of people in helping professions.

Key words:

motivation, work motivation, motivation in social services, social worker, worker in social services, burnout syndrome, helper syndrome, supervision

Obsah

ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Motivace	10
1.1 Pojem motivace	10
1.2 Funkce motivace	12
1.3 Proces motivace	12
1.4 Druhy motivace	13
1.5 Vztah motivace a chování	14
2. Pracovní motivace	14
2.1 Motivy	15
2.2 Zdroje motivace	17
2.3 Potřeby člověka	17
2.4 Stimulace a stimul	19
2.5 Rozdíl mezi motivací a stimulací	20
2.6 Teorie pracovní motivace	21
2.7 Vztah motivace, pracovní spokojenosti a výkonu	24
2.8 Způsoby, jak podporovat motivaci pracovníků	24
2.9 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	25
2.10 Stimulační prostředky v pracovním prostředí	26
2.11 Systém odměňování zaměstnanecké benefity	27
3. Motivace v sociálních službách	29
3.1 Specifika práce v sociálních službách	30
3.2 Pracovní pozice v sociálních službách	32
3.3 Demotivace a další druhy motivace	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	39
4. Výzkumný problém	39
4.1 Cíle výzkumu	39
4.2 Výzkumné otázky	40
5. Metodologie výzkumného šetření	40
5.1 Charakteristika výzkumného souboru	40
5.2 Sběr a analýza dat	43
6. Výsledky výzkumného šetření	43
6.1 Hlavní motivátory k práci v sociálních službách	44
6.2 Porovnání odpovědí pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků	50

6.3	Odpovědi pracovníků působících v organizaci 15 a více let	53
6.4	Syndrom vyhoření	54
7.	Vyhodnocení výzkumu a doporučení pro praxi	55
7.1	Které pracovní faktory mají vliv na motivaci pracovníků?	55
7.2	Liší se vliv těchto oblastí na motivaci pracovníků v sociálních službách (přímá péče) a sociálních pracovníků?	56
7.3	Jakou roli hraje délka zaměstnání v jednotlivých faktorech ovlivňujících pracovní motivaci?	56
7.4	Jsou oslovení zaměstnanci ohroženi syndromem vyhoření?	56
8.	Závěr	57
III.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
IV.	SEZNAM PŘÍLOH	63

Úvod

Tvou první povinností je udělat šťastným sám sebe. Protože – jsi-li šťasten, učiníš šťastnými i ostatní. Neboť šťastný touží kolem sebe vidět jen samé šťastné.

Ludwig Feuerbach

S motivací svých zaměstnanců různými způsoby pracují všechny organizace, protože pracovní motivace pozitivně, nebo negativně ovlivňuje přístup člověka k práci, jeho pracovní nasazení i celkový přístup k pracovním úkolům. V sociální oblasti a dalších pomáhajících profesích toto platí dvojnásob vzhledem k tomu, že rozpoložení pracovníků se odráží na lidech, klientech. Pokud pracovníci těchto organizací mají dobrou podporu organizace a naplňují se jejich potřeby, přijímají poslání organizace za své a jsou ochotni vyvinout potřebné úsilí k jeho realizaci. Naopak, pokud organizace nedbá na potřeby svých pracovníků a ti se tak dostávají do psychické nerovnováhy, stávají se postupně méně odolnými vůči pracovní zátěži a každodennímu stresu, tato situace může vyústit až syndromem vyhoření a odchodem pracovníků z pomáhající profese.

Téma motivace jsem si vybrala, protože jsem jedním z pracovníků přímé péče a často díky náročnosti tohoto zaměstnání bojuji se svou motivací, únavou a pozitivním přístupem ke každodenním pracovním činnostem. Kterýkoli člověk v pomáhající profesi se občas dostane do stavu, kdy je vyčerpaný, nemá už sílu a energii pomáhat druhým, nicméně i když je to velmi náročné, tomuto rozpoložení nesmí podlehnout. Jeho úkolem je být milý, respektovat a upřednostnit potřeby klienta za všech okolností nad své a i v těch nejtěžších chvílích mít pozitivní přístup k člověku i všem ostatním pracovním úkolům. Často je nad lidské síly tento tlak ustát, ale jde o to, že naším posláním je pomoc a podpora lidí, kteří nás potřebují a kteří nemohou za to, že my máme špatný den, že nám ubývá sil nebo je naše práce nedocenená.

Cílem této bakalářské práce je zmapovat hlavní motivy pracovníků, které jsou pro ně důležité a mohou tak mít vliv na jejich přístup k pracovním úkolům. Zároveň mě zajímají hlavní motivy pracovníků s ohledem na dobu působení v této oblasti. Pomocí kvantitativního výzkumu, za použití dotazníku se také pokusím zmapovat rozdíly preferovaných motivů sociálních pracovníků (převážně administrativní činnost) a pracovníků v sociálních službách (přímá péče), jejichž potřeby se mohou lišit vzhledem k tomu, že každá pracovní pozice, přes drobnosti, které je spojují, má především své specifické náročnosti.

Centrum sociálních služeb v Jindřichově Hradci, na které jsem se ve svém výzkumném šetření zaměřila, do současné doby fungovalo s určitým systémem motivačního programu, který tvořily odměny a výhody pro zaměstnance, bohužel skutečnou motivaci zaměstnanců, jejich potřeby a přístupy k práci s klienty dosud vedení organizace řádně nezmapovalo, protože nastavený systém fungoval. Výsledky mého výzkumu mohou tak organizaci poskytnout přibližný koncept toho, jak zaměstnanci svou práci vnímají a jakým směrem by se další vývoj motivačního programu a odměn měl ubírat.

V současné době je nabídka pracovní síly vyšší nežli nabídka pracovních míst, přesto je těžké přilákat do sociálních služeb „vhodné“ pracovníky. Výsledky výzkumu by mohly posloužit jako určitý návod jak upravit vlastnosti nabízených míst (plat a benefity, seberealizace, pracovní podmínky, přístup vedení apod.), aby se staly pro uchazeče atraktivnějšími a organizace si tak mohla vybrat opravdu kvalitní zaměstnance. Momentálně pracuje v pomáhajících profesích mnoho lidí, kterým chybí potřebné vlastnosti pro výkon tohoto povolání. Převážně se jedná o lidi, kteří jsou ovlivněni syndromem pomáhajícího a časem nedokáží udržet „zdravou“ hranici mezi klientem a svou pozicí, což často vede k syndromu vyhoření anebo narušením práv osoby, které měl pracovník pomáhat.

Teoretická část práce se zaměřuje především na tři druhy motivace – obecnou motivaci, pracovní motivaci a specifika motivace v sociálních službách. Druhá část bude prezentovat výzkum provedený za pomoci dotazníku vlastní konstrukce a bude zjišťovat, jaký mají různé faktory vliv na motivaci pracovníků sociálních služeb z několika hledisek.

Toto téma by si zasloužilo mnohem více času a také by obnášelo mnohem více bádání a výzkumných šetření. Toto mi ale momentálně z časových důvodů, ani z důvodů omezeného rozsahu bakalářské práce není umožněno, přesto již dnes vím, že se k této práci ráda vrátím během mého dalšího navazujícího studia a probádám tak další okraj této složité a důležité problematiky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Motivace

„Čin vždy nemusí přinášet štěstí, není však štěstí bez činu.“

(Benjamin Disraeli in Howard 1998, s. 191)

Podle Nakonečného (1996) bylo a stále je vysvětlení příčiny chování lidí a co je k určitému chování vede, jedním z nejdůležitějších úkolů psychologie. Protože k tomu, abychom něco udělali, nebo dokázali, je vždy za potřebí nějakého aktivizujícího popudu, který nám pomůže dát vše do pohybu. Jedním takovýmto aktivátorem je právě motivace – zjednodušeně by se tedy dalo říci, že motivace je právě jeden z nejdůležitějších procesů, který pomáhá člověku vytrvat, aby svým chováním a jednáním směřoval k určitému cíli.

Chorvát (2006) ve své knize připomíná, že motivace rozhodně neznamená jen peníze. Motivace je širokospektrou problematikou, a protože každý člověk je jedinečný ve svých cílech, potřebách i jednání, které vede k dosažení svých cílů, zahrnuje spoustu oblastí.

Základní myšlenku o motivaci formuloval Madsen (1979), který říká, že každé chování a jednání člověka je nějakým způsobem motivováno a tak i regulováno. Madsen motivaci vnímá, jako všechny proměnné, které konkrétně popisuje výrazem „hnačí síly“ (motivy), na jejichž základě lze motivaci porozumět, vysvětlit a předpovědět. *Jakmile se věci daří – ať to pro jednotlivé lidi znamená cokoli – jsme motivovaní. Srážejí nás obtíže. Motivovaný jedinec se sebere a pokusí se o věc znovu. Méně motivovaný jedinec často rezignuje a přijme, co mu život dá* (Howard 1998, s. 190). Stejně, jako jsou různé cíle a potřeby, tak je rozdílná i míra motivace člověka. Někteří lidé jsou schopni překonat velké problémy, aby dosáhli svých cílů. Jiní lidé na cestě za svým cílem tzv. „nepřekročí ani potok“ a raději to vzdají. Právě míra motivace je hlavním tématem mé práce a především oblasti pracovního života, které mají na motivaci vliv.

1.1 Pojem motivace

K motivaci se hlásí mnoho autorů s velkým množstvím definic a vysvětlení. Pro naši potřebu bude uvedeno jen pár vybraných definic, protože většina z nich se na podstatném základu shoduje. Autoři v nich charakterizují motivaci jako proces určující směr, sílu a trvání určitého chování, které danému jedinci pomáhá dosáhnout vytyčeného cíle.

K životu na všech jeho druhově vývojových úrovních, ve všech jeho podobách patří usilování. Usilování o potravu, rozmnožování, přežití jedince i uchování druhu, ubránění

teritoria... U člověka je toto usilování rozklenuto do širokého spektra podob. Jde o velké množství cílů i způsobů jejich dosažení. Téma usilování je v psychologii pojednáváno nejčastěji pod záhlavím motivace. Toto slovo se odvozuje od latinského movere – znamená pohyb. Zde ovšem jde o specifický pohyb. Jako motivaci označujeme činitele aktivizující organismus k reagování, chování, jednání vedoucímu k dosažení cíle, k uspokojení (Helus 2018, s. 128).

Mikuláščík (2007) zase přirovnává motivaci k pohnutce, popudu, který nás aktivizuje a zároveň naši aktivitu usměřňuje a zaměřuje. Pohnutkou mohou být pudy, zájmy, potřeby, postoje, hodnoty, ideály nebo ideje. Za základní kámen motivačního jednání Mikuláščík považuje lidské pudy za základ motivačního chování. Nejčastěji je uznáván pud mateřský, sexuální, obživný, únikový a agresivní. V případě psychických poruch pudové vybavenosti člověka může dojít k projevům, které odpovídají spíše světu zvířat a může mít takovou podobu, že pud ztrácí svůj původní význam a může dojít k sebepoškození nebo ubližování lidem blízkým i cizím a podobně.

Příkladem, by mohl být člověk, který má hlad. Hlad je způsoben fyziologickými změnami organismu, jako je pokles hladiny glukózy v krvi. Tento člověk se ale nenají proto, aby obnovil optimální hladinu glukózy v krvi, ale protože má hlad a pocit nasycení se dostaví rychleji, než se glukóza z potravy dostane do krve. Toto přirovnání uvádí ve své knize Nakonečný (2009). Nakonečný (1995) také píše, že motivace je ve funkčních vztazích se všemi ostatními psychickými procesy. Je vázána na vlastnosti osobnosti, fyziologii organismu i na životní podmínky člověka. Nakonečný zde také vytyčil základní vlastnosti motivace jako:

- * směřování chování (direktivní funkce),
- * energetizaci chování = určování jeho síly (energetizující funkce),
- * udržování chování, dokud není dosaženo cíle, nebo se od cíle neustoupí.

Na motivaci se můžeme dívat mikroskopem; pak spatříme otupující vliv nadbytečného tuku a kyseliny mléčné. Nebo dalekohledem, jako je tomu v případě naučeného optimismu (Howard 1998, s. 198). Jak se autor snaží říct, je potřeba se na motivaci člověka dívat z komplexního hlediska, jinak nemáme šanci výslednému chování člověka porozumět. Nelze se zaměřit jen na jednu část, ale je třeba vidět všechno, co k tomu patří. Takto to chápe i Nakonečný (2014), který v tomto smyslu motivaci popisuje jako variabilitu

chování odpovídající na otázku, proč se různí lidé orientují na různé cíle. Motivované chování se především řídí kognitivními klíči, proto nelze zcela odlišit od účinků učení, které na něj mají vliv. *Příkladem je různý způsob, jakým lidé uspokojují tytéž potřeby, např. jak se prezentují, aby dosáhli obdivu či uznání, získali souhlas jiných, či pokořili své odpůrce apod. Také jedinec téhož cíle dosahuje v různých situacích různým způsobem, např. různým způsobem se muž u různých typů žen snaží o imponování, dosažení jejich přízně apod* (Nakonečný 2014, s. 19).

1.2 Funkce motivace

Z obecného hlediska funkce motivace spočívá v uspokojování potřeb na všech úrovních života tak, aby bylo zachováno fyzické a psychické zdraví, stejně tak i zajištěno přežití a reprodukce organismu (Atkinson, 1964). Z pohledu Nakonečného (2014) by se funkce motivace daly shrnout do třech bodů:

- * Uspokojování potřeb vyjadřujících deficit ve fyzickém nebo sociálním bytí.
- * Zajišťuje účelné chování pro udržení vitální a sociální funkce individua.
- * Organizace chování za účelem dosažení cíle.

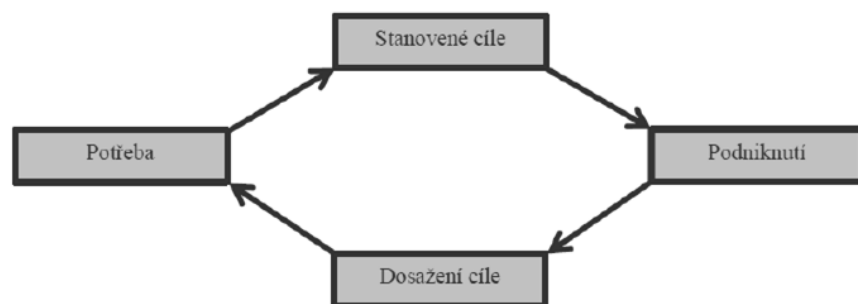
Motivace je v podstatě odpovědí na proměnlivost lidského chování. Z knihy Nakonečného (1997) by se dalo říci, že motivace vlastně určuje rozhodnutí v situacích volby. Určuje směr, sílu a trvání chování a motiv tak znázorňuje hypotetickou dispozici k procesu, který motivace znázorňuje. Pro účely této bakalářské práce zaměřené na pracovní motivaci by se dalo říci, že funkcí motivace je směřování chování a jednání člověka tak, aby v práci podával lepší výsledky. Protože, jak říká Armstrong (2015), pokud nejsou potřeby člověka dlouhou dobu uspokojovány nastane frustrace, která může vést od nespokojeného zaměstnance až k opuštění pracovního místa nesplňujícího jeho požadavky.

1.3 Proces motivace

Schmalt a Heckhausen (1990) popisují proces motivace jako formální aspekt interakce osoby a situace. Proces motivace připravuje jednání a je možné ho chápat jako *proces kognitivní elaborace s emocionálními podíly, který více nebo méně nutí k určitému skoncování*. Příkladem může být potřeba hladu, která směřuje k najedení (Schmalt a Heckhausen in Nakonečný 2014, s. 23).

Z obecného pohledu mohou procesy motivace vést k určitému ovlivnění subjektu, především ve smyslu jeho zaměření na vyrovnání daného nedostatku a nerovnováhy.

Schématické zobrazení procesu motivace vztahující se k potřebám naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. *Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojená a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat* (Armstrong 1999, s. 296).



Obrázek 1: Model motivačního procesu (vytvořeno podle Armstronga 2009)

1.4 Druhy motivace

Motivace se s časem mění podle potřeb lidí. Je tedy důležité znát, co lidi motivuje. Provasník (2007) ve své knize uvádí členění motivace do třech kategorií:

- * motivace pozitivní x motivace negativní
- * motivace vnitřní x motivace vnější
- * motivace hmotná x motivace nehmotná

Urban (2017) motivaci rozlišuje především podle faktorů. K vnitřní motivaci řadí faktory, které souvisejí s potřebami, které se člověk snaží uspokojit a k vnější motivaci naopak faktory, které člověk získá např. za splnění určitého úkolu. Dalo by se také říct, že vnější motivaci ovlivňují odměny v různých podobách (pochvala, mzda apod.). Mikuláščík (2007) ještě uvádí členění na primární a sekundární motivaci, což je v podstatě jen jinak nazvané rozdělení na vnitřní a vnější motivaci.

Podle Urbana (2007) mohou být charakteristickými faktory pro nehmotnou motivaci například uznání, získání nových zkušeností, důvěra, předání odpovědnosti apod.

Pro hmotnou motivaci mohou být faktorem peníze, služební automobil, vlastní dům. Hlavní rozdíl mezi hmotnou a nehmotnou motivací tkví v tom, že hmotná motivace má pouze krátkodobý charakter, kdežto nehmotná motivace se stane součástí člověka.

K pozitivní motivaci se pojí očekávání nějakého zisku a je jedno, jestli má podobu hmotnou či nehmotnou. Může to být snaha získat více peněz, být úspěšný atd. O negativní motivaci mluvíme v případech, kdy je cílem uniknout či zabránit negativnímu dopadu, vyhnout se trestu či neúspěchu. S tímto rozdělením přišla ve svém díle Vágnerová (2001). Někteří autoři přirovnávají pozitivní a negativní motivaci k obecně známému pojmu cukru a biče.

1.5 Vztah motivace a chování

Na důležitost vztahu mezi motivací a chováním poukazuje Nakonečný (2014): určité chování je vždy spuštěno za určitých předpokladů a sama motivace ke spuštění chování nestačí. Subjekt na vyšší úrovni psychického vývoje jedná jen za určitých okolností, chování je v dané situaci „spuštěno“ jen když:

- * je dostatečně silný motiv;
- * je vysoce pravděpodobné dosažení cíle;
- * hodnota cíle je uspokojující;
- * důsledky chování nepřinesou nic nežádoucího (trest, odmítnutí apod.).

2. Pracovní motivace

Motivování zaměstnanci jsou základem úspěch organizace a tvoří jejich konkurenční výhodu (Frey a Osterloh, 2001). Pro organizace je nesmírně důležité zajímat se o to, co by se mělo udělat pro dosažení vysoké úrovně výkonu lidí. Z velké části to znamená věnovat pozornost nejrůznějším a nejvhodnějším způsobům motivování lidí. K dispozici jsou různé nástroje, jako jsou stimuly, odměny, efektivní vedení lidí, organizace práce a podobně. Cílem organizace je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které budou napomáhat tomu, aby zaměstnanci měli snahu dosahovat maximálních výsledků (Armstrong 1999). Protože právě motivace k práci neboli pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonávané činnosti, respektive k pracovním úkolům (Bělohávek 2010). Jak už víme z předešlých kapitol, motivace je vnitřní pohnutkou, která usměrňuje lidské chování. Je to síla, která udává aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu. Není vždy snadné za některými činy rozpoznat konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a dokonce i nevědomé. Dobře rozlišitelná je ale míra motivace –

dobře motivovaní lidé dělají, hledají, budují a snaží se něčeho dosáhnout. Naopak nemotivovaní lidé, pracovníci jsou neteční a neaktivní (Mikuláščík 2007). Dalo by se říci, že motivace je proces zaměřený na budoucnost, protože míra naší motivace závisí do určité míry na tom, jak vnímáme pravděpodobnost, že naše chování přinese určité výsledky, které potřebujeme. Vroom ve své knize *Work and Motivation* napsal: *Kdykoli člověk volí mezi alternativami, které mají přinést určité výsledky, zdá se jasné, že jeho chování nepodléhá pouze vlivu upřednostnění některých těchto výsledků, ale také míře, v jaké považuje tyto výsledky za pravděpodobné... Očekávání je definováno jako okamžité přesvědčení, že konkrétní čin přinese konkrétní výsledek* (Vroom in Armstrong 1995, s. 194).

Armstrong (2015) odkazuje na dva způsoby, jak dosáhnout motivace pracovníka:

- * Sebe sama – člověk může motivovat sám sebe tak, že si hledá a vykonává takové zaměstnání, které uspokojuje jeho potřeby a vede ke splnění jeho cílů.
- * Management – může zvýšit úroveň motivace pracovníků prostřednictvím různých metod motivace, například hodnocení, pochvala, odměna apod.

2.1 Motivy

V důsledku celoživotního vývoje člověka je téměř všechno výsledné chování naučeno a tak i motivy realizuje člověk individuálně s odkazem na místní kulturu a podobně. *Člověk je ve vztahu k pracovní činnosti vybaven vnitřními dispozicemi – motivy, jež působí jako zdroj energie a akcelerator, ovlivňují zaměření a udržení pracovního jednání žádoucím směrem. Jednotlivé motivy nepůsobí izolovaně, ale vytváří určité funkčně nebo obsahově spojené struktury. V interakci s pracovním prostředím jsou tyto motivační struktury proměnlivé v závislosti na cílech pracovního chování a na situačních faktorech* (Štikar a kol. 2003, s. 107). Podle Heluse (2018) je motiv hlavní faktor, který pohání jedince směrem k cíli a určitému uspokojení a skládá se ze dvou činitelů: potřeby a popudu působícího na vznik potřeby a její směřování.

Nakonečný (1995) chápe motivy, resp. motivační stavy jako psychologické příčiny chování. Dalo by se říci, že motiv je hypotetická myšlenka vysvětlující chování jedince a odvozující se z dosaženého uspokojení, nikoliv z cílových objektů (motivem je pocit nasycenosti, nikoliv jídlo). Motivy nemusí být vždy vědomé, během záměrného chování

si jedinec nemusí uvědomovat skutečné psychologické důvody. Ačkoliv se psychologové snaží vytvořit indexy motivů, je to prakticky nemožné, protože indexy obsahují jen typické motivy. Motivů jsou totiž velmi specifické a individuální, tvořené různými životními podmínkami a zkušenostmi jedince (Nakonečný 2009).

Index fyziologických potřeb

impulz	činnost	uspokojení
potřeba vzduchu	dýchání	příjem kyslíku a odstraňování CO ₂ z tkání
pocit hladu	jedení	nasyčení
pocit žízně	pítí	navití
sexuální vzrušení	sexuální aktivity	orgasmus, detumescence
pocit únavy	odpočívání	restaurace zásob energie v buňkách
nuda	činnost	pohyb, zábava
ospalost	spánek	osvěžení
senzorická deprivace	vnímání	získávání dojmů
přemíra vzrušení	vyhledávání klidu	pocit klidu
tlak v močovém měchýři	močení	pocit vyprázdnění
tlak v tlustém střevě	defekace	pocit vyprázdnění
pocit chladu	zahřívání se	pocit tepla
pocit horka	ochlazování se	pocit přiměřené teploty
pocit bolesti	odstranění bolesti	pocit únavy, stav bez bolesti
svědění	škrábání	odstranění pocitu svědění
Poznámka: Uspokojení je tu dvou případech vymezeno nepsychologicky (u potřeby vzduchu a pocitu únavy, resp. potřeby odpočinku), jinak je vymezeno dosažením cílového psychického stavu.		

Obrázek 2: Index fyziologických potřeb (Nakonečný 1995)

Odborníci se v klasifikaci motivů příliš neshodují. Nakonečný (2014) odkazuje na starší učebnice psychologie, které uvádí tři základní kategorie motivů:

- * pudy – lze vymežit jako používání instinktů (nutkavé puzení k určitému jednání, např. sexuálnímu), nebo jako vrozené reakce (např. úleková či orientační);
- * potřeby (resp. sekundární potřeby);
- * zájmy – individuálnost zájmu spočívá v zaměřenosti pozornosti, myšlenek, úmyslů, touhy, přání i vůle.

O přehled motivů se také pokusil K. B. Madsen (1972), který rozlišuje tyto druhy motivů: hlad, žízeň, sexus, péče (mateřský pud), udržování tělesné teploty, vyhýbání se tělesné bolesti, exkrece, příjem kyslíku, odpočinek a spánek, aktivita, bezpečí, agrese, sociální kontakt, výkon, prestiž a vlastnictví (Madsen in Nakonečný 2014).

V průběhu života se tvoří poměrně ustálený soubor motivů označovaný jako hodnotový či motivační systém osobnosti. Motivované chování směřující k cíli je regulováno emocemi a hodnotami, ale opírá se i o minulou zkušenost, je modifikováno

přítomností a zahrnuje očekávání týkající se budoucnosti. Převážně v období rané dospělosti, kdy člověk vstoupí do pracovního koloběhu, se při každém výběru zaměření uplatňují čtyři základní motivační síly v různé míře i kombinacích:

- * motivace získat vnější hmotný prospěch,
- * motivace pomáhat lidem,
- * motivace uskutečnit v povolání své osobní dispozice,
- * motivace najít přátelské kontakty (Langmeier, Krejčířová, 1998).

V pracovní oblasti jsou proto motivy zásadní pro efektivitu práce, protože úroveň motivace pracovníků ovlivní především jejich výkony. Nemotivovaní pracovníci se nedokáží ztotožnit s úkolem, ani organizací samotnou a nemohou být tak loajální nebo mít z vykonávané práce radost, nedostaví se ani pocit uspokojení a seberealizace (Mikuláščík 2007).

2.2 Zdroje motivace

Proto, aby bylo možné motivaci pracovníků účinně ovlivňovat, je zapotřebí pochopit, jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení. Za zdroje motivace označujeme skutečnosti, které motivaci vytvářejí a zásadním způsobem ovlivňují její trvání. Bedrnová a Nový (1998) k základním zdrojům motivace řadí:

- * potřeby,
- * návyky,
- * zájmy,
- * hodnoty a hodnotové orientace,
- * ideály.

Potřeby jsou velice zásadním motivačním činitelem. Důležitý význam mají ve vývoji motivace i ostatní zdroje, ale jsou na rozdíl od potřeb osvojovány jedincem postupně v průběhu života a za velkého vlivu sociálního prostředí. Důležitou roli při formování motivačních zdrojů mají také sebeutvářející aktivity jedince samotného.

2.3 Potřeby člověka

Dalo by se říci, že motivace je z podstatné části o potřebách. Pokud potřeby jedince nejsou uspokojeny, dojde ke stanovení cíle, ať už vědomě nebo podvědomě, a jedná tak, aby cíle úspěšně dosáhl. *Většina lidí se dopouští té chyby, že se pokouší motivovat druhé na základě chybných předpokladů o jejich budoucím chování. Lidské potřeby a způsoby*

jejich uspokojování jsou mnohem složitější, než si obvykle myslíme. Pozorujeme chováním a vyvozujeme z toho závěry, ale velmi často neznáme skutečný motivační faktor (Armstrong 1995, s. 191).

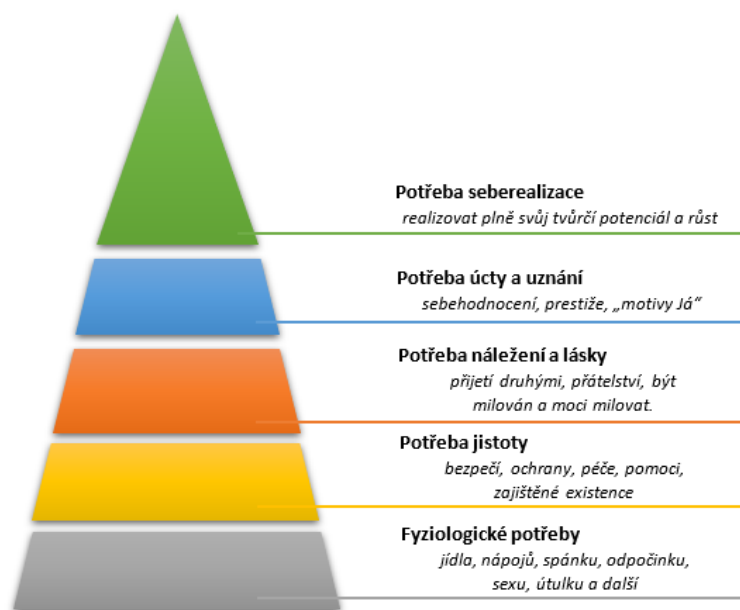
Základním vnitřním činitelem zaměření osobnosti jsou právě potřeby, které neexistují jen tak samy o sobě, ale různě se propojují s vnějšími popudy (incentivami). Motivace jsou vlastně pohnutky k jednání, které vytváří vzájemné působení mezi potřebami (vnitřní motivace) a popudy (vnější motivace). Toto Helusovo (1995) tvrzení doplňuje Mikuláščík (2007), podle kterého mají potřeby své primární východisko přímo v pudech. Štikar a kolektiv (2003) ještě dodává, že pomocí incentivů lze korigovat nebo i měnit pracovní jednání jedince.

Mikuláščík (2007) rozděluje potřeby na biologické primární (žízeň, hlad, sexuální potřeba, potřeba spánku, bezpečí a emoci), sekundární biologické (vznikají na základě závislosti nebo vznikly specifikací potřeb základních pod vlivem uspokojování v hojnosti a pestrosti nabídky – například potřeba moci, vlastnictví apod.), primární sociální (sociální kontakt, autonomii, potřebu pomoci, potřebu lásky, uznání a seberealizace) a sekundární sociální potřeby (civilizační potřeby, kulturní a estetické vyžití, bydlení, telefon a další potřeby vznikající v souvislosti s obohacováním života lidí). Helus (1995) ve své knize uvádí, že potřeby představují základní rovinu zaměřenosti. V člověku jsou zakotveny z biologického základu primární potřeby, jako například potřeba potravy, spánku, orientace, aktivity a bezpečí. Vyšší potřeby jsou naopak spjaty se společenským začleněním a lze je uspořádat do pěti hlavních skupin – potřeby poznávací, sociální, aktivity (činnosti), dosahování výkonů a existenciální.

Teorie motivace budou uvedeny v jiné kapitole, je ale nutné zde zmínit teorii podle A. Maslowa, který považuje potřeby za nejdůležitější motivační stimuly. *Tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Jestliže jsou uspokojeny potřeby bazální, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně. Takže potřeby sociální se podle něj objevují až tehdy, když jsou uspokojeny potřeby fyziologické. Systém, který vypracoval, má podobu pyramidy (Mikuláščík 2007, s. 139).*

Teorie potřeb A. Maslowa samozřejmě našla i své oponenty. Příkladem mohou být některé přírodně žijící komunity, u kterých se může zdát, že je toto řazení potřeb neaplikovatelné. Nicméně jak uvádí Plamínek (2007), je až překvapivé, s jakou rychlostí tyto komunity přijímají vzorce chování „po vpádu maslowovských kultur“. Dalším

kontrastem k pyramidě potřeb může být fakt, že lidé dokáží jednat v rozporu se svými potřebami, někdy až se základní potřebou přežití – dlouhodobým ohrožováním svého zdraví i přes to, že si negativní dopad plně uvědomují, příkladem může být kouření, přejídání se, nedostatečný pohyb nebo konzumace drog apod.



Obrázek 3: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa (vytvořeno podle Nakonečného (2014))

Zásadní součástí motivace je učení, které vede k identifikaci potřeb a propojení prožívaného puzení se vzorcem chování, cílovým objektem a dovršující reakcí (Nakonečný 2009). Dalo by se také říci, že naše chování ovlivňují pocity, které přichází v souvislosti s jeho důsledky. Při příjemných pocitech chování fixujeme, a naopak při nepříjemných se chování snažíme vyhnout. Tento mechanismus je podstatou učení a našeho rozvoje – kdyby nebyl nepříjemný pocit hladu nahraditelný příjemným pocitem nasycení, nic by člověka nemotivovalo k najedení a zemřel by hladem (Plamínek 2007).

2.4 Stimulace a stimul

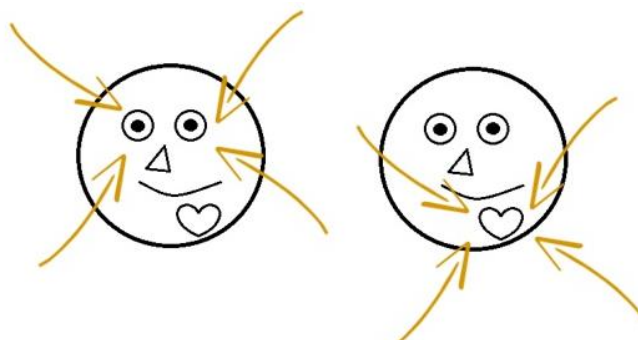
Ač se o stimulaci ve svém rozdělení základních zdrojů motivace Bedrnová a Nový (1998) nezmiňují, myslím, že je důležité i jim věnovat pozornost, protože škála motivačních stimulů, které jedince v pracovním prostředí ovlivňují, je široká. Může to být například potřeba rozvíjet se, nést odpovědnost za svou práci nebo vyváženost hodnocení a zisků (Mikuláščík 2007).

Podle Růžičkova (1992) přehledu, vytváří stimuly určitý systém a dělí se podle jejich účinku:

- * peněžní odměna (mzda, plat, bonus, podíl na zisku),
- * pracovní hodnocení (ocenění výkonu),
- * pracovní podmínky a režim práce (nepříznivé podmínky mohou být zdrojem nespokojenosti),
- * hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu, vážnosti apod.),
- * porovnávání výkonu s výsledky druhých (sebehodnocení, sebeocenění apod.),
- * samostatnost práce a podíl na rozhodování (umožnění převzít odpovědnost za rozhodnutí),
- * úroveň sociálních výhod (například sociální péče, zajištění možnosti k regeneraci sil apod.) (Růžička in Štikar a kol. 2003).

Jde v podstatě o cílevědomé ovlivňování pracovníků, především jejich pracovní motivace (ochoty pracovat). Pokud jsou osobní potřeby a zájmy pracovníka ve shodě s potřebami, zájmy a cíli podniku, je pracovní motivace optimální (Provazník a kol. 2002).

2.5 Rozdíl mezi motivací a stimulací



Obrázek 4: Rozdíl mezi motivací a stimulací (vytvořeno podle Plamínka 2007)

Plamínek (2007) vysvětluje rozdíl mezi motivací a stimulací za pomoci výše uvedeného obrázku. Stimulace (obrázek vlevo) - dokud zaměstnavatel kompenzuje pracovníkovi nepohodlí spojené výkonem jeho pozice, dá se předpokládat, že vše bude dále probíhat bez komplikací. Pokud však kompenzace ustane a zaměstnavatel přestane vyvažovat nepohodlí vnějšími stimuly, je velká pravděpodobnost, že pracovník ve své činnosti poleví, nebo dokonce ustane. Motivace (obrázek vpravo) - pokud se zaměstnavatel treffi nabídkou do motivů, které pracovník má, může jeho činnost za příznivých podmínek probíhat i bez vnějších podnětů. Pracovník vykonává svou práci, protože ho baví, nebo je to pro něj jinak významné. Cesta motivování pracovníků není

zrovna snadná, nejen že je třeba znát člověka, kterého chceme motivovat, ale jsou zapotřebí i dobré znalosti procesu motivace jako takové.

2.6 Teorie pracovní motivace

Kassin (2007) uvádí, že v počátcích vývoje teorie lidské motivace vycházely z instinktů. Velkou nevýhodou, toho tvrzení ale odhalilo zjištění, že instinktivní chování je ve skutečnosti naučené, vyvíjí se zkušenostmi a podléhá individuálním specifikům člověka a kultury. Instinktivní chování bylo připisováno instinktu, který zároveň vycházel z chování. Tento uzavřený kruh tedy moc nefungoval. V dnešní době přistupují psychologové k motivaci ze dvou pohledů: někteří na základě obecných teorií vysvětlují to, co je společné všem lidem; druzí se naopak zaměřují na konkrétní motivy (hlad, sex, příslušnost ke skupině a úspěch).

Nedá se říci, že by dosud známé teorie pracovní motivace byly všeobecně přijímány, nebo byly řazeny nad ostatní teorie. Luthans (1992), na kterého odkazuje ve své knize Štikar (2003) dokonce většinu teorií řadí do dvou skupin: 1. skupina teorií – např. Maslowova, Herzbergova a Alderferova teorie – tyto teorie popisují vše, co člověka motivuje k práci – autoři těchto teorií se snaží rozlišovat lidské potřeby, vztahy mezi nimi a jejich výhody, zároveň i vnější faktory a jejich důležitost při výkonu pracovníka a jeho spokojenosti; 2. skupina teorií – např. Vroomova a Adamsova teorie – teorie důsledněji popisují teoretické vysvětlení pracovní motivace – důležitou roli v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jejich vzájemný vztah s ostatními proměnnými.

Pro účely této bakalářské práce použiji rozdělení pracovních teorií podle Armstronga (2015), který se ve své knize odkazuje na Steerse a kol. (2004) a uvádí, že první přístupy k motivaci pocházejí už z dob řeckých filozofů a jejich zaměření je především hédonistické (požitkářství). Tehdy bylo dosahování požitků považováno a nejdůležitější hybnou silou chování lidí (původ teorie instrumentality). V polovině 20. století se díky představitelům behaviorálních věd začaly prosazovat teorie potřeb a chápání motivace i teorií dostalo nový směr (původ teorií zaměřených na obsah). Dalším vývojovým milníkem by mohla být šedesátá a sedmdesátá léta 20. století, kdy se začaly formovat teorie zaměřené na proces, i když i jejich kořeny sahají už i do doby dřívější.

Všechny motivační teorie, které v následujících kapitolách rozepíši, mají podle Fairweathera (2009) své nedostatky a kritiky. V každém případě ale poskytují určitá vodítka, jak vést své lidi a vytvořit pro ně motivující prostředí: *Členy vašich týmů motivují*

různé faktory, a proto je důležité strávit s nimi potřebný čas a příslušné faktory poznat. Musíte rozumět svým lidem po pracovní i osobní stránce (Fairweather 2009, s. 186).

2.6.1 Skupina teorií zaměřených na obsah

Teorie založené na přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy k vyrovnání deficitu, je zapotřebí rozpoznat, co tuto potřebu uspokojí a zvolit takové chování, které dovede jedince k cíli, tj. k uspokojení potřeby. Za základ těchto teorií by se tedy dalo považovat chování, které je motivováno neuspokojenými potřebami. Potřeby mají pro každého jedince individuální hodnotu a tím i jinou motivační váhu na chování, záleží především na prostředí původu, výchově, dosavadním životě i současné situaci. *Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý a jednoznačný vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů. Čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb. Nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy (Armstrong 2009, s. 112).*

Nejnámější teorií motivace, kterou je zde nutné uvést, je teorie potřeb A. Maslowa, kterou jsem již popsala v kapitole 2.3, proto se zde o ní více zmiňovat nebudu. Podle Mikuláščíka (2007) teorie C. Alderfera navazuje do určité míry právě na teorii A. Maslowa. C. Alderfer neuznává předchozí hierarchické uspořádání a zredukoval pět úrovní potřeb na pouhé tři:

- * potřeby existenční – C. Alderfer sem řadí všechny fyziologické potřeby včetně potřeby bezpečí,
- * potřeby vztahové – sem patří převážná část sociálních potřeb interakčních, ať už pozitivních či negativních a neuspokojení se projevuje jako důsledek emoční nenaplněnosti a otupělosti,
- * potřeby růstové – seberealizace i s oceněním a s pocitem přijetí, stejně tak jako sebepřijetí jako důsledek dosažení určité pozice.

F. Herzberg se snaží stejně jako Maslow a Alderfer vysvětlit potřeby, jejich závislosti a vztahy s ohledem na jejich různé úrovně, ale odchyluje se od nich v klasifikaci, protože nerozlišuje různé úrovně potřeb podle odlišnosti kultivace. Zkoumá spíše sílu vnějších stimulů (souvisejících s pracovními podmínkami, vytvářené zaměstnavatelem) a vnitřních pohnutek (obsah práce a lidské zaujetí vycházejí z práce samotné) (Mikuláščík

2007). Herzberg a jeho následovníci *prohlašovali, že zatímco vnější uspokojení může být důležité pro vzrůst úsilí a minimalizaci nespokojenosti, vnitřní uspokojení vztahující se k odpovědnosti a úspěchu může mít dlouhodobější a hlubší efekt ve vytváření a zvyšování uspokojení z vykonávané práce. Celá víra v „obohacení práce“ (tj. možnosti dát lidem větší odpovědnost a prostor v jejich práci) se zakládá na tomto přesvědčení* (Armstrong 1995, s. 193).

2.6.2 Skupina teorií zaměřených na proces

Tyto teorie by se daly nazvat i jako kognitivní, poznávací teorie, přestože jsou známy jako teorie zaměřené na proces. Popisují psychologické síly, nebo procesy ovlivňující motivaci i základní potřeby. Kognitivní (poznávací) se jim říká proto, že se zabývají i tím, jak člověk vnímá své pracovní prostředí, jak ho chápe a interpretuje. Za tuto skupinu teorií bych zde rozepsala tři, které považuji za nejzásadnější:

- * očekávání (expektační teorie);
- * dosahování cílů (teorie cíle, teorie stanovení úkolů);
- * pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) (Armstrong 2009).

Mikuláščík (2007) popisuje teorii V. Vrooma, tedy teorii expektance (očekávání), která se pokouší o určování a hodnocení motivačních stimulů. Teorie vychází z toho, že člověk vynaloží určité úsilí, protože má úmysl dosáhnout nějakého cíle nebo výsledku. A ke zvýšení motivaci přispěje, pokud bude jedinec vědět, že za vynaložené úsilí získá odměnu, která za vynaložené úsilí stojí. Teorie také říká, že čím větší význam pro jedince očekávaná odměna má, tím větší úsilí by měl vynakládat.

Naopak Locke a Latham jsou autory teorie stanovení úkolů nebo také teorie cíle. Nosnou myšlenkou jejich teorie je, že úkol ovlivňuje aktivitu a motivování člověka. Pokud jsou pracovníkovi stanoveny konkrétní cíle a on je přijme za své, ztotožní se s nimi a považuje je za splnitelné, jeho motivace se zlepší.

Třetího zástupce teorií zaměřených na proces popisuje Armstrong (2015) a je jím teorie spravedlnosti, kterou formuloval Adams. Teorie je založena na předpokladu, že lidé vnímají to, jak se s nimi v porovnání s ostatními zachází. Člověk porovnává s ostatními zaměstnanci své vstupy (schopnosti, úsilí, čas práce, vlastnosti apod.) a výstupy (výdělek, povýšení, uznání apod.) a pokud vnímají poměr vstup/výstup jako nevyvážený, mají pocit nespravedlnosti, která může vést až k demotivaci.

2.6.3 Skupina teorií instrumentality

„Instrumentalita“ neboli přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie instrumentality, která má původ ve druhé polovině 19. století, podle Armstronga (2009) tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze. Vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nelepším instrumentem (prostředkem) pro ovlivnění výkonu pracovníka. Teorie vychází z Taylorových metod vědeckého řízení: *Je nemožné přimět dělník jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny* (Taylor in Armstrong 2009, s. 111). Tento styl motivování pracovníků byl a stále ještě je ve velké míře používán, i když je založen výhradně na systému vnější kontroly, aniž by respektoval řadu ostatních lidských potřeb. Nebere ohledy ani na to, že formální systém řízení a kontroly bývá ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci.

2.7 Vztah motivace, pracovní spokojenosti a výkonu

Základní parametry související s pracovní spokojeností mohou zahrnovat společné znaky jako vyšší plat, spravedlivé odměňování, příležitost k povýšení apod. Míra uspokojení jednotlivců je však zcela individuální a závisí na jejich vlastních potřebách, očekáváních a prostředí, ve kterém pracují (Armstrong 1999). Kassin (2007) odkazuje na teorii očekávání, podle které lidé pracují tvrdě, pokud mohou předpokládat, že vynaložené úsilí přinese zaslouženou odměnu. Proto řada organizací zavedlo programy odměn. *Neexistují žádné důkazy vycházející z výzkumu, že vždy existuje nějaký silný a pozitivní vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. Spokojený pracovník není nutně vysoce výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník není nutně spokojeným pracovníkem. Spokojenost může vést k dobrému výkonu, ale dobrý výkon může právě tak být příčinou spokojenosti. Ten vztah může být vzájemný* (Armstrong 2009, s. 117).

2.8 Způsoby, jak podporovat motivaci pracovníků

Kassin (2007) ve své knize uvádí s odkazem na jiné autory, že zpravidla lidé pracují kvůli penězům a dalším ekonomickým výhodám, nebo nefinančním odměnám, což může být například vlastní kancelář a podobně. Bělohlávek (2010) říká, že vedení organizace může u svých zaměstnanců rozvíjet jejich postoje a motivy podle motivačních nástrojů:

- * Pochvala – je na místě, když pracovník splní požadované cíle, nebo dokáže něco mimořádného a vedení jej chce dále motivovat. Pochvala posiluje pozitivní chování pracovníka. Měla by být konkrétní, osobně

zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami, ideálně spojená s nějakou formou odměny.

- * Kritika – je to nástroj negativní motivace a nabádá pracovníka, aby určitou aktivitu ukončil, nebo změnil. Měla by být adresná a konkrétní, zaměřená na výsledky práce či chování, nikoliv na osobu pracovníka, měla by být formulována přijatelným a důstojným způsobem. Pro zdůraznění bývá obvykle kritika doprovázena stupni postihu – prosté pokárání, snížení prémie, přeřazením na jiné pracoviště apod.
- * Zadávání vhodných úkolů – ideální pro motivaci lidí ke zlepšení a současně pro rozvoj jejich schopnosti vykonáním nových, zatím nevyzkoušených činností. Zadávání úkolů se řídí zásadami, jako jsou jasné instrukce, postupné dávkování částí úkolu a konkrétní zpětná vazba na jeho úspěchy či neúspěchy.

Motivování pracovníci nepadají z nebe. A proto je zapotřebí určitého systému, který bude posilovat chování zaměstnanců vyžadující firmou. Účinný systém motivace se opírá o dva základní nástroje:

- * *pracovní prostředí podporující motivaci zaměstnanců,*
- * *systém odměn. Systémem odměn chápeme soubor pravidel umožňující zaměstnanci získat (zpravidla finanční) odměnu za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování (Urban 2003, s. 93).*

2.9 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Lidé jsou základem všech organizací zaměřených na pomoc druhým a proto, aby byl člověk schopný a ochotný pomoci někomu dalšímu, je důležité, aby si byl jistý tím, co dělá. Ke zvýšení jistoty rozhodně přispívá i pracovní spokojenost, která může být zároveň zásadní v tom, aby se pracovník sžil s cíli organizace, přijal je za své a naplňoval je. *Následujících deset faktorů charakterizuje něco z toho, co lidé očekávají od svého zaměstnání. Určitě budete mnohým z nich dobře rozumět. Uvádím je zde ve své verzi a v náhodně zvoleném pořadí:*

- * *jistota zaměstnání;*
- * *pochopení pro osobní problémy;*
- * *loajalita firmy k zaměstnancům;*

- * *zajímavá práce;*
- * *dobré pracovní podmínky;*
- * *ohleduplně udržovaná disciplína;*
- * *dobrý plat;*
- * *osobní růst a postup v organizaci;*
- * *pocit účasti na dění ve firmě;*
- * *uznání za vykonanou práci (Fairweather 2009, s. 180).*

S některými výše uvedenými body se do jisté míry ve své knize shoduje i Armstrong (1995), konkrétně píše o ostatních faktorech, které ovlivňují motivaci:

- * schopnost – inteligence, dovednosti a znalosti jednotlivce;
- * představy o práci – co si jednatelce myslí, že se na něm požaduje, aby dělal;
- * vliv ostatních lidí – vlivy, kterými působí nejen spolupracovníci a další sociální skupiny na člověka;
- * práce sama – míra, do jaké práce samotná dává lidem možnost získat pocit úspěchu, odpovědnosti a uspokojení.

Lidé jsou motivováni, když mají specifické, konkrétní pracovní cíle a když se jim dostává zpětné vazby týkající se jejich pracovního výkonu. Klade to důraz na význam procesů řízení pracovního výkonu jako motivátorů, které jsou založené na dohodnutých cílech (všimněte si zdůrazněného slova), jež jsou náročné, ale dosažitelné, a na zpětné vazbě týkající se dosahování těchto cílů (Armstrong 2009, s. 120).

2.10 Stimulační prostředky v pracovním prostředí

Na motivaci pracovníků nemají vliv pouze finanční stránky zaměstnání, ale velice zásadní může být i pracovní prostředí. Ergonomika se zabývá přizpůsobováním pracovního prostředí lidem, kteří v něm pracují. Pojem ergonomika pochází z řeckého kořene ergon, „pracovat“. Také se o ní mluví jako o druhu inženýrství pracujícího s lidským faktorem. Ergonomika se zaměřuje na vylepšení pracovního místa tím, že se snaží vyloučit nebo v nejvyšší dosažitelné míře snížit stres, který tělesně i duševně poškozují pracovníky. Ergonomický specialista se například zaměří na to, jak zakřivit klávesnici počítače, aby se snížila námaha zápěstí, která je příčinou tenisového lokte (Howard 1998).

Howard (1998) navrhl i další důležité body, jejichž přizpůsobením lze zlepšit motivaci pracovníků k vyšším výkonům:

- * světlo – nedostatečné osvětlení může snižovat výkon i způsobovat depresi;
- * barva – například červená barva podporuje tvořivé myšlení;
- * vliv tvarů a designu – zrakově bohaté prostředí prospívá všem lidem;
- * vztah mezi zvuky a soustředěním – ale pozor, zvuky, které jsou pro jednoho člověka hudbou, mohou být pro druhého hlukem;
- * vliv vůní – podle různých výzkumů je možné pomocí vůně zvýšit výkon pracovníků;
- * uspořádání místnosti;
- * dotek – pro některé lidi, může být pocit nějakého druhu doteku významným prvkem motivace – například povrch pracovní desky (sklo, dřevo apod.);
- * teplota – čím je mozek člověka chladnější, tím uvolněněji se cítí a naopak, čím více je mozek teplejší, tím více se cítí člověk energetičtěji.

2.11 Systém odměňování zaměstnanecké benefity

Podle Kassina (2007) psychologové představují dva druhy motivace – vnitřní a vnější motivace. Vnitřní, vychází z podstaty člověka, jeho zájmů a představuje jeho výzvy. Vnější naopak ovlivňují faktory z okolí člověka a patří sem odměna, uznání a podobně. Z výzkumů je patrné, že odměna sice zvyšuje vnější motivaci, ale současně může snižovat vnitřní, což se může projevit, když přestane působit vnější motivace. *Odměna mívá nepříznivý účinek, je-li vnímána jako podplácení, ovšem představuje-li pozitivní zpětnou vazbu, má opačný účinek* (Kassin 2007, s. 433). Armstrong (2015) dodává, že odměňování schopností je možné, ale příliš se nepoužívá. Častější bývá odměňování podle přínosu, neboli podle úrovně výsledků a následného hodnocení. *Strategické odměňování lze charakterizovat jako způsob myšlení – přesvědčení o potřebě plánovat a uskutečňovat plány. Cílem strategického odměňování je vytvořit procesy celkového odměňování založené na přesvědčení o tom, co organizace oceňuje a čeho chce dosáhnout. Provádí se to pomocí propojení postupů odměňování s podnikovými cíli a s hodnotami pracovníků* (Armstrong 2009, s. 56).

Výhody pro zaměstnance jsou opatřením zaměstnavatele, které určitým způsobem zlepšují blahobyt pracovníků a slouží k jejich osobním potřebám. Odměny jsou něco navíc k peněžní odměně a mohou mít zásluhovou povahu, nebo mohou být bezprostřední. Armstrong (2009) také upozorňuje, že ne všem zaměstnavatelům jde o blahobyt zaměstnanců. Někteří zaměstnavatelé nabízejí výhody, aby zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn. Dodává také, že některé výhody, jako například mateřská dovolená, musejí být zabezpečeny zákonem.

Armstrong (2009) ve své knize dělí zaměstnanecké výhody (benefity) do třech základních kategorií:

- * Osobní bezpečnost – zdravotní péče (např. hrazení nákladů na léčbu v soukromých nemocnicích), pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné, poradenství týkající se kariéry;
- * Peněžní pomoc – podnikové půjčky, půjčky na permanentky (např. na roční předplatné jízdného), pomoc při splácení hypoték, příspěvky na přemístění, členské příspěvky v profesních organizacích;
- * Osobní potřeby – mateřská a otcovská dovolená a dávky během ní, volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových zařízeních, poradenské služby před odchodem do důchodu, osobní poradenské služby prostřednictvím programů pomoci pracovníkům, sportovní a společenská zařízení, podnikové slevy a maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodní řetězcích.

Lidé jsou lépe motivováni, pokud vykonávaná práce uspokojuje jejich sociální, psychologické a ekonomické potřeby. Teorie potřeb je proto základem koncepce celkové odměny a přikládá význam i nepeněžním odměnám, jako je například uznání či pochvala. Politika celkové odměny proto využívá kombinaci jak vnitřních a vnějších odměn, tak zároveň i peněžních a nepeněžních. Znázorňuje to následující tabulka 1.

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> • Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností) • Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se • Kvalita pracovního života • Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	<ul style="list-style-type: none"> • Mzda/plat a zaměstnanecké výhody 	<ul style="list-style-type: none"> • Uznání • Ocenění (pochvala) • Zpětná vazba

Tabulka 1: Systém odměňování (vytvořeno podle Armstronga 2009)

3. Motivace v sociálních službách

Sociální práce se hlavně realizuje v sociálních službách a jejich prostřednictvím (Matoušek 2012, s. 179). Nejdůležitějším legislativním dokumentem pro sociální služby je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve kterém je sociální služba vymezena a zároveň jsou zde specifikovány i pozice sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách. Sociální služby a sociální práce v nich by se daly zjednodušeně vysvětlit podle Matouška (2012) z pohledu anglosaského pojetí jako „poskytování výhod těm, kdo mají problém“. Barker (in Matoušek 2013) sociální služby vysvětluje jako programy a činnosti, jejichž cílem je poskytování podpory lidem v nesnázích nebo jim umožnit osobní rozvoj či zlepšit životní podmínky. Za „pomáhající obor“ tedy můžeme považovat organizovanou skupinu pracovníků, kteří lidem v nesnázích poskytují specializovaný typ podpory nebo zdrojů s cílem umožnit jim zvládat jejich problémy či uspokojovat potřeby (Matoušek 2013, s. 506).

Matoušek (2012) sociální služby rozděluje například podle toho, kdy, s jakým cílem nebo jakým způsobem jsou poskytovány:

- * *sociální služby preventivní, terapeutické a rehabilitační nebo intervenční a pečovatelské;*
- * *služby poskytované v bytě, v centru (s provozem denním nebo týdenním) nebo v domově (rezidenčně v ústavu);*
- * *službu poskytnutím informace (ale také potřebných věcí, např. protetických pomůcek), zastupováním (někoho před úřady, při vyjednávání apod.) nebo úkonem (např. dovoz jídla, úklid);*

- * *péči po určitou dobu (např. o děti v denním centru) nebo trvalou péči v rezidenčním zařízení...* (Matoušek 2012, s. 179)

Výkonnostní kapacitu organizace určují lidé. Žádná organizace není schopna vyprodukovat více než její lidé (Drucker in Matoušek 2003, s. 338). V sociálních službách toto tvrzení platí dvojnásobně, protože sociální práce je především o lidech, ať už v pozici klientů nebo pracovníků. Motivace pracovníků v sociální oblasti nebývá převážně založena na peněžních oceněních, vzhledem k financím, které jsou pro organizace k dispozici – což se týká především neziskových organizací. Pracovníci mohou být motivováni například touhou pomáhat potřebným a také potřebou, aby jejich práce měla „vyšší smysl“. Tento postoj ale může vést časem až k syndromu vyhoření díky pocitu neuspokojivého ocenění. Způsobem jak vyrovnat nedostatečné finanční ocenění může být systém jiného ocenění (například pochvalou, morální podporou a dalšími benefity). Druhům motivace vedoucí k syndromu vyhoření se budeme věnovat v závěru této práce.

3.1 Specifika práce v sociálních službách

Poskytování sociálních služeb se značně liší od podnikání nebo jiných oblastí řízení. Smyslem a cílem institucí provádějících sociální práce je pozitivní změna v životě člověka – klienta. Sociální práce je nástrojem změny v životě člověka (Matoušek 2003, s. 329).

Cílem sociální práce je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů jednotlivců, rodin, skupin i komunit. Opírá se o rámec společenské solidarity a ideál naplňování individuálního lidského potenciálu. Dogma, že k výkonu sociální práce není zapotřebí žádných speciálních znalostí a dovedností, protože ženy, které mezi zaměstnanci sociálních služeb v drtivé většině převažují, mají k vykonávání péče o druhé sklon, je podle Matouška (2003) z části důvodem, proč není sociální práce považována za plnou profesi. Přitom stačí nahlédnout do Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., který přímo stanovuje základní činnosti poskytování sociálních služeb: pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče a osobní hygieně, poskytnutí stravy nebo pomoc při jejím zajištění, poskytnutí ubytování a pomoc při chodu domácnosti, výchovné a vzdělávací činnosti, aktivizační činnosti, základní sociální poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů, krizová pomoc po telefonu, nácvik dovedností soběstačnosti a činností směřujících k sociálním začlenění, vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků. Z tohoto výčtu je patrné, že k výkonu sociální práce je naopak zapotřebí spoustu znalostí i dovedností z různých oborů a životních zkušeností. Podle

Navrátila (2001) je sociální práce jednoznačně profesí a uchazeč o tuto profesi musí získat v první řadě předepsané vzdělání a ve druhé dodržovat profesní etiku. Například Michalík a kolektiv (2011) ve své knize uvádí výčet společných specifických požadavků pro výkon pomáhajících profesí, jako například sociálních pracovníků a speciálních pedagogů:

- * požadavky na speciální či specializované vzdělávání – ve většině pomáhajících profesí už je požadavek vysokoškolského vzdělání, středoškolské stačí už jen výjimečně;
- * zaměření na individuální potřeby (problémy) jednotlivce – pracovník může řešit i situace týkající se celé skupiny, pravidlem však je zaměření na konkrétní a individuální potřeby jednotlivců;
- * důležitá role praxe a dalšího vzdělávání – teprve praxí se pracovník naučí posuzovat rozmanité množství jemných rozdílů, které pomáhající profese přináší;
- * speciální požadavky na strukturu osobnosti pracovníka – důležitá je například stabilita osobnosti, empatie, trpělivost, ochota, tolerance, vysoká odbornost a další;
- * vyšší riziko syndromu vyhoření – práce s lidmi a řešení jejich problémů vede k postupné degradaci „profesionality“, v lehčích případech člověk sklouzne do rutiny a opakování, v závažnějších i k manipulaci a zanedbávání povinností;
- * využívání etických norem – etické normy mají v některých případech podobu psaných kodexů, které pracovníci musí dodržovat;
- * specifické komunikační schopnosti – obecné komunikační schopnosti a předpoklady, tak i zvládnutí zvláštních komunikačních pravidel vyplívajících z obsahu činnosti dané profese, například schopnost zjednodušení složité problematiky do podoby přijatelné a srozumitelné uživateli služeb.

Hlavní rozdíl mezi organizacemi poskytujícími sociální služby a organizacemi vytvářejícími zisk je ve zvláštnosti poslání a cílů. Je v podstatě nemožné určit výkony pracovníků a jejich kvalitu. V sociální sféře je prakticky nemožné sledovat produktivitu práce na běžných ukazatelích. Pokud organizace k této problematice zaujme ekonomický přístup, hrozí podle Matouška (2003) potlačení humanity.

3.2 Pracovní pozice v sociálních službách

Pro naše potřeby se budeme zabývat především náplní práce sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách. V zákoně č. 108/2006 Sb., konkrétně v § 109 nalezneme charakteristiku pracovní náplně sociálního pracovníka – vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb. Matoušek (in Kahoun a kol. 2007) charakterizuje sociálního pracovníka jako někoho, kdo pomáhá sociálně znevýhodněným dosáhnout uplatnění a vytvářet pro ně příznivé společenské podmínky a vést důstojný způsob života. Navrátil (2001) ještě dodává, že sociální pracovníci klientům pomáhají určitými metodami, které zahrnují individuální, skupinovou a komunitní sociální práci, administrativu a výzkum.

Pracovník v sociálních službách pomáhá klientům například s nácvikem soběstačnosti, aktivizací, vytvářením společenských kontaktů a celkovým uspokojováním psychosociálních potřeb člověka, jeho práce spočívá i v rozvoji klientovy osobnosti a jeho znalostí. Konkrétněji pracovní náplň popisuje § 116 zákona 108/2006 Sb. a činnosti, které pracovníci v sociálních službách vykonávají, jsou zde rozděleny do 4 okruhů:

- * přímá obslužná péče,
- * základní výchovná nepedagogická činnost,
- * pečovatelská činnost v domácnosti osoby,
- * činnost pod dohledem sociálního pracovníka.

Dovedností a znalostí, které musí pracovník v sociálních službách mít, je velké množství, jedná se tedy o velmi náročnou práci po fyzické i psychické stránce. Zákonem jsou dány pouze předpoklady pro výkon této pracovní pozice, velmi důležitá je však osobnost člověka.

Motivace pracovníků v pomáhajících profesích je různá. Michalík (2011) přichází se zjednodušenými předpoklady životních postojů lidí, kteří následně realizují svůj pracovní potenciál právě v pomáhajících profesích:

- * nezištný přístup k životu – lidé zaměřeni na potřeby okolí, z pomáhání ostatním mají pocit uspokojení;
- * věcný přístup k životu – lidé přikládající význam především na osobní možnosti a dispozice, profesní požadavky a místního trhu práce;
- * mocensko-manipulativní zaměření – lidé, kteří čerpají uspokojení z ovládání a ovlivňování druhých lidí i situací, které se jich týkají.

3.3 Demotivace a další druhy motivace

Přirozeným důsledkem každé profese je únava. Vzniká v důsledku námahy a souvisí s výkonností pracovníka. Provazník (2002) uvádí, že únava se projevuje dočasnými psychickými a fyziologickými změnami, jako například sníženou pozorností, zrakovou únavou apod. *V určitých situacích se člověk chová zvláštním způsobem, který vyžaduje vysvětlení. Jsou to situace označované za mimořádné nebo mimořádně náročné, obecně tedy jako náročné životní situace: konkrétně je tvoří situace označované jako frustrace, konflikt a stres* (Nakonečný 2014, s. 265). V situacích, kdy jsme pod vlivem frustrace, konfliktu nebo stresu, se objevují specifické reakce a odchylky v chování, které jsou sice v rozporu s etickým kodexem organizace a správným přístupem ke klientovi, ale dalo by se říct, že se nevymykají obecným principům motivace. Lidské chování za všech okolností směřuje k udržení a obnově psychické rovnováhy a podvědomě se chováním a jednáním v daném momentě snažíme dosáhnout příjemného a vyhnout se nepříjemnému, což je naše aktuální potřeba, kterou se snažíme uspokojit.

3.3.1 Syndrom vyhoření a stres

Podle Nakonečného (2014) se v určitých situacích chová člověk zvláštním způsobem, který vyžaduje vysvětlení, většinou jde o náročné životní situace, které tvoří situace označované jako frustrace, konflikt a stres. Všechny tyto tři situace neodmyslitelně patří k většině zaměstnání už jen tím, že se člověk musí podrobit změnám, řízení a je nějakým způsobem kontrolován. V sociálních službách se k těmto stresovým faktorům přidává spousta dalších. Armstrong (1999) charakterizoval několik obecných příčin stresu v běžném zaměstnání:

- * práce sama – velký tlak, nebo neúspěch;
- * role v organizaci – nejasnost v náplni práce, nejasnost role (konflikt mezi tím, co člověk chce a co může dělat);
- * špatné vztahy v organizaci;

- * nedostatečná jistota zaměstnání, nemožnost kariérního postupu;
- * konflikt mezi požadavky zaměstnání a rodiny, neslučitelnost pracovního a osobního života.

Úlehla (in Elichová 2017) popsal faktory působící na nárůst pracovního stresu přímo u sociálních pracovníků. Za ty nejvíce důležité považuje pracovní nasazení, nejistotu, úzkost, snahu obstát a také dlouhodobou práci s jedním klientem, kdy nedosahujeme úspěchu. Pracovní zátěž (stres) je možné zjednodušeně vymežit jako dynamický vztah mezi vnějšími pracovními nároky či tlaky, které jsou na pracovníka kladeny a vnitřními okolnostmi či dispozicemi k jejich zvládnání. Ve své akademické stati Mlčák (časopis Sociální práce č. 3/2005) dále uvádí, že v současné době není v odborné literatuře pochyb o tom, že pracovní stres může svým dlouhodobým vlivem výrazným způsobem snížit kvalitu práce, spokojenost klientů a může vést až k širokému spektru nežádoucích fenoménů (zvýšená pracovní absence, syndrom vyhoření). Problematice přemíry stresu, prevenci a antistresovým programům je věnována velká pozornost, protože stres je považován za negativní jev. Ale stres může být za jistých okolností i pozitivním činitelem, protože životní podmínky ve vlivu stresu znamenají „skleníkový život“, ke kterému se pojí nežádoucí důsledky. Zároveň může vést například k „psychickému zocelení“. *Strach a hněv mohou být motivující také v pozitivním směru: hněv může vést k bojovnosti, strach za jistých okolností rovněž, ale vždy vede k vyhledávání společnosti a pomoci. Hněv zaměřený navenek i strach mohou lidi sjednocovat a aktivovat jejich schopnosti, tj. vést je k tomu, aby se vypořádali s určitými negativními životními podmínkami* (Nakonečný 2014, s. 287).

Zkoumání motivace je zkoumáním, proč někteří lidé jednají, zatímco jiní nikoliv. Biologicky viděno je nečinnost smrti. Lidé, kteří jsou živí, ale nejednají, mohou být popsáni jako lidé stížení syndromem vyhoření. Co znamená syndrom vyhoření? Nejjednodušeji řečeno, jde o důsledek nezvládnutého stresu. Do stavu vyhoření se dochází dvěma cestami: krátkodobým intenzivním stresem, nebo méně intenzivním stresem dlouhodobým (Golombiewski in Howard 1998, s. 199). Jak už bylo zmíněno, přemíra stresu a dlouhodobá zátěž může vést až k syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření neboli „burnout effect“ je Matouškem (2003) definován jako změna chování pracovníka. Syndrom přichází postupně, jeho různě dlouhé fáze na sebe navazují a pracovník se tak od počátečního nadšení přes pocit přetížení a nedostatečného ocenění, dostává až ke stavu, kdy ve své práci již nenalézá žádný smysl. Podle autora je náročným a zátěžovým

situacím vystaven každý pracovník v pomáhající profesi a praktický každý má po čase minimálně nějaké projevy syndromu vyhoření. Proto je potřeba vědět, jak se syndrom vyhoření projevuje a jak mu předcházet. Mezi typické projevy patří:

- * snaha vyhýbat se delším kontaktům s klienty, ale i s kolegy a zhoršování vztahu mezi nimi;
- * lpění na zavedených postupech a ztráta tvořivosti, nedůvěra v budoucnost klientů, ztráta citlivosti pro potřeby klientů;
- * snížení aktivity v práci, upřednostňování spíše administrativní činnosti;
- * časté pracovní neschopnosti a psychosomatické potíže;
- * možnost ztráty identity, depersonalizace a velkému vyčerpání;
- * v ojedinělých případech zneužívání klientů.

3.3.2 Jak předcházet ztrátě motivace

V. E. Frankl (1946 a pozd.) zdůraznil, že rozhodujícím činitelem zvládnutí stresu je životní perspektiva („smysl života“), tj. naděje na smysluplnou budoucnost (Frankl in Nakonečný 2014, str. 292).

Výkonnost pracovníků v sociální oblasti (vzhledem k tomu, že jde převážně o činnost duševní) bývá podle Provazníka (2002) závislá i na rovnováze mezi pasivním a aktivním odpočinkem, přičemž je kladen důraz především na formy aktivního odpočinku, pravidelném střídání pracovních a odpočinkových aktivit, které by měly být ideálně protikladné a přirozeně se doplňovat. Příkladem účinné formy odpočinku může být pobyt v přírodě spojený s různými pohybovými aktivitami (procházka, sport, turistika), četba a návštěva kulturních akcí, nejrůznější formy koníčků a u duševně pracujících i fyzická námaha. Hlavní zásadou při výběru aktivity by mělo být dosažení uspokojení a osobního rozvoje. Elichová (2017) zdůrazňuje, že sociální pracovník bohužel nedisponuje neomezenými silami, proto je důležité, aby reagoval na své potřeby a aktivně se staral o své zdraví a rozvoj. Důležitá je také správná životospráva, psychohygienu a dostatek odpočinku.

Michalík a kolektiv (2011) doporučují lidem v pomáhajících profesích i studentům, kteří se do tohoto oboru chystají vstoupit, mít podvědomí o úskalích zvládnutí své profesní role a pravidelně ji kriticky hodnotit. Je potřeba, aby pracovníci uměli zhodnotit svůj přínos této profesi a především klientům. K této sebereflexi jsou v pomáhajících

organizacích povinné supervize a doporučené koučinky či jiné relaxační aktivity, jejichž úkolem je pomoci pracovníkovi zachovat optimální pracovní výkon. Hawkins a Shohet (in Holasová 2014) představují funkce supervize:

- * vzdělávací – rozvíjí dovednosti, porozumění a schopnosti supervidovaných;
- * podpůrná – uvědomění si emoční zátěže při práci s lidmi a zvládnání našich reakcí a emocí, protože opomíjení emocí může vést až k syndromu vyhoření;
- * řídicí – plnicí funkci kontroly kvality, pohled odborníka na naši práci s klienty a dodržování etických požadavků.

Podle Matouška (2003) mohou být cíle supervize krátkodobé (vytvoření podmínek pracovního týmu k úspěšné práci) nebo dlouhodobé (formulace a monitoring plánu rozvoje pracovníků či harmonizace fungování organizace). Supervize a další relaxační aktivity ale nezachráně vše, důležitá je i osobnost člověka, jeho zaměření, hodnotový systém, „sociopsychická výbava“ a stabilita člověka. (Michalík a kol. 2011, s. 19) Na supervizi by se mělo pohlížet z multifunkční perspektivy. *Je to intenzivní, interaktivní a interpersonální proces, do kterého jsou zapojeny profesionální články, které jsou odpovědný organizaci a klientovi. Úspěšnost supervizního setkání supervizora a supervidovaného závisí na fyzickém komfortu, na harmonii profesionálního vztahu, na organizaci setkání, kvalitě života účastníků a jejich kulturní citlivosti.* (Kahoun a kol. 2007, s. 170,171) Elichová (2017) konstatuje, že supervize je nutnou a samozřejmou součástí vzdělávání v sociální profesi.

3.3.3 Altruismus a syndrom pomocníka

Jeden z druhů špatné motivace neboli motivace, která vede k syndromu vyhoření je rozhodně altruismus a syndrom pomáhajícího. Podle Géringové (2011) altruistický a egoistický čin odlišuje jeho motivace. Pokud je motivací k vykonání prospěšného činu získání lásky, respektu nebo vděčnosti, není chápán jako altruistický. Altruistický čin je takový čin, jehož užitek je pro druhého. Jedním z nejdůležitějších nástrojů je osobnost pomáhajícího, která má velký vliv na kvalitu práce a autorka vše shrnuje do jednoduchého poznání: *vypěstování reflektivního postoje k sobě, našim činům i ke všemu, co nás v životě potkává, je jednou ze základních dovedností pomáhajícího pracovníka* (Géringová 2011, s. 53).

Autorem termínu syndrom pomáhajícího je podle Géringové (2011) německý psycholog a publicista Schmidbauer, který objevil, že příslušníky sociálních povolání spojují určité druhy problémů. *Jde o typickou kombinaci určitých opakujících se příznaků jak v chování, tak v prožívání pomáhajících, které ve větší či menší míře pracovníky poškozují a ovlivňují jejich profesní výkony. Na první pohled vypadají jako soubor zdánlivě nesouvisajících jevů, které však ve spojení s konkrétní životní historií pracovníka zapadají do smysluplného celku* (Géringová 2011, s. 92). Syndrom pomocníka se projevuje například neschopností vyjádřit vlastní pocity a potřeby, komplikovaností blízkých a intimních vztahů, psychosomatické potíže, nepřipouštěním si vlastní slabosti a bezmoci, nepřiznáním si vlastních emočních problémů a projevů agrese (může vyústit až v agresi obrácenou proti sobě), pocitem vnitřní prázdnoty a bezcennosti, dokonalým hraním profesní role a přehnané pracovní nasazení, které vede k nedostatku času pro sebe sama. U člověka se syndromem pomáhajícího převažuje kontrolované chování zaměřené na výkon a jeho perfektní provedení. Lidé se syndromem pomocníka neumějí nebo jen těžko žádají o pomoc pro sebe a ještě hůře nabízenou pomoc přijímají. Pomoc druhým je pro takového pracovníka obranou a díky této činnosti se nezabývá sám sebou, svými potřebami, traumaty a zraněními. Charakteristická je zde také nedostatečná hranice mezi pracovními problémy a osobním životem. Syndrom pomáhajících může být podle Matouška (2003) posilován také tím, že je veřejně přijímán fakt, kdy obraz pomáhajícího musí zůstat prost zjevných příznaků slabosti a zatímco klient volně vyjadřuje své potřeby a hledá cesty k jejich uspokojení, pomáhající musí vyjádření svých potřeb potlačit.

3.3.4 Další druhy motivace v pomáhajících profesích

Jen zběžně se zde zmíním o dalších druzích motivace, které v podstatě předurčují cestu k vyhoření. Tyto druhy uvádí ve své knize Géringová (2011) v kapitole Odvrácená strana pomáhajících profesí:

- * pozice moci – v zásadě se jedná o dva zásadní postoje pomoci a kontroly, může dojít až k tomu, že pracovník vidí v klientovi bezmocného tvora, který se bez pomoci neobejde;
- * uspokojování vlastních potřeb – příkladem by mohl být pracovník, který v pomáhání druhým uspokojuje svou touhu po ovládnutí a moci;
- * ontologický dluh – od počátku svého života potřebuje každé živé stvoření něčí energii k tomu, aby mohlo růst a prosperovat;

- * spiritualita jako únik – spiritualita je cestou úniku před tíží života a touha po vysvobození z utrpení může směřovat k představě, že duševní neklid se dá vyléčit, pokud budeme následovat tuto cestu, například pomáháním druhým.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. Výzkumný problém

Motivace je zásadním faktorem, který ovlivňuje přístup člověka k pracovní činnosti. V sociálních službách a dalších pomáhajících profesích, kde jde převážně o lidské bytosti, je kladný přístup pracovníků k úkolům důležitý o to více. Rozpoložení pracovníků se totiž někdy i nevědomě promítá do jejich přístupu ke klientům. V sociálních organizacích mají nejbližší ke klientům pracovníci v přímé péči a sociální pracovníci, proto se celý výzkum bude týkat převážně těchto dvou pracovních pozic. Předmětem výzkumu budou především oblasti, které mají vliv na pracovní motivaci těchto zaměstnanců, část otázek dotazníku je zaměřena i na příznaky syndromu vyhoření.

4.1 Cíle výzkumu

Obsahem teoretické části bylo zmapovat problematiku motivace s konkrétním zaměřením na pracovní oblast a specifika sociální práce, včetně odchylek od „zdravé motivace“. Od tohoto teoretického základu se odráží praktická část a jedním z cílů této bakalářské práce je zjistit, jaké jsou hlavní oblasti pracovního života v této profesi, jež mají zásadní vliv na pracovníky. Aby se tohoto záměru dosáhlo, bylo stanoveno několik hlavních otázek a na jejichž základě byl následně vytvořen dotazník. K pracovní motivaci v sociálních službách neodmyslitelně patří i demotivace, proto dotazník zahrnuje otázky zabývající se i tímto směrem a pokusí se tak zmapovat příznaky syndromu vyhoření u respondentů.

Hlavním cílem, na který se bakalářská práce a její kvantitativní výzkum zaměřují, je zmapování důležitosti jednotlivých faktorů působících na motivaci pracovníků pomáhajících profesí z hlediska pracovních pozic. Tyto role mají část pracovní náplně společnou, ale zároveň má každá z nich své specifické odlišnosti. Konkrétně jde o sociální pracovníky, tedy zaměstnance, jejichž pracovní povinnosti jsou z větší míry spíše administrativního rázu a pracovníky v přímé péči, kteří mají každodenní kontakt s klientem, a pouze malé procento jejich pracovní náplně se týká administrativy.

Výstupem výzkumu by mohl být také jakýsi návod pro zaměstnavatele, pro zlepšení a další rozvoj motivace pracovníků, aby se dosáhlo maximální možné úrovně spokojenosti pracovníků. Zvýšení spokojenosti pracovníků by se tak mohlo stát prostředkem pro snížení jejich fluktuace.

4.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsou vypracovány na teoretických základech získaných z odborné literatury.

- * Které pracovní faktory mají vliv na motivaci pracovníků?
- * Liší se vliv těchto oblastí na motivaci pracovníků v sociálních službách (přímá péče) a sociálních pracovníků?
- * Jakou roli hraje délka zaměstnání v jednotlivých faktorech ovlivňujících pracovní motivaci?
- * Jsou oslovení zaměstnanci ohroženi syndromem vyhoření?

5. Metodologie výzkumného šetření

Jak uvádí Gavora (2000), kvantitativní výzkum je především o číselných údajích, díky nimž se zjišťuje například frekvence výskytu jevů, proto jsem se rozhodla získat odpovědi na stanovené výzkumné otázky kvantitativním přístupem. Zároveň s ohledem k rozsahu osloveného výzkumného souboru se tato varianta jevila také jako ideální.

5.1 Charakteristika výzkumného souboru

Již několik let pracuji v sociální službě Chráněné bydlení, jejímž poskytovatelem je Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec. Vzhledem k tomu, že tato organizace má několik středisek a velké množství zaměstnanců, byla pro mě prioritní volbou při výběru výzkumného souboru.

5.1.1 Základní informace o organizaci

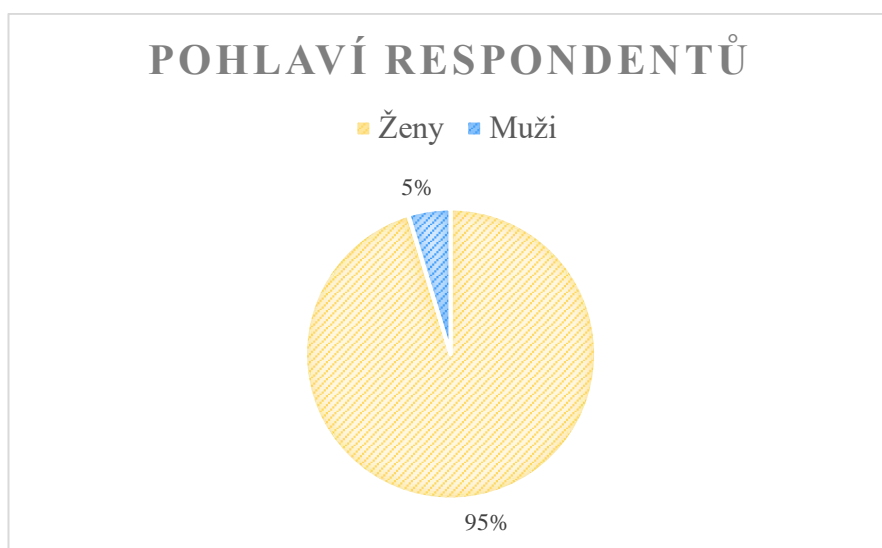
Centrum sociálních služeb je příspěvkovou organizací Jihočeského kraje. Organizace poskytuje pobytové sociální služby pro osoby se sníženou soběstačností zejména z důvodu věku a zdravotního stavu v zařízeních Domov seniorů Jindřichův Hradec, Domov seniorů Třeboň, Domov seniorů Dačice, Domov seniorů České Velenice. Také poskytuje pobytové a ambulantní sociální služby pro osoby se zdravotním (mentálním) postižením v zařízeních Sociální služba Česká a Chráněné bydlení Naplno.

Dle výroční zprávy (Centrum sociálních služeb J. Hradec 2018) za rok 2018, měla organizace k 31. 12. 2018 přes 400 zaměstnanců na pozicích pracovníků v sociálních službách a sociální pracovníků.

5.1.2 Základní informace o výzkumném souboru

S prosbou o účast ve výzkumu byla oslovena všechna střediska výše zmíněné organizace. Z blíže nezjišťovaných důvodů se výzkumu účastnila pouze malá část a to konkrétně pracovníci Chráněného Bydlení Naplno a Domova seniorů v Jindřichově Hradci.

Výzkumný vzorek tedy činilo 65 respondentů, bohužel jeden dotazník byl vyplněn zdravotní sestrou a tak nemohl být zařazen do výzkumu. Celkový počet dotazníků k vyhodnocení je tedy 64. Překvapivé bylo, že každý z respondentů odpověděl na všechny otázky.



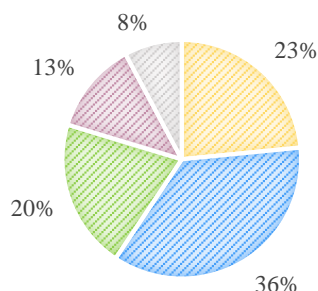
Graf 1: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Graf 1 sestavený z výsledných odpovědí na úvodní otázku, která rozděluje respondenty podle pohlaví, odráží skutečnost genderového rozdělení pracovníků v sociální oblasti. Pracovnice pomáhajících profesí skutečně a s velkou převahou tvoří ženy. V tomto grafu je názorně vidět, že i mezi respondenty byla převážná část žen, které tvořily 95 % (61 respondentů) a jen malá část mužů 5 % (3 respondenti).

Tento nevyvážený stav může být ovlivněným kolektivní představou, „drsného muže“ a „starostlivé ženy“. V tomto přesvědčení má lidstvo už tak nějak přednastaveno, že péče o druhé je právě úlohou žen. Přitom v pomáhajících profesích mají muži nezastupitelné místo a pro klienty mužského pohlaví je důležité mít mezi pracovníky někoho, komu můžou říci i intimní věci. Samozřejmě, že tyto záležitosti mohou klienti říci i pracovnícím, ale nic se nevyrovná tomu, když si může „popovídat muž s mužem“.

DOBA PŮSOBENÍ V ORGANIZACI

■ Méně než rok ■ 1-5 let ■ 5-10 let ■ 10-15 let ■ 15 a více let

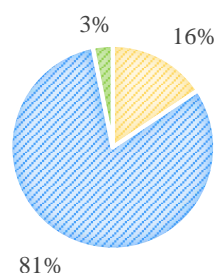


Graf 2: Doba působení v organizaci (vlastní zpracování)

Podle dat zobrazených grafem 2 je viditelné složení dotazovaných podle délky pracovního poměru v této organizaci. V sociálních službách je vysoké procento fluktuace zaměstnanců vzhledem k náročnosti zaměstnání. Ze získaných dat je patrné, že největší počet zaměstnanců, tedy 59 % (15 respondentů méně než rok, 23 respondentů 1 až 5 let) v organizaci není více jak 5 let. Velká část pracovníků činící 20 % (13 respondentů) je v organizaci 5 až 10 let. Podstatně menší část oslovených, jejichž motivace má jistě velký vliv na fakt, že v této profesi, překonala hranici 10 let. Tato část respondentů je rozdělena na pracovníky působící v organizaci 10-15 let činící 13% (8 respondentů) a pracovníky působící zde 15 a více let, jichž bylo pouhých 8% (5 respondentů).

PRACOVNÍ POZICE

■ Sociální pracovník
■ Pracovník v sociálních službách
■ Jiná pracovní pozice



Graf 3: Pracovní pozice (vlastní zpracování)

Poslední charakteristikou výzkumného souboru je pracovní pozice. V sociálních službách je potřeba více pracovníků v přímé péči a to se odráží i v grafu 3. Největší

skupinu dotazovaných tvoří právě pracovníci v sociálních službách, jinak řečeno v přímé péči a to 81 % (52 respondentů). Sociálních pracovníků odpovídalo na dotazníkové otázky 16 % (10 respondentů). Odpověď „Jiná pracovní pozice“ zvolila 3 % (2 respondenti) dotazovaných. U této odpovědi měli dotazovaní možnost dopsat svou pracovní pozici a tak uvedli: Metodik sociální služby a Vedoucí domácností. Obě tyto pozice jsou svou charakteristikou zařaditelné do pracovní pozice Sociální pracovník, proto jejich odpovědi budou přiřazeny do této skupiny respondentů.

5.2 Sběr a analýza dat

Z metod sběru dat byl vybrán dotazník, především kvůli anonymitě, která byla pro respondenty důležitá. Gavora (2000) rozděluje výzkumné metody na metody, které je možno vytvořit „na míru“ a metody v již hotové formě. Pro účely výzkumu této bakalářské práce jsem si vybrala dotazník vlastní konstrukce, který jsem sestavila podle zkušeností s motivací v sociálních službách z let mého působení v tomto oboru, konzultací se zkušenějšími kolegy a znalostmi získaných z teoretického přehledu.

Dotazník je součástí bakalářské práce jako příloha č. 1. a celkem obsahuje 4 položky, z nichž jsou 3 položky s možností výběru jedné odpovědi, které sloužily především k rozčlenění výzkumného souboru podle pohlaví, doby působnosti v organizaci a pracovní pozice. Dále jsem zde použila metodu škálování, kterou popisuje Gavora (2000) a hovoří o používání škál při posuzování vlastností jevu nebo jejich intenzitě. Konkrétně jsem využila v položce č. 4 Likertovu škálu (pětibodovou), která se používá právě na měření postojů a názorů lidí. Tato konkrétní obsahovala celkem 24 tvrzení, z nichž bylo 20 zaměřeno na motivy pracovníků, 4 tvrzení na příznaky syndromu vyhoření.

Pro získání výsledků a rychlé šíření mezi respondenty jsem využila on-line platformu pro tvorbu vlastních dotazníků – Survio. Po dokončení jsem internetový odkaz, ze kterého byl dotazník přístupný, rozeslala pomocí emailu s průvodním dopisem, žádostí o jeho rozeslání do interních emailů a prosbou o vyplnění, vedoucím jednotlivých středisek organizace.

6. Výsledky výzkumného šetření

V této části bakalářské práce budou prezentovány jednotlivé výsledky dotazníku a znázorněny pomocí výšečových a sloupcových grafů. Většina získaných výsledků je pro větší přehlednost zpracována v procentech. Z osloveného souboru odpověděla na dotazníky jen malá část (návratnost dotazníku je tedy jen kolem 16 %).

Nejdůležitější dotazníkovou položkou, ze které vychází veškeré výsledky, je otázka č. 4. Obsahovala totiž 24 tvrzení, která dotazovaní hodnotily pomocí Likertovy škály. Vždy čtyři tvrzení odkazovaly na jednu konkrétní oblast ovlivňující motivaci pracovníků k práci:

- * Plat a benefity
- * Seberealizace
- * Pracovní podmínky
- * Vztahy na pracovišti
- * Přístup vedení
- * Syndrom vyhoření

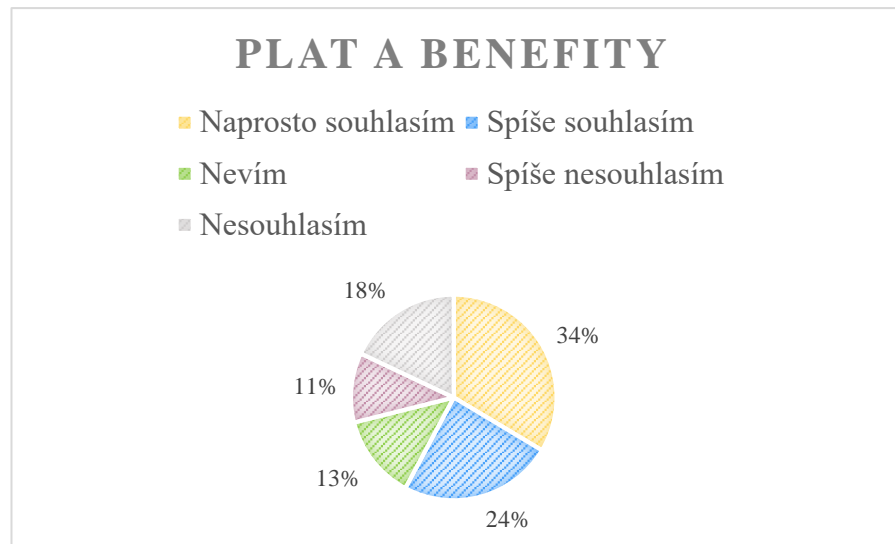
Základem pro výsledné grafy je následující tabulka 2, číselné hodnoty v tabulce jsou součtem jednotlivých odpovědí respondentů na tvrzení vztahující se k daným oblastem (vždy 4 tvrzení v dotazníku pro jednu oblast). Na základě těchto hodnot bude vyhodnoceno, jak jsou jednotlivé oblasti důležité pro pracovníky a jak moc mohou tedy ovlivňovat jejich motivaci. Syndrom vyhoření bude v samostatné kapitole vyhodnocen na základě konkrétních tvrzení, v tabulce je pouze uveden součet odpovědí na jednotlivá tvrzení týkající se této problematiky.

	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Syndrom vyhoření	50	35	25	77	69
Plat a benefity	86	62	34	28	46
Seberealizace	136	100	8	7	5
Pracovní podmínky	152	66	12	17	9
Vztahy na pracovišti	124	88	11	26	7
Přístup vedení	144	75	8	19	10

Tabulka 2: Součet četností odpovědí (vlastní zpracování)

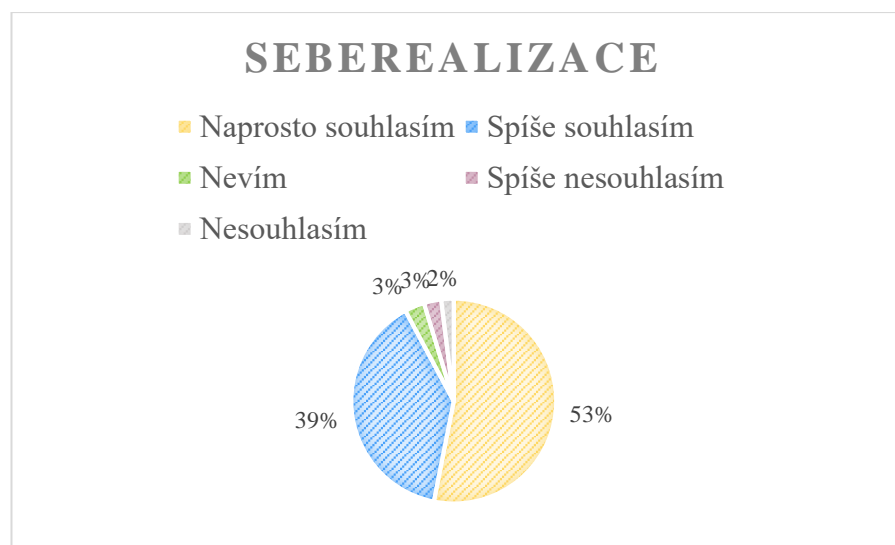
6.1 Hlavní motivátory k práci v sociálních službách

Následující grafy zobrazují výsledné součty z tabulky 1 podle jednotlivých oblastí.



Graf 4: Plat a benefity (vlastní zpracování)

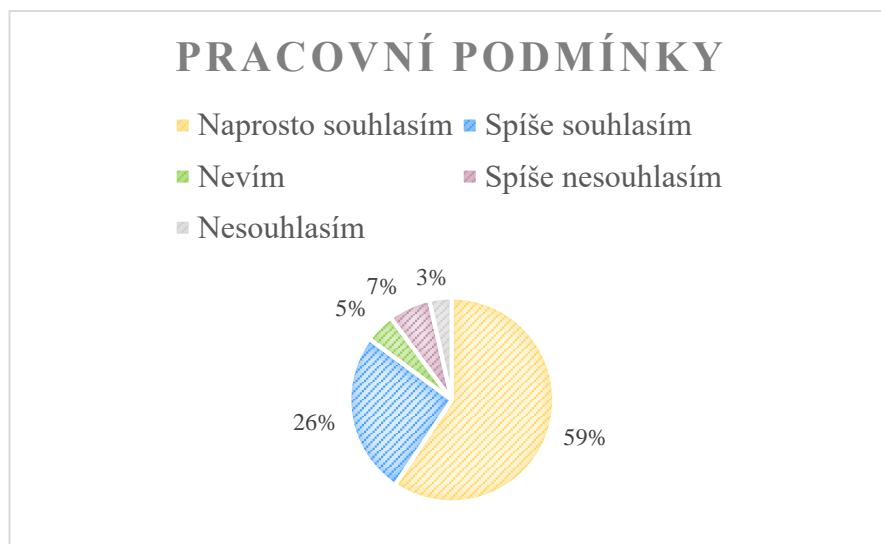
Z grafu 4 znázorňujícím odpovědi na tvrzení týkajících se důležitosti platu a dalších finančních i nefinančních odměn je patrné, že jsou odpovědi pracovníků vcelku vyrovnané. Ze všech odpovědí na tvrzení týkající se této oblasti bylo 34 % jednoznačné ano. Další v pořadí je odpověď Spíše ano, kterou zastupuje 24 % všech odpovědí. Dále 18 % odpovědí bylo Naprosto nesouhlasím, 13 % odpovědí bylo neutrálních a pouze 11 % Spíše nesouhlasím. Z grafu je tak patrné, že plat je pro pracovníky v sociálních službách důležitý, ale vzhledem k vyrovnaným odpovědím není to oblast, která by měla na motivaci pracovníků nejzásadnější vliv.



Graf 5: Seberealizace (vlastní zpracování)

Graf 5 zcela jednoznačně zobrazuje, jak je pro respondenty seberealizace v zaměstnání důležitým faktorem. Pro dobré pracovní nasazení a pozitivní přístup k práci

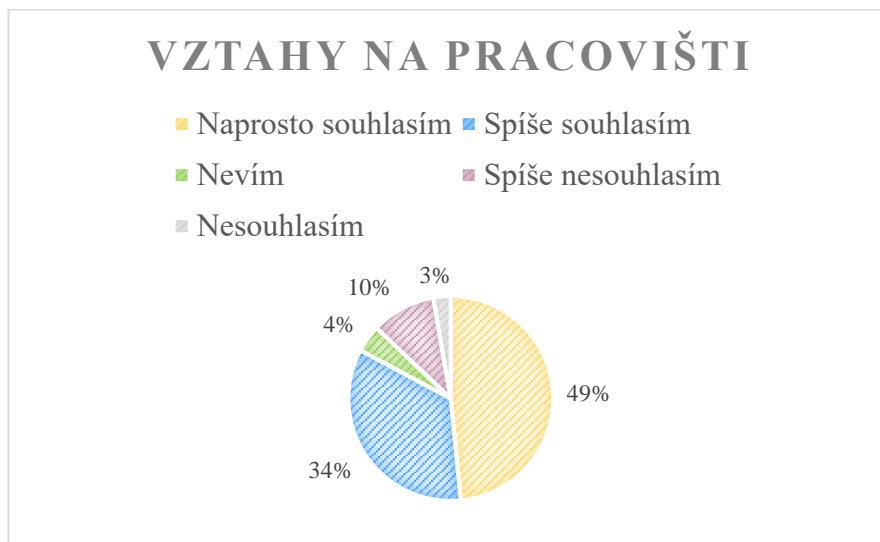
zaměstnanci sociálních služeb potřebují prostor pro svůj názor, je pro ně důležitá nabídka dalšího vzdělávání a osobního rozvoje, stejně tak jako uplatnění svých znalostí a dovedností v zaměstnání. Odpověď Naprosto souhlasím v tvrzeních týkajících se seberealizace tvoří více jak polovinu, tedy 53 %. Další většinový počet odpovědí byl ve sloupci Spíše ano, tedy 39 %. Po shodných 3 % odpovědí měly sloupce Nevím a Spíše nesouhlasím. Naprosto nesouhlasím bylo zaškrtnuto pouze ve 2 % odpovědí. V odpovědích na konkrétní tvrzení bylo velice zajímavé, že u tvrzení týkajícího: Je pro mě důležité dělat práci, která má smysl – nikdo neoznačil odpověď Nevím. Všichni dotazovaní se přiklonili na jednu nebo druhou stranu škály. Přesněji 78 % respondentů odpovědělo Naprosto souhlasím. Tyto výsledky dokazují, že je tato oblast pro pracovníky velmi důležitá. Podpora seberealizace a rozvoje pracovníků je zároveň klíčová pro prevenci syndromu vyhoření a proto je v sociálních službách vzdělávání a rozvoj pomáhajících povinný a zaměstnavatel musí přicházet každoročně s nabídkou kurzů, školení a dalších aktivit, které pro ně zajistil.



Graf 6: Pracovní podmínky (vlastní zpracování)

Oblast týkající se pracovních podmínek, jako například mít možnost výměny směny v případě potřeby, možnost nerušené pracovní přestávky a hezké pracovní prostředí je podle počtu odpovědí v jednotlivých sloupcích pro pracovníky Centra sociálních služeb v Jindřichově Hradci také velmi důležitá. Jak je uvedeno v kapitole 2.10 o stimulačních prostředcích, díky přizpůsobení pracovního prostředí lze dosáhnout zvýšení efektivity pracovníků. Toto tvrzení potvrzují i výsledky výzkumu zanesené do grafu 6. Nejvíce odpovědí bylo kladných, 59 % odpovědí Naprosto souhlasím a 26 %

odpovědí Spíše souhlasím. O mnoho méně odpovědí získaly sloupce Spíše nesouhlasím 7 %, Nevím 5 % a Naprosto nesouhlasím 3 %.

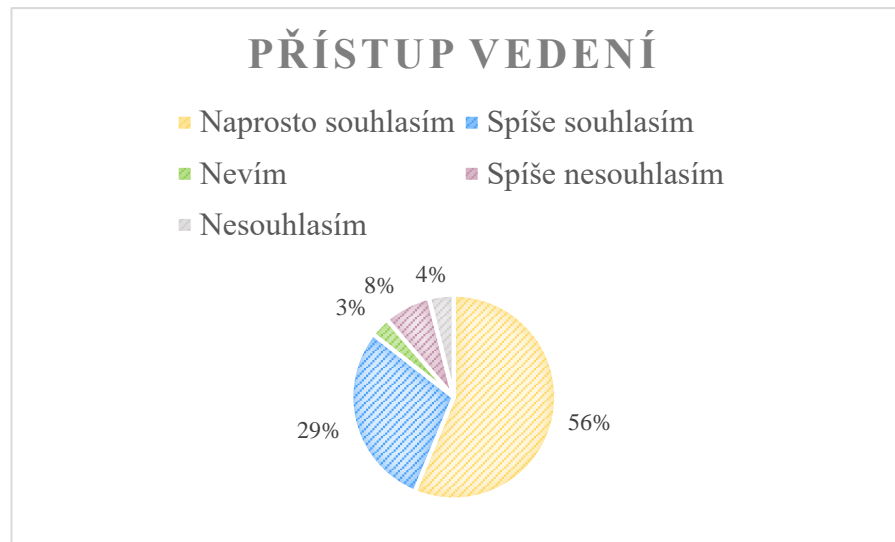


Graf 7: Vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

Vztahy na pracovišti, které vizualizuje graf 7 jsou při porovnání počtu odpovědí zjevně dalším důležitým faktorem, který může ovlivňovat úroveň motivace pracovníků. Pro zaměstnance je důležité vzájemná podpora mezi kolegy, mimopracovní setkávání a teambuilding.

Procentuálně získala nejvyšší počet odpovědí možnost Naprosto souhlasím 49 %, následně odpověď Spíše souhlasím 34 %. Zbylých pár procent si rozdělily odpovědi Spíše nesouhlasím 10 %, Nevím 4 % a Naprosto nesouhlasím 3 %.

Za zmínku jistě stojí odpovědi na konkrétní tvrzení z této skupiny: Pokud vidím, že kolega nestíhá nebo nezvládá plnit pracovní úkoly, rád(a) mu nabídnu pomoc. Většina odpovědí vyjádřených 64 % byla Naprosto souhlasím a lidé by tak svému kolegovi nabídli pomocnou ruku, 35 % odpovědí byla ve sloupci Spíše souhlasím a pouze 1 % odpovědí Spíše nesouhlasím. Sloupec Nevím a Naprosto nesouhlasím zůstaly bez odpovědí. Z toho vyplývá, že pracovníci jsou ochotní si vzájemně pomáhat, což je pro dobré vztahy mezi kolegy rozhodně důležité.



Graf 8: Přístup vedení (vlastní zpracování)

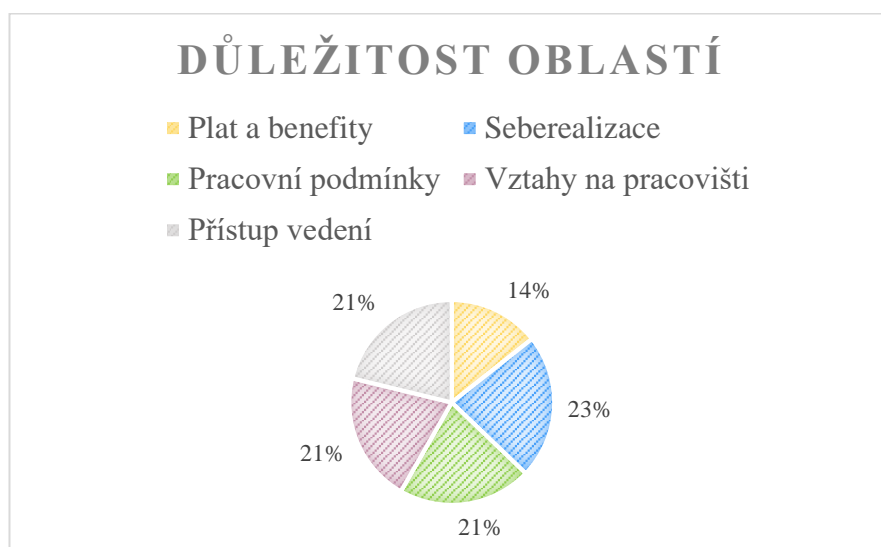
Poslední oblastí, na kterou se dotazník zaměřoval, byl přístup vedení a odpovědi procentuálně znázorňuje graf 8. Z grafu je patrné, že ve většině odpovědí byla zaškrtnuta varianta Naprosto souhlasím a to 56 %. Druhou nejčastější odpovědí v pořadí bylo Spíše souhlasím, které bylo zaškrtnuto ve 29 %. Zbýlá procenta opět připadají na odpovědi Spíše nesouhlasím 8 %, Nesouhlasím 4 % a Nevím 3 %. Z odpovědí je tedy patrné, že např. uznání od nadřízeného a zájem organizace o spokojenost pracovníků má na motivaci pracovníků značný vliv. Zajímavostí, zde jsou jistě odpovědi na jedno z tvrzení v této oblasti a to zda je pro pracovníky důležité, aby se organizace zajímala o jejich pracovní spokojenost, všechny odpovědi se soustředily do sloupce Naprosto souhlasím (69 %) a Spíše souhlasím (31 %). Ostatní sloupce nedosáhly žádného skóre.

Pro vzájemné procentuální porovnání výsledků jsem sečetla kladné hlasy respondentů v jednotlivých tvrzeních a sjednotila do tabulky 3. Sečteny byly konkrétně odpovědi ve sloupcích Naprostou souhlasím a Spíše souhlasím, obě tyto varianty se totiž dají považovat za odpověď ano a zaškrtnutím těchto možností dávali dotazovaní jasně najevo, že daná oblast je pro ně důležitá.

	Kladné odpovědi
Plat a benefity	148
Seberealizace	236
Pracovní podmínky	218
Vztahy na pracovišti	212
Přístup vedení	219

Tabulka 3: Četnost kladných odpovědí (vlastní zpracování)

Počet kladných odpovědí respondentů byl v jednotlivých oblastech hodně podobný. Na první pohled je tedy viditelné, že pro pracovníky není zásadní pouze jedna oblast, ale pro jejich motivaci, práci v sociálních službách a aktivnímu přístupu ke klientům i dalším pracovním úkolům je důležitá souhra všech těchto vlivů. Porovnání kladných odpovědí na jednotlivé oblasti je vizualizováno následujícím grafem 9.

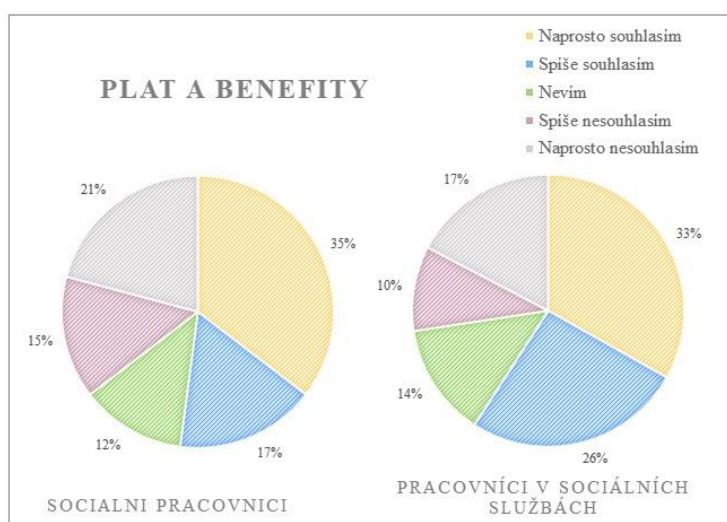


Graf 9: Důležitost oblastí (vlastní zpracování)

Důležité je všimnout si, jak velice vyrovnané tyto odpovědi byly (graf 9). Přesto lehce převažuje oblast seberealizace, kterou upřednostňuje 29 % dotazovaných. Hned v těsném závěsu jsou se stejnými 21 % tři oblasti, které se v odpovědích lišily pouze v řádu pár jednotek: Přístup vedení, Vztahy na pracovišti a Pracovní podmínky. Oblast platu a benefitů se umístila na posledním místě hodnocení, přesto dosáhla 14 %, což v končném pohledu značí, že je pro pracovní spokojenost zaměstnanců také velmi důležitá, ovšem ne zásadní.

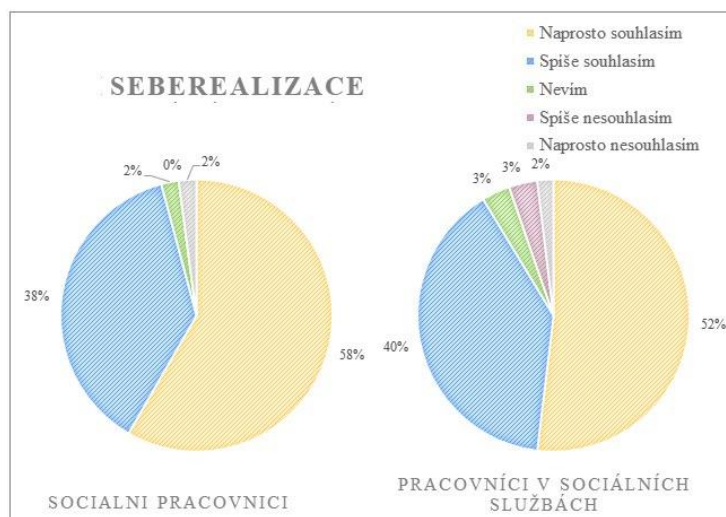
6.2 Porovnání odpovědí pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků

V této kapitole budou porovnány odpovědi získané v jednotlivých oblastech z hlediska pracovních pozic a k vizualizaci použijí výsečové grafy, které jsou pro toto znázornění nejpraktičtější vzhledem k tomu, že budu porovnávat jednotlivé odpovědi z hlediska četnosti označení (procentuální srovnání). Poměr respondentů vzhledem k jejich pracovní pozici je znázorněn grafem 3. Dva respondenti u dotazu na pracovní pozici označili možnost Jiná pozice, jejich pracovní náplně ovšem odpovídají parametrům pozice Sociální pracovník, proto budou tyto odpovědi započítány do grafu. Poměr odpovídajících pro následující grafy je tedy 52 pracovníků v sociálních službách a 12 sociálních pracovníků.



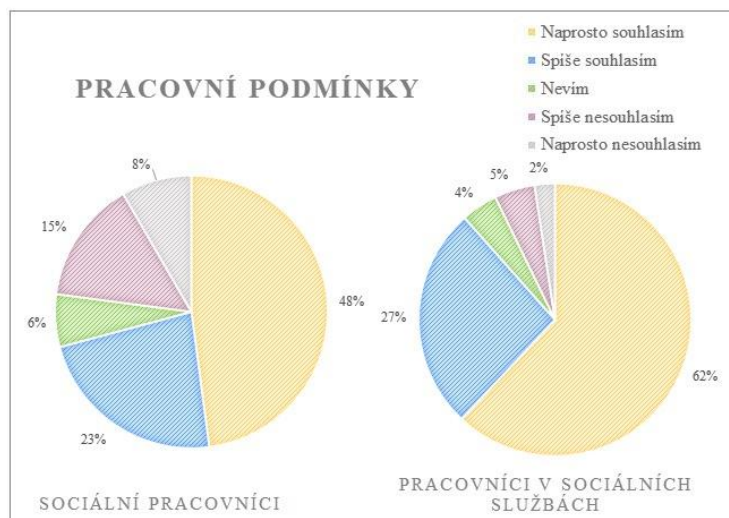
Graf 10: Srovnání grafů – plat a benefity (vlastní zpracování)

Z obrázku 10 zahrnujícím dva porovnávané grafy je na první pohled patrné, že četnosti jednotlivých odpovědí na otázky týkající se platů a benefitů byly velice vyrovnané. Odpovědi k této oblasti mohou být značně zkreslené vzhledem k tomu, že v předchozím období došlo k výraznému nárůstu platů pracovníků v sociální sféře i dalších benefitů (FKSP, OOPP apod.), a proto je většina lidí se svým ohodnocením momentálně spokojena. Na konkrétní dotazníkové tvrzení dotazující se, zda byl výběr tohoto povolání ovlivněn platovým ohodnocením, byla většina odpovědí záporných (78 %). Zajímavým se toto zjištění ovšem stává případě, když s výsledky tohoto tvrzení porovnáme výsledky jiného tvrzení a to konkrétně, zda by pracovníci při změně zaměstnání preferovali stejné platové ohodnocení. Většina odpovědí na toto tvrzení byla v tomto případě kladná (62 %).



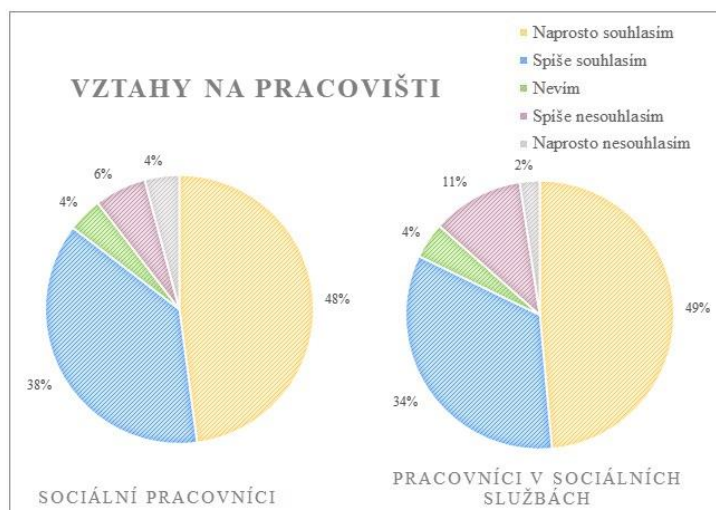
Graf 11: Srovnání grafů – seberealizace (vlastní zpracování)

Oblast seberealizace graficky znázorněných pomocí srovnání grafů 11. Toto srovnání je ještě více vyrovnané než oblast platu a benefitů. Z grafů je naprosto patrné, že možnost seberealizace je pro obě pracovní pozice klíčová. Ze sociálních pracovníků dokonce nikdo nevyužil možnosti odpovědi Spíše nesouhlasím.



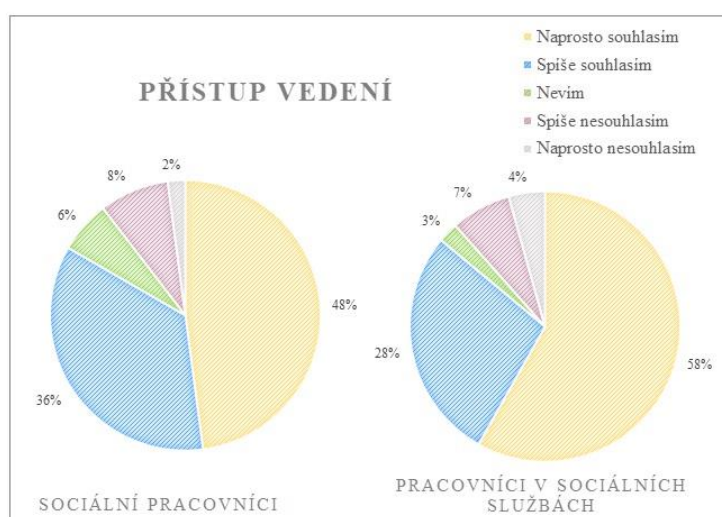
Graf 12: Srovnání grafů – pracovní podmínky (vlastní zpracování)

Ze zjištěných výsledků znázorněných grafy 12. je patrné, že pracovní podmínky jsou důležité jak pro pracovníky v kancelářích, tak i pro pracovníky v přímé péči. Například hezké pracovní prostředí je důležité pro pracovníky obou profesí. Četnost kladných odpovědí u tohoto tvrzení bylo 91 % za sociální pracovníky a 98 % za pracovníky v sociálních službách.



Graf 13: Srovnání grafů – vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

Vztahy na pracovišti, ať už s kolegy nebo nadřízenými, jsou zásadní pro pracovní pohodu a mohou ovlivnit pracovníkův cíl pomáhat ostatním. Porovnání odpovědí pracovníků je patrné z grafu 13. Rozdíl v odpovědích na otázky vztahujících se k oblasti vztahů na pracovišti je minimální. Dobré zjištění, které výzkum přinesl, je rozhodně rozložení odpovědí u tvrzení, které odkazovalo na pomoc kolegovi, který nestíhá. Většina pracovníků odpověděla kladně, konkrétně všichni dotazovaní sociální pracovníci (100 %) a 98 % pracovníků v sociálních službách, by svému kolegovi byla nápomocna. Pouze jeden člověk z přímé péče vybral odpověď Spíše ne.



Graf 14: Srovnání grafů – přístup vedení (vlastní zpracování)

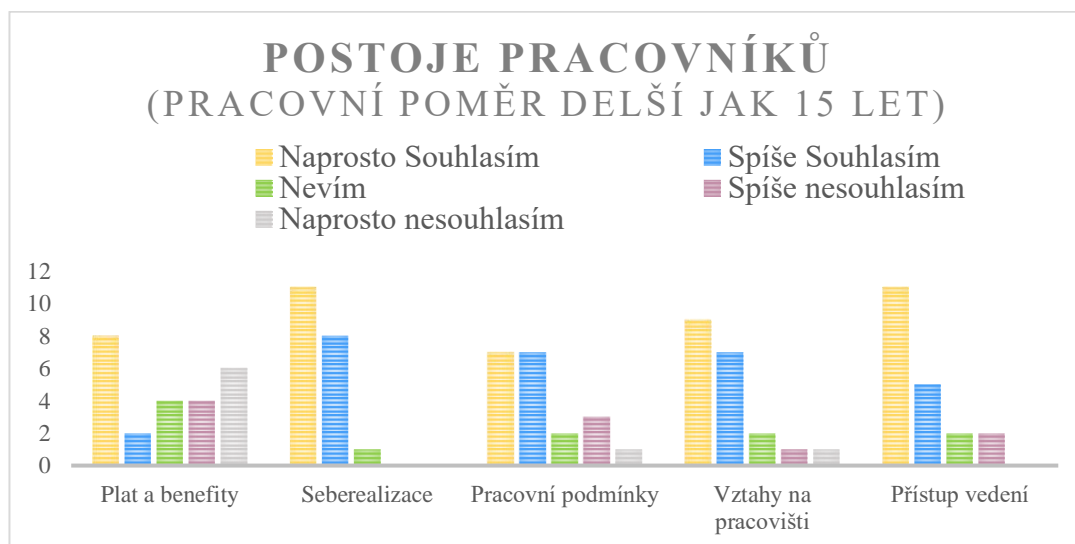
Přístup vedení z části souvisí s oblastí vztahů na pracovišti, přesto si myslím, že si zaslouží být samostatnou oblastí. Jak je viditelné na grafech 14. a výsledných grafech v něm obsažených, je totiž pro pracovníky i tato oblast velmi důležitá. Ze

získaných odpovědí je po vyhodnocení zjevné, že v Centru sociálních služeb v Jindřichově Hradci jsou v tomto ohledu pracovníci spokojeni. Na tvrzení, zda se mohou v případě potřeby obrátit s prosbou o pomoc na svého nadřízeného, totiž všichni dotazovaní sociální pracovníci označili odpověď Naprosto souhlasím a Spíše Souhlasím. Pracovníci sociálních služeb jsou stejného názoru, jen dva dotazovaní označili jinou odpověď (Nevím a Spíše nesouhlasím). Čestnost kladných odpovědí převažovala i u tvrzeních dotazujících se, zda se organizace zajímá o své pracovníka a jejich názory.

Při porovnání grafů zastupujících jednotlivé oblasti zjistíme, že odpovědi pracovníků z pohledu pracovních pozic byly velice podobné, místy i stejné. Z výzkumu tedy vyplývá, minimální vliv pracovních pozic na to, co je pro člověka pracujícího v tomto oboru důležité a co ho motivuje k lepší pracovní aktivitě, spíše je rozhodující souhra všech výše uvedených oblastí.

6.3 Odpovědi pracovníků působících v organizaci 15 a více let

V následujícím sloupcovém grafu č 15. jsou zobrazeny odpovědi znázorňující postoje pracovníků, působících v organizaci Centrum sociálních služeb v Jindřichově Hradci více jak 15 let. Tito pracovníci by se dali popsat divadelním pojmem „doyeni“, protože jsou v této organizaci „služebně nejstarší“. Mezi dotazovanými bylo 5 žen, které v sociálních službách pracují déle jak 15 let, je to necelých 8 % respondentů.



Graf 15: Postoje pracovníků (vlastní zpracování)

Při porovnání získaných dat je patrné, že i pro pracovníky působící v této organizaci více jak 15 let jsou důležité všechny oblasti motivace. Nejvíce však oblast Seberealizace a Přístup vedení, které získaly stejné skóre u odpovědí Naprosto souhlasím a to 55 %.

U odpovědi Spíše souhlasím dosáhla oblast Seberealizace 40 % a oblast Přístup vedení 25 %.

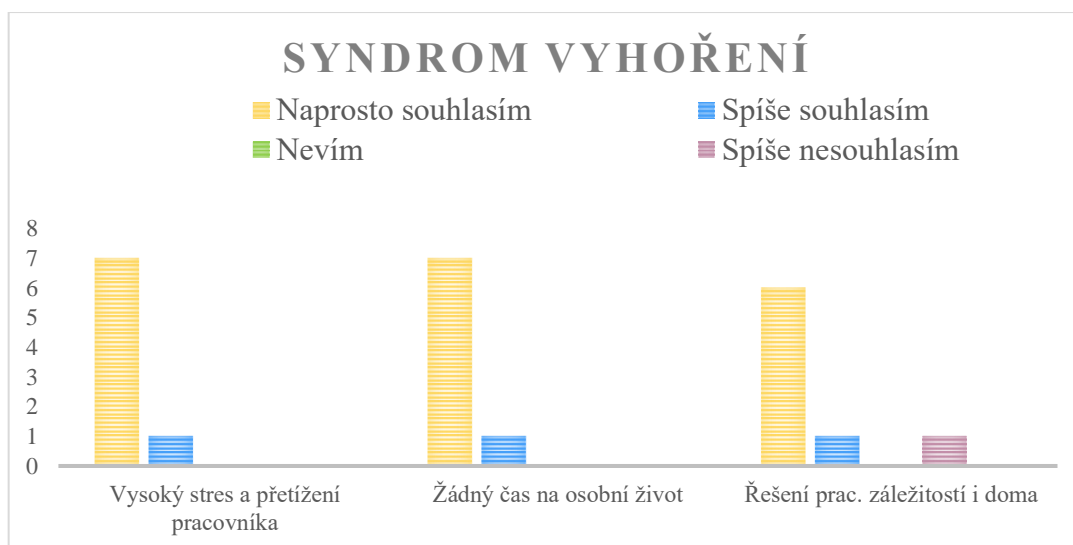
6.4 Syndrom vyhoření

Tvrzení týkající se syndromu vyhoření byly zakomponována do dotazníku a odpovídali na ně všichni respondenti. Tvrzení byla sestavena tak, že pokud některý z respondentů odpověděl zaškrtnutím sloupce Naprosto souhlasím nebo Spíše souhlasím ve všech tvrzeních, je velká pravděpodobnost, že je ohrožen tímto pocitem psychického vyčerpání.

V dotazníku hodnotili respondenti pomocí Likertovy škály 4 tvrzení týkající se syndromu vyhoření:

- * Stres spojený s prací je vysoký a cítím se často přetížen(a).
- * Často pocítuji nedostatek času a nemám čas na svůj osobní život.
- * Na práci myslím i doma a nedokážu si tak pořádně odpočinout.
- * Uvažuji o změně profese.

Dále jsem se zaměřila pouze na dotazníky respondentů, kteří u tvrzení: Uvažuji o změně profese, označili sloupec Naprosto souhlasím. Tyto respondenti mohou uvažovat o změně povolání právě z důvodu syndromu vyhoření anebo jeho příznaků. Těchto respondentů bylo celkem 8, což je 12,5 % všech účastníků. Pro zobrazení konkrétních odpovědí jsem použila sloupcový graf.



Graf 16: Syndrom vyhoření (vlastní zpracování)

Jak už jsem zmiňovala v teoretické části, základním spouštěčem syndromu vyhoření je pocit přetížení a přemíra pracovního stresu. Jak je patrné z grafu 16 a odpovědi osmi respondentů, kteří chtějí měnit zaměstnání, je velká pravděpodobnost, že tak činí právě kvůli pocitu vyčerpání. Všechny tři otázky, na které respondenti odpověděli Naprosto souhlasím, zastupují dlouhodobý stres a pracovní přetížení. Pracovníka tak tyto faktory mohou svým dlouhodobým působením dohnat až k úplnému vyhasnutí. Změna profese je pro tyto respondenty rozhodně dobrou volbou.

7. Vyhodnocení výzkumu a doporučení pro praxi

Nosným tématem této bakalářské práce byla motivace, především motivace pracovníků v pomáhajících profesích k výkonu povolání. Pomocí odborné literatury jsem došla k závěru, že na motivaci člověka, jeho pracovní spokojenost a přístup k úkolům, má vliv mnoho faktorů. Tyto faktory byly hlavním předmětem dotazníku, který zjišťoval jejich důležitost z různých pohledů rozdělení pracovníků. V následující části bakalářské práce se pokusím odpovědět na stanovené výzkumné otázky a vyhodnotit získané výsledky.

7.1 Které pracovní faktory mají vliv na motivaci pracovníků?

Ze zjištěných výsledků a následně sestavených grafů jsem dospěla k závěru, že na motivaci pracovníků mají zásadní vliv všechny zkoumané oblasti neboli faktory. Samozřejmě je vliv faktorů individuální a u každého pracovníka různý. Z výsledků vyplynulo, že nejdůležitější je pro pracovníky možnost seberealizace a osobního rozvoje. Jak už jsem v této práci jednou uvedla, další vzdělávání je v sociálních službách pro všechny pracovníky povinné. Organizace by přesto neměly tuto oblast brát na lehkou váhu a pro spokojenost pracovníků by jim měly dopřát široké spektrum kurzů, akcí a seminářů podporující rozvoj jejich vědomostí, dovedností i osobnosti jako takové.

Zajímavým zjištěním pro mě rozhodně bylo, po sečtení kladných odpovědí a vyhodnocení důležitosti, umístění oblasti Platy a benefity až na posledním místě ze všech zkoumaných faktorů. Od svých kolegů často slyším pochvalné věty na výši platu, nebo naopak prosby za jeho nárůst, přesto je pozitivní, jak výsledky výzkumného šetření prokázaly, že lidé nepomáhají druhým lidem jen ze zjištěných důvodů.

7.2 Liší se vliv těchto oblastí na motivaci pracovníků v sociálních službách (přímá péče) a sociálních pracovníků?

Díky srovnání výsledků pomocí výsečových grafů byly snadno viditelné minimální rozdíly v odpovědích respondentů rozdělených podle pracovních pozic. Často se v praxi stává, že pracovníci administrativy (sociální pracovníci) jsou pracovníky v přímé péči (pracovníci v sociálních službách) kritizováni a napadáni míry náročnosti jejich pracovní činnosti. Provedený výzkum sice neukončí vedené spory mezi pracovníky, ale dokazuje, že pro nás všechny je důležité to samé, ovlivňuje nás to samé a i když někteří pracují v kancelářích a jiní v domovech klientů, stojíme všichni před stejným cílem – pomáhat druhým.

7.3 Jakou roli hraje délka zaměstnání v jednotlivých faktorech ovlivňujících pracovní motivaci?

Dle jednotlivých odpovědí je pro pracovníky působící v sociálních službách více jak 15 let nejzásadnějším motivačním faktorem možnost seberealizace a přístup vedení ke svým podřízeným. K těmto pracovníkům bych se určitě ráda ještě vrátila, pokud budu dále rozvíjet svou osobnost pomocí studia vysoké školy a zmapoval jejich motivaci podrobněji, ideálně za použití kvalitativního přístupu ve výzkumu. Tito pracovníci totiž zaslouží velké uznání za to, že v náročném prostředí sociálních služeb zvládli pomáhat druhým tak dlouho.

7.4 Jsou oslovení zaměstnanci ohroženi syndromem vyhoření?

Při výzkumu prováděném pro zodpovězení této otázky jsem vybrala pouze dotazníky pracovníků, kteří podle odpovědí mají v úmyslu změnit zaměstnání. Díky výsledkům a jejich zobrazení za pomoci grafu, bylo zjevné, že tito pracovníci jsou nespokojení s mírou pracovního stresu, cítí se přetížení a jsou nešťastní, protože nemají tolik času na svůj osobní život, kolik by si přáli. Pro tyto pracovníky je rozhodně změna zaměstnání dobrou volbou.

Myslím, že organizace by měly přikládat prevenci syndromu vyhoření větší důležitost a podporovat volnočasové aktivity svých pracovníků, ať už různými příspěvky ve formě například FKSP, tak třeba i jen nerušeným volnem mezi pracovními dny.

Mezi pracovníky jsou i tací, kteří si neumějí říct o pomoc, nebo si nechtějí ani připustit, že je toho na ně moc a to je přímá cesta k syndromu vyhoření. Proto by bylo dobré, kdyby si přímí nadřízení více všímali chování svých podřízených a při prvních

znacích syndromu vyhoření (viz. teoretická část) jim nabídli pomoc nebo možnost vzít si dovolenou. Větší všímavost by mohla vést k zastavení rozvoje syndromu u jednotlivých pracovníků, jejich celkovému vyčerpání a následného odchodu z této profese.

8. Závěr

Bakalářská práce byla věnována tématu motivace. Od obecné charakteristiky pojmu a důležitostí s ním spojených, přes její specifika v pracovní oblasti až po konkrétní problematiku motivace pracovníků v sociálních službách. Z odborné literatury uvedené v teoretické části vyplývá, že motivace k práci a spokojenost pracovníků, která s tím souvisí, je ovlivněna mnoha faktory. Vliv těchto faktorů na motivaci charakterizovala a zkoumala praktická část této práce. I přes malý výzkumný soubor je z výsledků získaných za pomoci internetového dotazníku patrné, že pracovníky nijak výrazně neovlivňuje žádná ze zkoumaných oblastí jen sama za sebe. Pro spokojenost pracovníků a pozitivní přístup k pracovním úkolům v pomáhajících profesích je viditelně důležitá souhra všech těchto oblastí. To může být náročným úkolem pro organizaci, protože ta tak musí sledovat měnící se potřeby pracovníků z více pohledů.

Téma motivace, ať už v pracovní oblasti obecně, nebo přímo zaměřené na sociální oblast a pomáhající profese, je velmi široké a zajímavé, proto by bylo dobrým námětem pro podrobnější výzkum. Bohužel není v možnostech této práce ho zpracovat celé. Příkladem dalšího zajímavého výzkumu by mohlo být ověření, jak moc jsou pracovníci Centra sociálních služeb v Jindřichově Hradci spokojeni s naplňováním jednotlivých oblastí motivace. Z tohoto výzkumu by tak vyplynula konkrétní doporučení pro organizaci, jak podpořit motivaci svých pracovníků a pomoci jim tím dosáhnout lepších pracovních výsledků.

Závěrem lze konstatovat, že jsem si díky této práci prohloubila své znalosti z oblasti motivace i managementu a určitě je ráda využiji v pracovním i běžném životě. Zároveň jsem zjistila, že převážná část pracovníků je spokojena s tímto zaměstnáním, najdou se však i tací, kteří chtějí profesi změnit. Díky výzkumu jsem zjistila, že důvodem může být počínající syndrom vyhoření a celková vyčerpanost. Během výzkumu a komunikace s respondenty jsem si také ověřila, že organizace se bohužel moc nezajímá o úroveň motivace pracovníků a přímí nadřízení si nevšímají změn v chování svých podřízených a nemohou jim tak ani nabídnout pomoc v případě potřeby. Myslím, že pokud chce mít

organizace více zaměstnanců, kteří v této profesi vydrží déle jak 15 let, měla by svůj přístup k této problematice změnit.

III. Seznam použité literatury

1. Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Jak být ještě lepším manažerem. Překlad Jiří Rezek. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ATKINSON, John W. (1964). An introduction to motivation. Oxford, England: Van Nostrand.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 121 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-3001-1.

ELICHOVÁ, Markéta. Sociální práce: aktuální otázky. Vydání 1. Praha: Grada, 2017. 262 stran. ISBN 978-80-271-0080-4.

FAIRWEATHER, A. M. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 187 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3002-8.

FREY, Bruno S., a OSTERLOH, Margit. (Eds.). (2001). Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives. Springer Science & Business Media.

GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. Překlad Vladimír Jůva a Vendula Hlavatá. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

- GÉRINGOVÁ, Jitka. Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou. Vyd. 1. Praha: Triton, 2011. 198 s. Psyché; sv. č. 69. ISBN 978-80-7387-394-3.
- HELUS, Zdeněk. Psychologie pro střední školy. Vyd. 1. Praha: Fortuna, 1995. 119 s. ISBN 80-7168-245-4.
- HELUS, Zdeněk. Úvod do psychologie. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. 310 stran. Psyché. ISBN 978-80-247-4675-3.
- HOWARD, Pierce J. Příručka pro uživatele mozku: praktické informace a návody pro každodenní život. Překlad František Koukolík. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998. 396 s. ISBN 80-7178-211-4.
- CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. Expert. ISBN 80-247-1389-6.
- KAHOUN, Vilém a kol. Vybrané kapitoly k sociální práci: sociální práce II. 1. vyd. V Praze: Triton, 2007. 281 s. ISBN 978-80-7387-064-5.
- KASSIN, Saul M. Psychologie. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. xxiii, 771 s. ISBN 978-80-251-1716-3.
- LANGMEIER, Josef a KREJČÍŘOVÁ, Dana. Vývojová psychologie. Vyd. 3., přeprac. a dopl., v Gradě vyd. 1. Praha: Grada, 1998. 343 s. Psyché. ISBN 80-7169-195-X.
- MADSEN, K. B. Moderní teorie motivace. 1. vyd. Praha: Academia, 1979. 468, [1] s.
- MALÍK HOLASOVÁ, Věra. Kvalita v sociální práci a sociálních službách. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 151 s. ISBN 978-80-247-4315-8.
- MATOUŠEK, Oldřich a kol. Metody a řízení sociální práce. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003. 380 s. ISBN 80-7178-548-2.
- MATOUŠEK, Oldřich a kol. Encyklopedie sociální práce. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013. 570 s. ISBN 978-80-262-0366-7.
- MATOUŠEK, Oldřich a kol. Základy sociální práce. Vyd. 3. Praha: Portál, 2012. 309 s. ISBN 978-80-262-0211-0.
- MICHALÍK, Jan a kol. Zdravotní postižení a pomáhající profese. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011. 511 s. ISBN 978-80-7367-859-3.

- MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. Lexikon psychologie. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995. 397 s. ISBN 80-85255-74-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- NAVRÁTIL, Pavel. Teorie a metody sociální práce. 1. knižní vyd. Brno: Marek Zeman, 2001. 168 s. ISBN 80-903070-0-0.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PORVAZNÍK, Ján. Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v manažmente. 3. vydání. Bratislava: Poradca podnikateľa, 2007. ISBN 978-80-88931-73-7.
- PROVAZNÍK, Vladimír a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. 226 s. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. První vydání. Praha: Grada, 2017. 157 stran. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- VÁGNEROVÁ, Marie. 2001. Kognitivní a sociální psychologie žáka základní školy. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 304 s. ISBN 80-246-0181-8.

2. Internetové články

MLČÁK. Potencionální zdroje stresu v sociální práci a jejich zvládnutí. Sociální práce [online]. 2005, 178 [cit. 2019-07-04]. ISSN: 1213-6204. Dostupné z: <http://www.socialniprace.cz/soubory>

3. Zákony

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

4. Interní dokumenty

CENTRUM SOCIÁLNÍCH SLUŽEB J. HRADEC 2018. Výroční zpráva za rok 2018.

IV. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník k bakalářské práci

Příloha č. 1

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci při výzkumu v rámci mé bakalářské práce zaměřené na „Pracovní motivaci v sociálních službách“.

Dotazník je určen jen pro pracovníky v sociálních službách a sociální pracovníky, protože mým záměrem je především porovnat vliv faktorů na motivaci pracovníků s ohledem na specifika těchto dvou pracovních pozic.

Vyplnění dotazníku Vám zabere jen pár minut a mohu Vás ujistit, že je dotazník plně anonymní. Získané údaje budou statisticky zpracovány jen v rámci mé bakalářské práce. Zároveň bych Vás ráda poprosila upřímné odpovědi.

Velice Vám děkuji za ochotu a za Váš drahocenný čas.

Alena Hamrová

Pracovní motivace v sociálních službách

Dobrý den,

věřuji prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Vaše pohlaví.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž
 Žena

2. Jak dlouho pracujete v této organizaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než rok
 1-5 let
 5-10 let
 10-15 let
 15 a více let

3. Na které pozici v organizaci pracujete.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Sociální pracovník
 Pracovník v sociálních službách
 Jiná pracovní pozice...

4.

Nápověda k otázce: Označte prosím, v příslušném sloupci, který vystihuje Vaši odpověď, zda souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími tvrzeními.

	Naprostou souhlasím	Svíše souhlasím	Nevím	Svíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Konstruktivní kritiku beru jako možnost zlepšení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud udělám něco nad rámec náplně své práce, je pro mě důležité, aby si toho nadřizovaný všiml.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V sociálních službách jsem začal(a) pracovat především kvůli výši nabízeného platu, než že by mě oslovila náplň práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud potřebuji, mohu se na svého nadřizovaného obrátit a on mi pomůže nebo poradí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě důležité dělat práci, která má smysl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě důležité si během pracovní přestávky odpočinout a nebyť rušen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě důležitý kontakt s lidmi, nerad pracuji sám.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě důležité, aby organizace nabízela možnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stres spojený s prací je vysoký a cítím se často přetíženo(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě důležité užít si nerušené volno (nulový kontakt se zaměstnáním).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Často pociťuji nedostatek času a nemám čas na svůj osobní život.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud budu v budoucnu měnit zaměstnání, budu preferovat pozice se stejným, nebo vyšším ohodnocením.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě důležité pracovat v hezkém prostředí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za dobrou aktivitu v práci a splnění „úkolů“, nad běžný rámec náplně práce, čekám zvýšení odměny.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě důležité, aby se organizace zajímala, zda jsou její zaměstnanci spokojeni a dokázala na nespokojenost reagovat změnami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na práci myslím i doma a nedokážu si tak pořádně odpočinout.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rád(a) se se svými kolegy setkávám i mimo zaměstnání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě důležité při své práci uplatnit své schopnosti, znalosti a rád(a) přicházím s novými nápady.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud vidím, že kolega nestihá nebo nezvládá plnit pracovní úkoly, rád(a) mu nabídnu pomoc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě důležité mít možnost říct svůj názor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Naprosto souhlasím	Spiše souhlasím	Nevím	Spiše nesouhlasím	Nesouhlasím
Je pro mě důležité mít možnost výměny služby, nebo volna, pokud to nutně potřebuji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenil(a) bych rozšíření současné nabídky odměn a benefitů, např. o příspěvek na dojíždění, flexi pass, možnost bezúročných půjček apod.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsou pro mě důležité přátelské vztahy mezi kolegy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvažuji o změně profese.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>