

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra filosofie a religionistiky

Bakalářská práce

MOTIVACE K PROFESI SOCIÁLNÍ PRÁCE

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Marie Lhotová, Ph.D.

Autor práce: Magda Kožuriková
Studijní obor: Sociální a charitativní práce
Forma studia: Kombinovaná
Ročník: 3.

2013

Bakalářská práce v nezkrácené podobě

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

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě (v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Teologickou fakultou) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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.

31.3.2013

Podpis studenta

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat PhDr. Ing. Marie Lhotová, Ph.D. za odborné vedení mé práce a za podnětné a užitečné připomínky k bakalářské práci.

Obsah

A. Teoretická část	6
Úvod	6
1. Pojem motivace	8
1.2. Motiv a potřeby	8
1.3. Vědomá a nevědomá motivace.....	9
1.3.1. Nevědomá motivace	9
1.4. Hodnoty zdrojem motivace	10
2. Teorie motivace	12
2.1. Teorie instrumentality	12
2.1.1. Teorie „cukru a biče“	12
2.2. Teorie zaměřené na obsah.....	13
2.2.1. Maslowova teorie potřeb	13
2.2.2. Hezbergova dvoufaktorová teorie	14
2.2.3. Alderferova teorie potřeb	15
2.3. Teorie zaměřené na proces (Expektační teorie).....	15
2.3.1. Teorie očekávání (Expektační teorie).....	16
2.3.2. Teorie cíle.....	16
2.3.3. Teorie spravedlnosti	17
3. Vymezení základních pojmů vztahující se k profesi sociální práce	18
3.1. Pomáhající profese.....	18
3.2. Sociální práce	18
3.3. Sociální pracovník	19
4. Altruismus z pohledu antropologie a jeho podstata	20
5. Motivace k profesi sociální práce	22
5.1. Syndrom pomocníka.....	22
5.2. Touha po moci jako motiv pro výkon pomáhající profese.....	24
5.3. Archetyp „léčitel-nemocný“	25
5.3.1. Moc jako prostředek ke sjednocení pólu archetypu „léčitel-nemocný“	26
5.4. Další motivy k výkonu pomáhající profese.....	28
6. Syndrom vyhoření.....	29
6.1. Prevence a obrana proti syndromu vyhoření.....	30
7. Správná motivace a její udržení	32
7.1. Sebepoznání.....	32
7.1.2. Metody sebepoznání	33
7.2. Standardy kvality sociálních služeb versus motivace pracovníků.....	35
7.2.1. Personální standardy.....	35
7.3. Supervize	38
7.3.1. Balintovská skupina	39
B. Praktická část	40
8. Empirická část.....	40

8.1. Úvod	40
8.2. Sledované cíle:	41
8.3. Realizace studie	41
8.4. Příprava studie	43
8.5. Interpretace	43
8.6. Shrnutí	50
Závěr	53
Seznam použitých zdrojů	55
Seznam příloh	58
Seznam grafů	59
Abstrakt	60
Abstract (abstrakt v anglickém jazyce)	61

A. Teoretická část

Úvod

Téma motivace k profesi sociální práce jsem se rozhodla ve své bakalářské práci zpracovat hlavně proto, že sama jsem již činnost odborného sociálního pracovníka měla možnost vykonávat. Poznala jsem, že otázku proč jsem se rozhodla právě pro tuto profesi, nemám zcela zodpovězenou.

Věřím tedy, že na základě studia, kterému jsem se v souvislosti s touto prací věnovala, zjistím, proč jsem se rozhodla právě pro povolání sociálního pracovníka. Také doufám, že si tuto otázku budou moci zodpovědět i čtenáři, kteří se s mou prací setkají a v této oblasti taktéž hledají odpovědi. Ostatním bych ráda pomohla tuto problematiku srozumitelně a zajímavě přiblížit, tak aby se v ní dokázali zorientovat.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozčleněna celkem do sedmi kapitol. V první kapitole vymezím základní pojmy vztahující se k tématu motivace, které vnímám jako klíčové pro danou oblast a zorientování se v ní. Jedná se o pojmy motivace, motiv a potřeby, vědomá a nevědomá motivace, hodnoty jako motivy.

V druhé kapitole vymezím motivaci z pohledu jejich teorií, které se řadí dle svého zaměření do určitých skupin a týkají se pracovního výkonu jedince. Prostřednictvím využití znalostí, vyplývajících z jednotlivých teorií motivace, lze působit na jedince a jejich motivaci k výkonu, popřípadě vysledovat determinační vliv různých aspektů na motivaci jedinců. Nelze si však myslet, že díky těmto získaným znalostem, už budeme znát alfu a omegu při motivování lidí. Motivovat lidi je samo o sobě nejen souhrn naučených technik či znalostí, ale také umění, které vyžaduje schopnost vcítit se do potřeb druhého a vedle toho také značnou dávku sebepoznání.

Stěžejním tématem v této práci je motivace související s profesí sociálního pracovníka a proto se ve třetí kapitole věnuji vymezení pojmů, které s profesí sociálního pracovníka úzce souvisí. Jedná se o pojem pomáhající profese, sociální práce, sociální pracovník.

Ve čtvrté kapitole se věnuji otázce, z čeho pramení obecně ochota pomáhat a kde má své kořeny.

Pátou kapitolu vnímám jako jádro své bakalářské práce, protože obsahuje poznatky vztahující se k motivaci, která vede k výkonu profese sociálního pracovníka. Popisují zde syndrom pomocníka a moc v pomáhajících profesích jako projev nebezpečných stinných motivů. Jako stěžejní pro studium motivace vedoucí k výkonu pomáhající profese považuji publikace „Syndrom pomocníka“ (2008) a „Psychická úskalí pomáhající profese“ (2000) Wolfganga Schmidbauera a také literaturu Adolfa Gugenbühla-Craiga „Nebezpečí moci v pomáhajících profesích“ (2010). Poukazují na to, že negativní motivy v pomáhajících profesích, nemusí nutně znamenat, že je naše motivace pro výkon povolání sociálního pracovníka špatná a že s tímto povoláním musíme skončit.

Právě znalost temných stránek naší motivace k výkonu této profese, nás může posunout dál v naší práci a ta se tímto může stát efektivnější a prospěšnější pro naše klienty. My se staneme šťastnější a méně ohroženější syndromem vyhoření, který v pomáhajících povoláních velmi často číhá.

Syndrom vyhoření je častým následkem toho, že neznáme nevědomé procesy, které nás vedou k pomáhání a kterými jsou často stinné motivy vedle motivu čistých (často uvědomovaných). Proto jsem se rozhodla problematice syndromu vyhoření věnovat šestou kapitolu.

Sedmá závěrečná kapitola obsahuje způsob, jak na sobě pracovat, poznat sám sebe a chránit se před tím, aby naše práce i naše osobnost nebyla v zajetí stinných motivů.

Věnuji se otázce, jak pečovat o motivaci, aby byla ku prospěchu nikoli ke škodě nám nebo těm, kterým pomáháme. Kapitola také zahrnuje otázku vlivu naplňování standardů kvality sociálních služeb (personálních standardů) na pracovní motivaci. Závěr kapitoly budu věnovat supervizi, která představuje jeden z velmi důležitých nástrojů pro udržení správné motivace pracovníka.

Praktická část mé práce je založena na studii realizované na základě standardizovaného dotazníku. Cílem výzkumného šetření bylo studium motivace sociálního pracovníka, tzn. jaká byla motivace sociálního pracovníka na začátku, jaká je v současnosti, jaké faktory jsou pro motivaci sociálního pracovníka nejvíce ovlivňující. Dotazník byl anonymní, rozeslán do zařízení a organizací v Moravskoslezském kraji, kde byl předpoklad, že je vykonávána profese sociálního pracovníka nebo pracovníka v sociálních službách.

Bakalářská práce má přiblížit čtenáři problematiku motivace sociálního pracovníka. Práce má také prokázat mou schopnost orientovat se v literatuře vztahující se k tématu a způsobilost k následnému vytvoření textu zahrnující stěžejní poznatky ze studované oblasti. Zároveň se má stát nejen pro profesi sociálního pracovníka, ale také pro všechny pomáhající profese motivací k tomu, aby hledali odpověď na nesnadnou otázku po motivaci k jejich práci a nespokojili se pouze s tím, co se jim předkládá z okolí. Vzhledem k tomu, že nevědomé motivy v nás mohou vyvolat chování, které pro nás a naše okolí nemusí představovat jen něco příjemného, je na místě, abychom se jim postavili a naučili se s nimi žít.

1. Pojem motivace

V odborné literatuře se objevují dvě zásadně odlišná hlediska v pojetí motivace, která vycházejí z preference jedné z obou základních složek chování a z odlišné teoretické orientace. Zaměřené chování má dvě podstatné charakteristiky: 1) zaměření na určitý cíl a 2) určitou intenzitu či určitou úroveň energie. Chování tak má dvě stránky: direktivní a energetickou. Někteří psychologové pak definují motivaci jako proces energetizace chování. Jiní chápou motivaci širěji jako proces energetizace a zaměřování chování.¹

Nakonečný vymezuje motivaci jako proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.²

Na lidskou psychiku působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly (pohnutky, motivy) orientující chování, jednání a prožívání člověka určitým směrem. Jedinec je těmito silami aktivizován a nadále je jeho vzbuze aktivita udržována. Proces, který vzniká na základě působení těchto sil, se projevuje v podobě motivovaného jednání.³

Motivaci lze tedy definovat jako určitý proces probíhající v lidské psychice na základě vědomých a nevědomých hybných sil, jimiž jsou pohnutky, motivy. Hovoříme zde o procesu působícím ve třech rovinách: zaměření motivovaného chování na určitý cíl, intenzita motivovaného chování (vynakládám více či méně úsilí, energie) perzistence (tj. stálost, vytrvalost projevující se schopností jedince méně či více překonávat překážky objevující se při uskutečňování motivované činnosti).

Zdroje motivace jsou v potřebách a incentivách (vnějších pobídkách). Motivace je zdroji vytvářena, ty pak zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí. Konkrétněji k základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.⁴ O některých z nich se konkrétněji ještě zmíním posléze.

Nakonečný zmiňuje, že motivace je vyvolávaná deficitem uvnitř organismu a incentivou. Oba tyto zdroje spolu funkčně souvisí a to vzhledem k tomu, že vnější podnět má motivující působnost jen tehdy, když signalizuje určité uspokojení stávající potřeby. Pojem potřeby vyjadřuje nějaký deficit, avšak nejde o deficit látkový, nýbrž o deficit podnětů, nutný k udržování fyziologické a psychologické rovnováhy.⁵

1.2. Motiv a potřeby

Dle Říčana je motiv jakýkoli vnitřní činitel, který člověka nebo jiný organismus vede k aktivitě.⁶

Jak jsme již uváděli výše, motiv je hybnou silou motivace, která člověka a jeho činnost určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuze aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.⁷

¹ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Emoce a motivace*, cit. s. 106-107.

² Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, cit. s. 27.

³ Srov. PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, s. 32-33.

⁴ Tamtéž, s. 40-41.

⁵ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Emoce a motivace*, cit. s. 111.

⁶ Srov. ŘÍČAN, P. *Psychologie*, cit. s. 177.

⁷ Srov. PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, cit. s. 34.

Intenzita motivu je ovlivněna v daném okamžiku třemi hlavními faktory:

- 1) vnitřní stav subjektu (např. doba, která uplynula od chvíle, kdy jsem naposledy navštívil divadelní představení, které mám rád),
- 2) přítomnost a povaha pobídky (např. blízkost předmětu touhy, překážky, pobídka může mít i negativní povahu),
- 3) individuální dispozice (např. sklon k samotářství)

Jak popisuje Říčan v podobném smyslu jako motiv užíváme rovněž slovo potřeba, která je výchozím motivačním stavem.⁸

Nakonečný cituje přesnou charakteristiku potřeby od Woodworth a Schlosberga, kteří ji vymezují jako „organický stav nedostatku nebo nadbytku něčeho“.

Jako projev odchylky od fyziologické homeostázy definuje potřebu H. H. Kendler.⁹ Odchylka od fyziologické homeostázy může vyjadřovat nedostatek nebo nadbytek něčeho, nějaké substance nebo nějakého podnětu, ale jedná se pouze o odchylku fyziologickou, z čehož plyne, že pojetí potřeby H. H. Kendlera (...) můžeme shledat jako příliš úzké. Úzké vzhledem k tomu, že vedle organismických potřeb nesmíme opomíjet potřeby psychické.

Potřebu lze také chápat jako deficit vůbec a to až už se jedná o deficit nějaké substance, činnosti, podnětu nebo deficit takového druhu, který při dobré fyzické kondici vyvolává psychické změny.¹⁰

Potřebu prožíváme obvykle jako napětí, které v nás vzbuzuje tendence, pro jeho odstranění. Potřeba je stavem těla a mysli nevyjadřující jen biologické nutnosti, ale také zvyky a zlozvyky. Zvykem myslíme behaviorální vzorce, produkty učení. Potřeby jsou motivační dispozice, výchozí stavy motivace. Potřebu a zvyk je nutné rozlišovat.

Současná psychologie rozlišuje dvě kategorie potřeb dle jejich vzniku. Jedná se o fyziologické potřeby a potřeby psychické. Fyziologické potřeby souvisí s fyziologií těla a jsou pokládány za vrozené, oproti tomu psychické potřeby přímo nesouvisí s biologii organismu a jsou pokládány za získané, což není zcela přesné (např. potřeba něžnosti je zjevně psychogenní, ale současně vrozená). Třídění potřeb na psychogenní a somatogenní nekoresponduje s tříděním potřeb na získané a vrozené.¹¹

1.3. Vědomá a nevědomá motivace

Vzhledem k tomu, že častým motivem k výkonu profese sociálního pracovníka jsou motivy, které si samotný pracovník neuvědomuje nebo si jich je vědom, ale ve formě zkrácené, rozhodla jsem se do své práce zařadit, také vysvětlení toho, co představuje vědomá a nevědomá motivace.

1.3.1. Nevědomá motivace

Nakonečný cituje P. G. Zimbarda: „Je možné, že jednáme, aniž bychom věděli proč nebo aniž by nám pravá příčina našeho jednání byla přímo zřejmá. Naše chování má někdy manifestní obsah: to, co říkáme, činíme, vnímáme, ale můžeme mít také latentní

⁸ Srov. ŘÍČAN, P. *Psychologie*, s. 177-178.

⁹ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Emoce a motivace*, cit. s. 118.

¹⁰ Tamtéž, s. 118.

¹¹ Tamtéž, s. 119.

obsah, který nám nevědomé procesy skrývají, jako je tomu např. v neurotických symptomech nebo ve snech a tzv. chybných úkonech. Nevědomé jsou tedy i takové motivace či způsoby chování, jejichž příčiny si subjekt vysvětluje chybně.¹²

Zdrojem nevědomých motivací jsou potlačené afekty a sklony. Předmětem potlačení mohou být půdové tendence (vnímané jako špatné, při kterých jsou zažívány pocity úzkosti), vytěsněné pocity neúspěchu a selhání, fyzické a mentální nedostatečnosti apod. Z nich vznikají komplexy a tendence k jejich kompenzaci.

Vědomé motivace oproti výše uvedenému, představují schopnost uvědomování si souvislostí mezi chováním a jeho reálnými psychologickými motivy.¹³

1.4. Hodnoty zdrojem motivace

Člověk se ve svém životě setkává se skutečnostmi, které nejen poznává, ale také jim přisuzuje určitou hodnotu, význam, důležitost, vše se obvykle odehrává dohromady s poznáváním a prožíváním. Hodnoty představují pro člověka nejen objektivní význam věcí a jevů, ale také subjektivní individuální smysl pro konkrétního jedince. Každý jedinec na základě hodnocení získává jakousi „osobní hodnotovou mapu“-hodnotový systém, hierarchii hodnot. Jedinec je poté na základě svého hodnotového systému dále ovlivňován v oblasti jednání a prožívání. Hodnotový systém pro jedince představuje významné zdroje motivace veškeré lidské činnosti.¹⁴

Smékal uvádí, že v psychologii lze o hodnotách uvažovat přinejmenším ve trojím nebo čtverém pohledu:

- ❖ Hodnoty představují obecné cíle, o které člověk usiluje. Představují také smysl či cenu, kterou objekt či událost má pro osobnost (např. štěstí, zdraví, mír, rodina, atd.).
- ❖ Hodnoty představují prostředky, jejichž využíváním dosahujeme něčeho pro sebe významného (např. vzdělání, postavení v zaměstnání, poctivé jednání, atd.).
- ❖ Hodnoty představující úsilí o nějaký objekt či naopak vyhýbání se nějakému objektu (např. požitek z kouření nebo odmítání cigarety, krása nebo finanční cena obrazu, kniha jako zdroj zábavy nebo vzdělání, atd.).
- ❖ Hodnoty představující kritéria, prostřednictvím nichž jsme schopni ocenit, posoudit různé předměty a události našeho života.¹⁵

Pro člověka může být hodnotou v podstatě cokoli. Co se pro něj stává hodnotou, záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince.

Budeme-li přemýšlet nad tím, jaké hodnoty si utváří člověk vykonávající pomáhající profesi, můžeme se opřít o jednu z nejneznámějších klasifikací hodnot, kterou je typologie hodnotových orientací německého psychologa E. Sprangera. Popisuje šest typů lidí rozdělených dle upřednostňování duchovních principů, které determinují u nich přístup ke světu. Jedná se o typ teoretický, typ ekonomický, typ estetický, typ sociální, typ politický, typ náboženský. Nejčastěji zastoupeným typem v pomáhajících profesích, dle mého názoru bude typ sociální, který charakterizuje

¹² Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, cit. s. 30.

¹³ Tamtéž, s. 32-33.

¹⁴ Srov. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, str. 228.

¹⁵ Srov. SMÉKAL, V. *Psychologie osobnosti*, s. 256.

člověka nesobeckého, altruistu, pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec.¹⁶

¹⁶ Srov. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, str. 229.

2. Teorie motivace

Po prostudování literatury zaměřující se na problematiku motivace nebo přímo na motivaci pracovního jednání, jsem zjistila, že existuje celá škála teorií motivace, na kterých jsou přístupy k motivaci založeny. Umět pracovat s motivací není pouze otázkou naučených technik či znalostí z této oblasti, ale jedná se o umění, které vyžaduje schopnost vcítit se do potřeb druhého a vedle toho také značnou dávku sebepoznání.

Vzhledem k široké oblasti, kterou teorie motivace zahrnují a tématu, kterému se v této práci věnujeme, nebudeme se popisem všech těchto teorií zabývat. Při výkladu teorií čerpám z několika zdrojů, nejstěžejnějším zdrojem jsou však poznatky vyplývající z literatury Armstronga, vzhledem k jeho srozumitelnému podání.

Armstrong, rozděluje tyto teorie motivace na teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.¹⁷

2.1. Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století. Člověk se dle této teorie motivuje k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Znamená to tedy, že odměny jsou závislé na výkonu daného člověka. Teorie je tedy založena na základě pokusů motivovat lidi pomocí stimulů, pobídek (odměna či trest). Preferuje přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Prostřednictvím její aplikace, dochází k zabezpečování toho, aby se lidé chovali či konali žádoucím způsobem.¹⁸

2.1.1. Teorie „cukru a biče“

Jedná se o teorii, která má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení, ten napsal: „Je nemožné přimět během jakékoli dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“¹⁹

Tradiční teorie cukru a biče je založena na dvou motivech, které můžeme při motivaci člověka použít. Jsou jimi odměna nebo nějaké lákadlo na jedné straně a na druhé straně strach. Výše uvedená teorie však funguje pouze do určité míry, i když je v současné době hojně využívána a někdy i velmi úspěšně. Její nefunkčnost můžeme shledávat v tom, že je založena výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Ano, do jisté míry jsme schopni druhé ovládat v závislosti na situaci pomocí odměn a trestů, ale otevírá se nám zde i třetí možnost a to je stimulace člověka celou řadou jiných motivů, které nebudou mít nic společného se strachem nebo hledáním materiálních odměn.²⁰

¹⁷ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 221.

¹⁸ Tamtéž, s. 223.

¹⁹ Tamtéž, cit. s. 223.

²⁰ Srov. ADAIR, J. *Efektivní motivace*, s. 21.

2.2. Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie jsou založené na přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Chování člověka je motivováno neuspokojením potřeb, které vytváří napětí a stav nerovnováhy. Člověk, který chce nastolit rovnováhu a zbavit se napětí, se zaměřuje na hledání cíle a zvolení správného způsobu chování, který povede k uspokojení dané potřeby.²¹

O potřebách jako motivech jsem již hovořila v první kapitole a tam jsme také uvedla, že ne všechny potřeby jsou pro člověka stejně důležité, některé potřeby mohou u člověka vyvolat mnohem silnější úsilí než jiné. Úsilí člověka je závislé na několika faktorech, které na něj působí. Hovoříme o faktorech jako je prostředí, výchova, dosavadní život, ale i o současné situaci.

Původní teorii potřeb vytvořil Maslow. Maslowovu hierarchickou teorii potřeb a systémové teorie doplňuje dvoufaktorová teorie Herzberga. Kromě nich vytvořil svou teorii ERG Alderfer. Maslowova teorie je však považována za nejlivnější.²²

2.2.1. Maslowova teorie potřeb

Jedná se pravděpodobně o neznámější teorii motivace, řadí se k humanistické teorii pracovní motivace. Klíčovými pojmy této Maslowovy teorie potřeb je seberealizace či sebeaktualizace. Za základní psychologickou tendenci člověka se zde pokládá růst osobnosti, který se právě uskutečňuje především tendencí k seberealizaci.²³

Americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943 rozřídil lidské motivy (nazýval je potřeby) do několika skupin a tyto skupiny seřadil podle toho, jak se postupně vyvinuly, a zároveň podle toho, jsou-li vyšší či nižší ve smyslu své hodnoty (ušlechtilosti).²⁴

Svou teorii postupně doplňoval a rozšiřoval. Pětiúrovňový model, ve kterém byla na nejvyšším stupni pouze seberealizace, se obohatil o potřeby estetické a potřebu sebetranscendence. V současnosti se již tedy jedná o model osmiúrovňový. Maslow zmiňuje, že jedinci, kteří dosáhli seberealizace a sebenaplnění někdy zažívají stav, ve kterém si jsou vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samotné přesahuje „plného potenciálu lidstva jako celku“. Tento stav, stav sebetranscendence či spirituality, nakonec autor umístil na samý vrchol své pyramidy. Na začátku své kariéry byl přesvědčen, že předpokladem pro dosažení vyšších potřeb u jedince je uspokojení potřeb nižších. Na sklonku své kariéry Maslow připustil, že sebetranscendence nemusí nutně být podmíněna naplněním nižších potřeb.²⁵

Maslow dělí potřeby na dvě širší skupiny:

- ❖ Nedostatkové potřeby (od fyziologických po uznání), řadí se do této skupiny mají za úkol zajišťovat biologické a psychologické přežití, tzn. uchovat jedince.
- ❖ Růstové jsou takové potřeby, které vedou k přesažení přítomného stavu člověka, umožňují rozvoj v dosahování vyšších, nadosobních cílů.²⁶

Nejsou-li uspokojeny potřeby první skupiny, jedinec pociťuje úzkost, snahu odstranit nedostatek a zaplnit chybějící potřebu. Významným rozdílem mezi potřebami

²¹ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 223.

²² Tamtéž, s. 223.

²³ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, s. 94.

²⁴ Srov. ŘÍČAN, P. *Psychologie*, s. 187.

²⁵ Srov. HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*, cit. [online].

²⁶ Srov. ŘÍČAN, P. *Psychologie*, s. 188.

nedostatkovými a potřebami růstu je, že u potřeb růstu jedinec při jejich naplnění pociťuje dobrý pocit, u naplnění potřeb nedostatkových nepociťuje pocit vůbec. Naplněním potřeb růstu jsme motivováni tedy více než naplňováním potřeb nedostatkových.²⁷

Potřeby růstu jsou neuspokojitelné, neboť s jejich uspokojováním jejich intenzita narůstá a stávají se tedy jakýmsi trvalými potřebami.²⁸

Člověk nejprve uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních.²⁹

Člověk, který dospěl na úroveň růstových potřeb zažívá proměnu založenou na tom, že úsilí vedené těmito vyššími potřebami má přednost před uspokojováním nedostatkových potřeb (např. člověk přesvědčený o svém poslání, nedbá nebezpečí, které mu může hrozit a riskuje třeba i svůj život v zájmu vyšších hodnot). Nejedná se o automatický postup k těmto vyšším úrovním. Může také dojít k tomu, že člověk ustrne ve svém vývoji, může u něj dojít k úpadku, k poklesu na nižší úroveň.³⁰

Maslowova pyramida potřeb na pracovní prostředí byla aplikována Nakonečným následovně:

- ❖ Plat, pohodlí představují fyziologické potřeby.
- ❖ Jistota zaměstnání je zastoupena v potřebě bezpečí.
- ❖ Potřeba náležitosti znamená přátelství spolupracovníků.
- ❖ Potřeba úcty je uskutečňována ziskem vysokého postavení, titulu.
- ❖ Podnětné zaměstnání naplňuje potřebu sebeaktualizace.³¹

Maslowova pojetí potřeb růstu s dominantní potřebou seberealizace, je předmětem poměrně ostrých kritik všech autorů zabývajících se analýzou teorií pracovní motivace a to i přesto, že v manažerských příručkách má své místo. I v samotné praxi humanizace práce bylo toto pojetí potřeb růstu s dominantní potřebou seberealizace využíváno. Výzkumy, které byly k jeho teorii provedeny zpochybnily jeho klasifikaci potřeb, potřebu seberealizace však potvrdily, sporným je také jeho pořadí uspokojování potřeb.³²

2.2.2. Hezbergova dvoufaktorová teorie

Autorem této teorie motivace je americký psycholog Frederick Hezberg a jeho spolupracovníci Mausner, Snyderman. Teorie vznikla na základě výzkumu, který proběhl v 50. letech v USA ve městě Pittsburghu, označovaným také jako „pittsburghské studie“. Dotazování proběhlo u 200 respondentů, jimiž byli inženýři a účetní. V případě, že se cítili v práci spokojeni hovořili o podmínkách, které souvisely s jejich pracovními úkoly a výsledky, nebo uváděli podmínky, které jejich práci znesnadňovaly a vyvolávaly, tak u nich nespokojenost.³³

Hezberg a jeho kolegové zjistili, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů.³⁴ První skupinou faktorů

²⁷ Srov. HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*, cit. [online].

²⁸ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, s. 95.

²⁹ Srov. HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*, cit. [online].

³⁰ Srov. ŘÍČAN, P. *Psychologie*, s. 188.

³¹ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s.130.

³² Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, s. 97.

³³ Tamtéž, s. 82.

³⁴ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, cit. s. 249.

způsobující pracovní spokojenost jsou tzv. motivátory (satisfactory) popisují se jako vnitřní, druhou skupinou jsou hygienické faktory (frustrátory, dissatisfactory, faktory kontextu) způsobující pracovní nespokojenost a popisující se jako vnější. Mezi motivátory zpravidla řadíme dosahovaný výkon, uznání ze strany vedení, odpovědnost za práci, zajímavost vykonané práce, význam vykonané práce a postup v pracovních funkcích. Hygienické faktory představují peněžitou odměnu za práci, řídicí činnost vedoucího, mezilidské vztahy v pracovní skupině, pracovní podmínky a bezpečnost práce, jistota trvalého zaměstnání, personální a sociální politika. Jsou-li hygienické faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Jestliže však mají tyto faktory podobu příznivou, vedou pouze k pracovní spokojenosti, na motivaci však výraznější vliv nemají. Pokud jsou v nepříznivém stavu motivátory, pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. Jsou-li motivátory naopak v příznivém stavu, je pracovník spokojen a dostává se mu příznivé pracovní motivace.³⁵

Hezbergovo pojetí pracovní spokojenosti je úzké, znamenající spokojenost s prací jako takovou, nesouvisející s vnějšími pracovními podmínkami.³⁶

Je nutné říci, že přiřazování faktorů k motivátorům nebo satisfaktorům, je diskutabilní. Například Hezbergovo zařazení mzdy mezi faktory hygienické je značně diskutabilní, kromě toho Hezbergova teorie nezohledňuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků. Významným v této teorii je, že Hezberg poukazuje, na souvislost pracovní motivace s pracovní spokojeností, která nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.³⁷

2.2.3. Alderferova teorie potřeb

Jedná se o teorii týkající se třech primárních kategorií potřeb. Hovoříme zde o potřebách existenčních, potřebách příslušnosti a potřebách růstu.³⁸

Existenční potřeby odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů (např. hlad, žízeň, plat).

Potřeba příslušnosti představuje skutečnost, že člověk nefunguje jako soběstačný jedinec, ale musí fungovat s lidmi kolem sebe. Uspokojení těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Prvky tohoto vztahového procesu jsou akceptace, pochopení a potvrzení.

Potřeby růstové se objevují jako tendence v průběhu času vnitřně růst. Díky těmto potřebám člověk ve svůj prospěch vyvíjí tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení těchto potřeb záleží na tom, zda člověk nachází příležitosti k tomu, aby byly naplněny jeho představy a stával se tím, čím se může stát.³⁹

2.3. Teorie zaměřené na proces (Expektační teorie)

Tato skupina teorií motivace je rovněž známá jako kognitivní (poznávací) teorie zabývající se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a jak je chápou. V těchto teoriích je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly,

³⁵ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, cit. s. 249.

³⁶ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, s. 83.

³⁷ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 250-251.

³⁸ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 223.

³⁹ HAVIGEROVÁ, J. M., *Motivace (seminář)*, [online].

kteří ovlivňují motivaci, i na základní potřeby.⁴⁰ Pro manažery mohou být tyto teorie přínosnější než teorie potřeb, vzhledem k tomu, že poskytují realističtější pohled pro motivaci lidí.⁴¹

Mezi teorie zaměřené na proces se řadí teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti.

2.3.1. Teorie očekávání (Expektační teorie)

Autorem této teorie je jeden z nejvýznamnějších představitelů současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace V. H. Vroom. Vroom v roce 1964 formuloval VIE teorii (valence – instrumentalita – expektace). Valence představuje hodnotu stanoveného cíle, instrumentalita přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné a expektace znamená pravděpodobnost, že čin nebo úsilí vyústí v dosažení výsledku.⁴²

Nákonečný uvádí: „Obecná téze těchto teorií je, že síla tendence k určité činnosti závisí na síle očekávání, že důsledkem této činnosti bude získání určité hodnoty: činnost je instrumentální pro dosažení určité hodnoty.“⁴³

V této teorii jsou důležité dva zásadní pojmy. Jedná se o valency (tj. subjektivní hodnocení věci, události, obecnější cíle), druhým pojmem je očekávání (tj. subjektivní posouzení pravděpodobnosti úspěchu, tedy že tohoto cíle bude dosaženo).

Jedinec svůj výkon zvyšuje na základě přínosu zisku v podobě jakékoli hodnoty (peníze, uznání, jistota, atd.). Čím je atraktivnější hodnota z pohledu jedince, stoupá i jeho úsilí k dosažení této hodnoty.⁴⁴

Teorie očekávání byla dále rozpracována Porterem a Lawlerem, kteří popisují dva faktory determinující úsilí lidí vkládané do jejich práce. Jedná se o hodnotu a pravděpodobnost.⁴⁵ Čím větší je hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.⁴⁶

2.3.2. Teorie cíle

Teorie byla zformulována Lathamem a Lockem. Uvádějí, že na intenzitu motivace a zvýšení výkonu působí skutečnosti, jako je stanovení specifického cíle a přijatelnost cíle, tzn. může se jednat o cíl náročný, přesto zde však existuje možnost jeho splnění. V neposlední řadě na zvýšení motivace a výkonu má vliv participace jedinců na stanovení cíle, tzn. náročné cíle by měly být projednány a odsouhlaseny vedením a radou. Velmi důležité je, aby existovala možnost pro jedince získat od okolí (vedení, rada) reakci na svůj výkon, jinak řečeno zpětnou vazbu. Zpětná vazba umožňuje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval. Na základě zpětné vazby, může, je-li to potřeba, korigovat své úsilí, směr, případně strategii plnění úkolů. Erezem a Zidonem bylo prokázáno, že pokud jedinec s cílem souhlasí, působí náročný cíl tak, že jedincův výkon je lepší, než by to bylo u cíle snadnějšího.⁴⁷

⁴⁰ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, cit. s. 223.

⁴¹ Tamtéž, s. 224.

⁴² Tamtéž, s. 225.

⁴³ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, cit. s. 72.

⁴⁴ Tamtéž, s. 73

⁴⁵ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, cit. s. 225.

⁴⁶ Tamtéž, cit. s. 225.

⁴⁷ Tamtéž, s. 226.

2.3.3. Teorie spravedlnosti

Významným představitelem této teorie, u které se lze setkat také s názvem teorie rovnováhy vydání a zisku, je J. S. Adams.⁴⁸

Nákonečný předestírá: „Klíčovým aspektem je fenomén sociálního srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze: jedinec srovnává s jinými jedinci své pracovní investice (námahu, schopnosti atd.) a své pracovní zisky (plat, uznání atd.). Objeví-li se v tomto srovnání nerovnost, vzniká motiv k jejímu odstranění.“⁴⁹

Shrneme-li výše uvedené, lze říci, že teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že motivace člověka bude lepší, jestliže se s ním bude zacházet spravedlivě, k demotivaci pak dojde, jestliže tomu bude naopak.⁵⁰

Uvedená teorie se omezuje jen na jeden aspekt pracovního hodnocení, na plat a jiné druhy organizačních odměn. Tento model pak převzal a zdokonalil E.E.Lawler, který uvedl, že plat je pouze jedním z činitelů determinující vztah mezi úsilím, výkonem a očekávanou výslednou hodnotou. Vztah mezi úsilím a úrovní výkonu je také závislý na sebeoceňování a zkušenosti, kterou jedinec z této kategorie má. Plat zde tedy vystupuje jako jeden z více prvků komplexní determinace pracovního úsilí.⁵¹

Závěrem této kapitoly by bylo vhodné určit, která z výše uvedených teorií motivace je ta pravá pro vedení a motivování pracovního týmu. Pravdou však je, že nelze v tomto smyslu hovořit pouze o jedné z nich, ale při vedení a motivování týmu je na místě využít znalostí ze všech těchto teorií.

Každá z těchto teorií se na složitou problematiku lidské motivace zaměřuje poněkud z jiného úhlu a všechny mají z daného pohledu svá opodstatnění.⁵²

⁴⁸ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*, s. 89.

⁴⁹ Tamtéž, cit. s. 89.

⁵⁰ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 226.

⁵¹ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*, s. 93-94.

⁵² Srov. HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*, [online].

3. Vymezení základních pojmů vztahující se k profesi sociální práce

Vzhledem k tomu, že se v mé bakalářské práci chci konkrétněji zabývat problematikou motivace k profesi sociální práce, vnímám jako důležité vysvětlit základní pojmy, které se této profesi týkají a které považují za klíčové. Jedná se o pojmy: pomáhající profese, sociální práce, sociální pracovník.

3.1. Pomáhající profese

Existuje řada povolání, které můžeme definovat, jako profese spadající do oblastí pomáhajících profesí. Hovoříme o lékařích, profesi psychologa, zdravotních sestřích, učitelích, sociálních pracovnících, pečovatelkách. Abychom mohli tuto profesi vykonávat a získali potřebnou odbornost, je důležité osvojit si určité penzum vědomostí a dovedností, které je možné získat absolvováním vzdělání na příslušných školách. Velmi podstatnou roli v těchto povoláních hraje lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem.⁵³

Proto je základním nástrojem, který je pro všechny uvedené profese společný, osobnost pomáhajícího.⁵⁴

Pomáhající profese dle Matouška si klade za cíl institucionalizované poskytování sociální podpory, čímž reaguje na slábnoucí úlohou tradičních systémů sociální podpory.⁵⁵

3.2. Sociální práce

Sociální práce je Matouškem vymezena jako společenskovední disciplína a oblast praktické činnosti, která si klade za cíl odhalovat, vysvětlovat, zmírňovat a řešit sociální problémy (např. chudoba, zanedbávání výchovy dětí, diskriminace určitých skupin, delikvence mládeže, nezaměstnanost apod.).⁵⁶

Sociální práce se opírá o rámec společenské solidarity a ideál naplňování individuálního lidského potenciálu.

Americká asociace sociálních pracovníků stanovila níže uvedené praktické cíle sociální práce:

- 1) Podpořit schopnost klienta řešit problém, adaptovat se na nároky a vyvíjet se.
- 2) Zprostředkovat klientovi kontakt s agenturami, které mu poskytnou zdroje, služby a potřebné příležitosti.
- 3) Napomáhat tomu, aby systémy podpory klientů pracovaly humánně a efektivně (profesionální sociální pracovník může mít roli poskytovatele, organizátora služeb, supervizora, konzultanta a také roli obhájce klientových zájmů).
- 4) Rozvíjet a zlepšovat sociální politiku.⁵⁷

⁵³ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 14.

⁵⁴ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 11.

⁵⁵ Srov. MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*, s. 101.

⁵⁶ Tamtéž, s. 213.

⁵⁷ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, cit. s. 11.

3.3. Sociální pracovník

Dle § 109 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách sociální pracovník 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.⁵⁸

Sociální pracovník dle Matouška poskytuje jednotlivcům, rodinám, skupinám i komunitám pomoc vedoucí k získání nebo znovuoobnovení způsobilosti k sociálnímu uplatnění. Sociální pracovník dále napomáhá k vytváření příznivých společenských podmínek pro jejich uplatnění.⁵⁹

⁵⁸ Srov. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platném k 22. 2. 2013, cit. § 109.

⁵⁹ Srov. MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*, s. 213.

4. Altruismus z pohledu antropologie a jeho podstata

Dříve než postoupíme k jádru této práce, tzn. k tomu, co motivuje k výkonu profese sociální práce, seznámíme se s tím, co by mělo být pro každého sociálního pracovníka samozřejmostí, tedy s ochotou pomoci, altruismem či prosociálním chováním.

Dle Williama Hamiltona, jsou altruistické způsoby chování definovány, jako připravenost přijmout ohrožení vlastního blaha kvůli prospěchu jedince stejného druhu. Naproti tomu, egoistické chování počítá s poškozením příslušníka stejného druhu v zájmu vylepšení šancí individua na přežití.⁶⁰

Nakonečný píše: „Podstatou prosociálního chování je schopnost jedince přinášet oběti, vzdát se vlastního blaha ve prospěch dobra druhého člověka.“⁶¹

Dětská mentalita v období předškolního věku je poznamenána egocentrismem, jehož přirozenou složkou je egoismus. Postupným vývojem dítěte, dojde k tomu, že je dítě ochotno vzdát se něčeho příjemného ve prospěch jiné osoby, kterou má rádo nebo kterou lituje. Přejít od egoismu k altruismu dítěti umožní emoce, jako je láska a lítost. Někteří lidé však v podstatě egoismus nepřekonají, protože projevy altruismu u nich jsou často formální, manifestní, ukryté a sobecké pohnutky.

Dle polského psychologa J. Reykowského rozlišujeme dvě funkce osobnosti. Jsou jimi pojetí „vlastního já“ a regulace prosociální. První funkce osobnosti „pojetí vlastního já“ je zacílena na vzrůst hodnoty vlastního já, v nichž se uplatňují obranné a asertivní zaměření. Druhá funkce regulace prosociální je zaměřena na blaho druhých jedinců i celých skupin. Reykowski se domnívá, že prosociální chování je výsledkem lidské touhy po vnitřní satisfakci, což je přirozenou emocionální konsekvencí dosažení sobě vytýčených cílů, tzn. člověk se snaží dosáhnout hodnot a standardů, ovlivněných normami, které jsou pro něj významné.⁶²

Shrneme-li tedy výše uvedené dle Reykowského „Člověk se snaží o vykonání závazku, vydání svědectví pravdě, dobré vykonání úkolu v zaměstnání, přičemž člověk se řídí tím, aby to, co činí, i to, čeho dosáhne, odpovídalo jim přijaté obecné reguli, ideji, normě, a to i tehdy, když provedení této regule, normy či realizace ideje mu osobně nic nedává a nedává nic jiným osobám, s nimiž se cítí být bezprostředně spojen - jeho rodině, přátelům, podřízeným a může dokonce jemu i jim přinést škodu.“⁶³ Jde tu o jednání přinášející duchovní uspokojení.

Schmidbauer ve své literatuře poukazuje na to, že altruistické způsoby chování lze vysledovat v živočišné říši, kdy tím nejdůležitějším zdrojem altruismu, je ochrana potomků. U některých druhů zvířat, hovoříme-li konkrétněji, u opic a poloopic, stejně jako u mnoha lidoopů, byl pozorován altruistický zájem nepokrevně příbuzných dospělých samic o mladá zvířata.

Můžeme zde tedy hovořit o místním, „kulturním“, tzn. tradicemi předávaném, chování, kdy tento „kulturní“ princip altruistického chování v lidských společnostech biologické základy velmi silně přetvořil.⁶⁴

Altruistické chování může být také uskutečňováno na základě pohnutek plynoucích z vnitřních odměn, které mají povahu vyšších citů, tj. emociogenní normy etické, sociální, estetické aj. Altruistické chování může být jen pouhou deklarací boje za nadosobní dobro představující druh společenského exhibicionismu. Existují však i takoví lidé, jenž vykonávají pomoc druhým obětavě, bytostně, spravedlivě a čestně,

⁶⁰ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 23.

⁶¹ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, cit. s. 245. (cit. dle Reykowského, J. 1971).

⁶² Tamtéž, s. 245.

⁶³ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, cit. s. 245-246. (cit. dle Reykowského, J. 1971).

⁶⁴ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 24.

kdy sociobiologové hovoří o tzv. „reciprokém altruismu“ (ty poškrábeš moje záda, já poškrábu tvoje záda), který má svůj původ v přírodě.⁶⁵

Schmidbauer pro vysvětlení altruistického chování uvádí pojem, který nazývá fenokopie instinktů. Znamená to, že požadavky na přizpůsobení mohou být ve zvířecích a lidských společenstvích v určitých oblastech velmi podobné (např. ochrana potomstva). Kulturní ideál kopíruje zvířecí instinkt.

Dospělý považovaný za duševně zdravého je připraven své pudové potřeby bezpodmínečně podřídít daným požadavkům přizpůsobením se společnosti. Dovoluje si tedy to, co společnost svoluje a zakazuje si to, co společnost zapovídá. Člověk ke svému životu potřebuje kulturu a společnost.⁶⁶

Původní motivaci k altruistickému chování, lze i spatřovat u procedur dělení potravy, kdy šimpanzi si dělí mezi sebou ukořistěné maso, což doprovázejí náležitými prosebnými rituály. Procedury dělení u lovců a sběračů na úrovni doby kamenné byly stanoveny sociálními normami, základním principem byla podpora dětí, těhotných žen, nemocných a starých lidí.

Další altruistické způsoby chování původních kultur lze například spatřovat v chování ke starým lidem, kdy o ně bylo většinou postaráno, výjimkou byla pouze situace, že bylo rozhodováno mezi přežitím mladého člena skupiny, nebo oslabeného starce. Tuto situaci, však starý jedinec téměř vždy akceptoval.

Těžce zranění byli obvykle podporováni, jestliže však zraněný zůstával příliš dlouho neproduktivním členem skupiny bez vyhlídky na vyléčení, začali se od něj známí a příbuzní odklánět, jádrová rodina jej však opustila jen v případě nejvyšší nouze.⁶⁷ Je patrné, že altruistické chování se tedy stalo pro člověka přirozeným jevem, který se postupem doby šířil a zpevňoval v různých společnostech.

⁶⁵ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, s. 246.

⁶⁶ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 25-26.

⁶⁷ Tamtéž, s. 29-30.

5. Motivace k profesi sociální práce

Tuto část své bakalářské práce považuji za stěžejní, vzhledem k tomu, že se dostáváme k problematice týkající se otázky, co vede sociálního pracovníka k tomu, aby vykonával tak těžkou a zodpovědnou činnost, která je v současné době nedostatečně finančně ohodnocena, která představuje často setkání s lidmi nešťastnými a sociálně nepřízřivými, kteří se ocitají v těžké životní situaci.

Existuje v nás vědomá a nevědomá rovina, na základě které jsme se pro pomáhající profesi rozhodli. Vědomá rovina obvykle představuje krásné a ušlechtilé ideály, proč to děláme. Zároveň je tu však naše nevědomí, ve kterém mohou být obsaženy všelijaké postranní, více či méně sobecké pohnutky, pocity a přání, které mohou vést k tomu, že svou práci nejsme schopni vykonávat efektivně a někdy místo pomoci spíše svým jednáním ublížíme.⁶⁸

Jak popisuje Gugenbühl-Craig „nikdo nedokáže jednat na základě pouze čistých motivů. I ty nejušlechtlejší činy vycházejí z čistých i nečistých, světlých i temných motivů.“⁶⁹

Otázku motivace ke své práci by si měl každý sociální pracovník zodpovědět. Protože jak zmiňuje Říčan „kdo chce pomáhat druhým, měl by rozumět sám sobě“.⁷⁰ Naše jednání je ovlivňováno řadou motivů, potřeb, impulsů, představ a přání, které si můžeme uvědomovat jen částečně a někdy si je neuvědomujeme vůbec. Takové neuvědomované motivy pak bývají ty nejzákladnější.⁷¹

Schmidbauer uvedl v této oblasti velmi zajímavý poznatek, v němž poukazuje na to, že nedokonalosti pomáhajícího považuje za potencionálně produktivní. Smysl vidí spíše v tom zahájit v nich a s nimi vývojový proces než vynucovat jejich odštěpení.⁷²

Proto abychom však takový krok mohli podniknout a stát se tak lepšími pracovníky, musíme být ochotni prozkoumat vlastní motivy dobré i špatné, čisté i ty ostatní, protože to je nezbytným předpokladem naše účinné pomoci klientovi. Budeme-li si vědomi toho, co představují naše stinné stránky, budeme mít menší potřebu přisuzovat jiným, co nedokážeme přijmout sami u sebe. Nebudeme se opíjet fantaziemi o vlastní všemohoucnosti, o tom, že změníme ostatní nebo svět, když přitom nejsme schopni provést změnu sami v sobě.⁷³

5.1. Syndrom pomocníka

Syndrom je slovo, které je chápáno v medicíně jako spojení jednotlivých příznaků chorobného procesu objevující se v typické kombinaci. Z psychologického hlediska se podaří zřídka stanovit hranici mezi zdravým a nemocným. A opravdu obtížné je to, jestliže hovoříme o pomoci druhým, altruismu.⁷⁴

Pátráme-li potom, co nás sociální pracovníky, žene k tomu, abychom poskytovali profesionální pomoc druhým, musíme se nutně pozastavit nad motivem, který může být pohonem velícím nám v našem podvědomí k tomu, abychom pomáhali.

⁶⁸ Srov. ŘÍČAN, P. *Kdo chce pomáhat druhým, měl by rozumět sám sobě* (článek), [online].

⁶⁹ Srov. GUGENBUHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*, str. 14.

⁷⁰ Srov. ŘÍČAN, P. *Kdo chce pomáhat druhým, měl by rozumět sám sobě* (článek), cit. [online].

⁷¹ Tamtéž, [online].

⁷² Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 14-15.

⁷³ Srov. HAWKINS, P. SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 23-24.

⁷⁴ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 13.

Syndrom pomáhajícího nebo také syndrom pomocníka byl poprvé definován německým psychologem Wolfgangem Schmidbauerem v publikacích „Psychická úskalí pomáhajících profesí“ (2000) a „Syndrom pomocníka“ (2008).

Schmidbauer uvádí: „Syndrom pomáhajících, neschopnost vyjádřit vlastní pocity a potřeby, jež se stala osobnostní strukturou, spojená se zdánlivě všemohoucí, nenapadnutelnou fasádou ve sféře sociálních služeb, je velmi rozšířený.“⁷⁵

Syndrom pomáhajícího, který může být jedním z motivů, proč se stát profesionálem v pomáhání potřebným, má mnohdy své kořeny již v dětství. Často se stává, že pomocník prožil těžké dětství, cítil se rodiči odstrkovaným anebo se může jednat o pomocníka, který byl rodiči jako dítě obdivován či používán jako partnerská náhražka. Obvykle pro pomocníka s takovýmto dětstvím je těžké vyvinout takové nadje (tedy normativní instanci, hlas svědomí), které by jednalo s jejich pudy a emocemi přívětivě.⁷⁶

Setkáváme se zde s ideálem Já rodičů, který je na dítě přenášen s nárokem na jeho perfektní splnění. Vzniká nebezpečí, že vývojové a růstové procesy jsou nahrazeny procesy výběru, který pak sebou přináší rozštěpení. Rozštěpení znamená, že dítě pochopí, že smí rozvíjet své dobré vlastnosti, ty špatné musí odštěpit a potlačit a ty poté zůstávají nevyvinuté. Často však tyto špatné vlastnosti v očích rodičů jsou velmi podstatné pro vývoj jedince, neboť díky jejich vývoji, je umožněno jedinci projít si důležitými způsoby chování (prosazení se, něžnost, sexuální potence, intenzita citění).⁷⁷

Takovýto jedinec prožívá pocity nespokojenosti a napětí, které se snaží zvládat tím, že roli neukojeného a závislého člověka přenechává jiným. Setkáváme se zde s motivem odmítnutého dítěte, kdy pomocník sám pro sebe odmítl otevřít se emocionální oblastí, ve kterých se cítí nejistý.⁷⁸ Zastává roli člověka, který dává, neprojevuje, u něhož neexistuje vlastní přání mimo touhu být nepostradatelný. Vztahům, ve kterých by jeho role byla čímkoli jiným se vyhýbá. To, že je výlučně osobou, která dává, udržuje si v sobě velikášskou fantazijní představu o své jedinečnosti a suverenitě. Vlastní potřeby u něj vyvolávají nejistotu a pouhé přiblížení k nim u něj vzbuzuje úzkostné pocity. Takovýto pracovník je postižen narcistickou nenasytostí, nikdy není spokojen. Znamená to, že je pro něj těžké ustoupit do pozadí a nechat jeho klienta být, když už jeho pomoc není nutná. Uznání, které mu pomoc druhým přináší, se pro něj stává drogou, je na něm závislý.⁷⁹

Člověk se syndromem pomáhajících si utvořil sociální fasádu orientovanou na vysoký, strnulý ideál Já. Její fungování je přitom sřeženo kritickým zlým Nadjám. Jedinec popírá vlastní slabost, potřebnost pomoci a vyhýbá se vzájemnosti. Intimitě ve vztazích. Orální a narcistické tužby u pomáhajícího trpícího tímto syndromem jsou obvykle velké, ale jsou uloženy částečně nebo zcela v jeho nevědomí. Vzhledem k tomu, že jejich formy projevu nejsou rozvíjeny a diferencovány, fungují na své původní úrovni, což se může ukázat jako neschopnost projevit splnitelná přání. Příslušník pomáhající profese, pak často nahromaděná přání ventiluje jako výčitky vůči okolí, popřípadě horším způsobem (např. závislost, sebevražda nebo psychosomatické onemocnění). Tyto nepřímé vyjádření znamenají volání o pomoc a touhu po získání podpory okolí.⁸⁰

⁷⁵ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí* cit. s. 15.

⁷⁶ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*, s. 31-32.

⁷⁷ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 14.

⁷⁸ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*, s. 32.

⁷⁹ Tamtéž, s. 41-43.

⁸⁰ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 21-22.

5.2. Touha po moci jako motiv pro výkon pomáhající profese

Během let analytické práce se sociálními pracovníky jsem si znovu a znovu všiml toho, že kdykoli musí být něco prosazeno silou, mají vědomé a nevědomé motivy zúčastněných mnoho forem. V pozadí číhá podivuhodná touha po moci. Celkem často se ukáže, že tu nejde tolik o blaho chráněného jako o moc chráněnce.⁸¹

Moc je velmi důležitá a je jedním z nevědomých motivů, který do značné míry může být obsažen v nitru pracovníka pomáhající profese. Moc existuje jako skrytá potřeba, která obvykle ovlivňuje pomáhání. Projevuje se jednak obklopením lidmi, kteří jsou na tom hůř než já, jednak možností řídit části životů lidí, kteří potřebují pomoc.⁸²

Pracovník pomáhající profese získává svou moc tím, že pomáhá či pomoc slibuje, méně mocnému klientovi, aby ten se stal o něco mocnější.⁸³

Pracovník musí jednat proti vůli svého klienta, který nebývá vždy schopen rozeznat, co je pro něj dobré. Pracovník postupující proti vůli klienta musí být přesvědčený, že to, co po klientovi chce, je správné. Takovýto postup nalézá své opodstatnění ve filozofii, jejichž počátky sahají do období osvícenství. Tato filozofie hovoří o tom, že člověk by mohl být a měl být rozumný a sociálně přizpůsobený. Lidský život je naplněn, pokud se člověk vyvíjí dle možností normálně a šťastně. Cílem všeho našeho snažení, má být výchova zdravých sociálně přizpůsobivých lidí, kteří se cítí v mezilidských vztazích šťastně. Hlavním úkolem je zabránit neurotickému vývoji, sociální nepřizpůsobivosti, pomatenosti a svérázným rodinným poměrům.⁸⁴

Úkolem sociální práce je umožnit, aby se klient mohl rozvíjet jako zdraví a normální jedinec. Se souhlasem nebo proti vůli klienta je třeba postarat se o to, aby vývoj probíhal pokud možno podle těchto představ.⁸⁵

Gugenbühl-Craig píše, že shledává určité paralely (které však nelze brát příliš vážně, snažíme se na tomto poukázat skutečnost, že nakládat s druhými lidmi proti jejich vůli, může být problematické) mezi postupy středověké inkvizice a dnešní sociální práce. Tak jako inkvizitoři věřili, že musí oficiální názory, tzn. ty jediné správné prosadit všemi možnými prostředky, tak i my pracovníci v pomáhající profesi potíráme nezdravé rodinné poměry, neuspokojivé sociální struktury. Snažíme se sociálně nepřizpůsobené přizpůsobit. Prosazujeme to, co pro člověka považujeme za správné, často i tehdy, když zúčastnění naši pomoc odmítají. V této oblasti je vhodné si položit otázku, zda ve chvíli, kdy klientovi vnucujeme něco, co on odmítá, nezačnou se v nás probouzet nepřijemné mocenské choutky. Mnohdy se může zdát, že nejde ani tak o blaho klienta jako spíš o moc pracovníka.⁸⁶

Gugenbühl-Craig uvádí: „Prosazení pečlivě zdůvodněných opatření proti vůli dotyčného často přináší hluboké uspokojení podobné tomu, jaké pocítuje školák, který zbije druhého školáka a ukáže se jako ten silnější. Obvykle pak následuje pocit: To jsem mu to ukázal, jen ať si nemyslí!“⁸⁷

Sociální pracovník mnohdy pocítuje před svým okolím a před vlastním svědomím závazky k tomu, aby měl jako hlavní motiv svého konání ochotu pomáhat. V hloubi duše se však u sociálního pracovníka objevuje opak, nejedná se o přání pomáhat, ale o potěšení spojené s touhou vládnout a zbavit klienta moci. Popud k moci u sociálního

⁸¹ Srov. HAWKINS, P. SHOHEIT, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, cit. s. 26 (dle cit. Gugenbühl-Craig, s. 8-9, 1971).

⁸² Tamtéž, s. 26

⁸³ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 40.

⁸⁴ Srov. GUGENBUHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*, s. 10.

⁸⁵ Tamtéž, cit. s. 11.

⁸⁶ Srov. GUGENBUHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*, s. 12-13.

⁸⁷ Tamtéž, cit. s. 13.

pracovníka se objevuje právě tehdy, kdy musí pracovat proti klientově vůli. Sociální pracovník i přesto, že se nechává vést mocenskými choutkami, není zatížen ve svém vědomí pocitem viny a to vzhledem k tomu, že své chování zdůvodňuje něčím, co je s objektivního hlediska možné vidět jako správné a dobré.⁸⁸

Jak uvádí Kopřiva: „Mocenský systém vede k oboustranné manipulaci. Čím větší pravomoc pomáhající má, tím větší je klientova tendence k pracovníkovi přistupovat s odstupem a nedůvěrou. Při přebírání kompetencí v některých sférách životní praxe klienta pracovníkem, může docházet, jak ochraně klienta před újmou, ale také může dojít ke klientovu zneschopňování.“⁸⁹

Pracovník chovající se jinak k lidem, kteří jsou svěřeni do jeho péče a jinak k lidem, kteří mu svěřeni nejsou, může u sebe identifikovat projev moci. Čím je větší rozhodovací moc pracovníka ve věcech klienta, tím složitější pro něj je, stát se pro klienta partnerským konzultantem v emočních a vztahových aspektech jeho problému.⁹⁰

Při práci s klienty je důležité si uvědomit rozdíl mezi přebíráním kontroly nad klientem a nabízením pomoci.

Systematický terapeut Ivan Ulehla předestírá „že nelze pomoc „udělat“, aniž by byla odpovědí na klientovo výslovné přání. Jinak řečeno pracovníkovo jednání, které není odpovědí na klientovu objednávku, není pomocí, ale kontrolou.“⁹¹ Kontrola je nevyhnutelná, účelná a potřebná, postavena na zájmech lidí, nikoli na zájmech člověka, o kterého je postaráno. O pomoci hovoříme tehdy, jestliže se jedná o dojednaný způsob společné práce, kterou si klient přeje, pracovník ji nabídl a klient zvolil. Pomoc je užitečná, respektující a příjemná, založena na rovnocenné spolupráci. Kontrola je nevyhnutelná, užitečná a účelná a má svůj smysl. Jak je tedy zřejmé z výše uvedených výkladu pojmu kontroly a pomoci, jedná se o dvě různé činnosti, které je důležité rozlišovat, aby nedocházelo k tomu, že si pracovník namlouvá, že pomáhá a přitom se jedná o kontrolu. Je vhodné být soustavným a disciplinovaným pozorovatelem své vlastní práce, přemítat nad ní v jejím průběhu a soustavně zacházet se sebou samým. Pomoc a kontrolu nelze praktikovat současně, rozhodnutí zda bude použita ta či ona činnost ve věci klienta vychází ze strany pracovníka. Vzhledem k tomu, že kontrola je posunutím klienta do podřízené pozice oproti pomoci, která je přizváním ke spolupráci rovných (jak jsme se už výše zmiňovali), leží na pracovníkovi velká zodpovědnost tkvící v tom, co bude ve prospěch klienta použito, aby byla odvedena pracovníkem kvalitní a efektivní práce.⁹²

5.3. Archetyp „léčitel-nemocný“

Gugenbühl-Craig uvádí: „Zápas mezi zdravím a nemocí je tu od nepaměti. A právě od nepaměti přichází léčitel, aby zraněným pomohl - někdo, kdo je ochotný vytáhnout zraněným trn z paty, když toho člověk není sám schopen. Nemocný volá o pomoc a jiný člověk odpovídá na jeho volání, aby mu pomohl.“⁹³

Vztah dvou lidí, kdy jeden je nemocným a druhý tím, kdo nemocného vyléčí, je ve smyslu psychologie C.G. Junga archetypový, čímž rozumíme vrozené formy

⁸⁸ Srov. GUGENBUHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*, s. 14.

⁸⁹ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, cit. s. 40.

⁹⁰ Tamtéž, s. 41.

⁹¹ Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, cit. s. 22.

⁹² Srov. Tamtéž, s. 20-23.

⁹³ Srov. GUGENBUHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*, cit. s. 65.

lidského chování. Člověk v archetypových situacích jedná a vnímá dle základního schématu, který je uložen v něm a je u všech lidí stejný.⁹⁴

Kult moderní postavy lékaře představující veřejnou úctu a sociální prestiž, jichž lékař prožívá jako ten, který má ve svých rukou život a smrt, nemoc a zdraví, je výrazem představující skrytou moc v archetypu lékař-nemocný. Výše uvedený kult a moc spolu souvisí a vzájemně se podporují.

Hovoříme zde o různých typech moci. Jeden subjekt se snaží na základě moci učinit z druhého subjektu objekt, který se poddává, nechává se manipulovat pro cíle, které si subjekt určil. U subjektu dochází k tomu, že se zvyšuje pocit důležitosti a objekt se zbavuje zodpovědnosti. Další formou moci je sebezbožštění. Člověk posedlý božským komplexem se snaží vládnout nad lidmi jako bůh, jedná se o moc numinózní a mimořádně nebezpečnou jak pro ovládané, tak pro ovládajícího. Tato moc je již sama o sobě zlá. Dále se moc může projevit v určitých archetypových kolektivních situacích (např. náčelník kmene, král aj.).⁹⁵

Archetyp se vyznačuje tím, že má dva póly, které se nacházejí v tomtéž individuu v jeho duši. V případě, že dojde k vystoupení jednoho pólu archetypu ve vnějším světě, aktivuje se vnitřní pól, může být však vyvolán i bez aktivace. U mnohých chorob a zranění je k léčbě třeba vnější lékař, avšak žádný lékař nemůže působit bez vnitřního lékaře (tzn. něco v těle a v duši musí pomoci pacientovi chorobu překonat). Nejen zraněný má však v sobě vnitřního lékaře, taktéž lékař má v sobě pacienta, narážíme zde na archetyp „zraněného léčitele“.⁹⁶

Lidská psychika velmi těžko snáší výše uvedené polarity. Gugenbühl-Craig popisuje, že „já miluje jasno a snaží se vnitřní rozpory vymýtit.“⁹⁷ Potřeba vyplývající z já vede k tomu, že archetypy jsou v určitém ohledu štěpeny, což znamená, že jedná polarita je vytěsněna a působí v nevědomí, což může vést k psychické poruše. Může dojít i k promítání vytěsněné části polarity archetypu na vnější svět, což může působit momentálně jako uspokojivé. Gugenbühl-Craig zmiňuje jako příklad nemocného, který může vnitřního léčitele promítat na lékaře, v jehož péči se nachází a lékaře, který může promítat svá zranění na nemocného. Tato situace z dlouhodobého hlediska vede často k uvíznutí psychického procesu. Pacient nemá pocit odpovědnosti za své uzdravení a spoléhá se plně na doktora. Buď následuje pokyny lékaře nebo se jim vzpírá. Lékař naopak začne mít pocit, že je silný léčitel, kterého se slabost, nemoc a zranění netýkají, cítí se zcela v bezpečí před těmito hrozbami. Stává se z něj lékař bez zranění. Nedochozí ke konstalaci léčivého faktoru u pacientů a stává se pouze léčitelem a nemocný pouze pacientem na rozdíl od toho, kdy byl zraněným lékařem, který se setkával s nemocným a konsteloval jeho léčivý faktor. Situace poté vypadá tak, že na jedné straně je lékař zdravý a silný a na druhé straně pacient, nemocný a slabý.⁹⁸

5.3.1. Moc jako prostředek ke sjednocení pólu archetypu „léčitel-nemocný“

Lékař, který se od jednoho pólu zraněného léčitele distancoval, se snaží o opětovné sjednocení polarity prostřednictvím moci. Pacient se stává objektem lékařových mocenských nároků. Póly lékař-nemocný spojuje na základě moci. Lékařova moc pak budí laciný a bídný dojem, protože je důsledkem psychologického a morálního selhání lékaře i pacienta. K tomu, že jedna polarita je vytěsněna a pak je znovu připojena mocí,

⁹⁴ Srov. GUGENBUHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*, s. 65.

⁹⁵ Tamtéž, s. 66.

⁹⁶ Tamtéž, s. 68-69.

⁹⁷ Tamtéž. cit. s. 69-70.

⁹⁸ Tamtéž, s. 70.

může dojít i u pacienta. Příchod moci tedy působí jak na lékaře tak na pacienta velmi škodlivě, ale je tu i pozitivum. Díky moci se lékař snaží alespoň o spojení obou typu archetypů, na rozdíl od lékaře, který se vzdal jakéhokoli pokusu sjednocení a svou práci vykonává povrchně a s nezájmem.⁹⁹

Rozštěpení archetypu je vnitřní proces související s psychologickým vývojem lékaře a s jeho schopnostmi. Lékař si musí opakovaně připomínat, že vším svým věděním a technikou se nakonec musí snažit o to, aby v pacientovi vyvolal léčivý faktor, neboť bez něj nemůže dosáhnout ničeho. Léčivý faktor může být aktivován pouze tehdy, že si je sám vědom nemoci jako existenciální možnosti. Působení je méně účinné, jestliže využívá ke spojení obou pólů archetypu malichernou moc, je to však lepší, než aby se v této věci nesnažil vůbec.¹⁰⁰

Problematika archetypu povolání lékaře má význam pro některé nelékařské pomáhající profese.¹⁰¹ Gugenbühl-Craig sděluje, že některé profese se od povolání lékaře oddělily, aniž by úplně ztratily svůj lékařský charakter, jiné pomáhající profese se zase v posledních desetiletích k základnímu lékařskému modelu přiklonily, ačkoli s ním dříve neměli nic moc společného. Je nesporné, že takový psychiatr, který léčí duši, je spjat základním lékařským modelem. V obecném smyslu lékařskou činnost vykonávají také psychoterapeuti a analytici, ať jsou psychology nebo lékaři. Všichni uvedení se přece zabývají trpícím člověkem a jejich cílem je změna jeho psychického stavu.¹⁰²

Mnozí odborníci však považují za sporné, aby výkon psychoterapeutické činnosti praktikoval někdo, kdo neměl dokončené lékařské vzdělání. Jasně zůstává to, že psychoterapii by se měl věnovat ten, který je uchvácen archetypem „zraněného léčitele“, neznamená to však, že je nutné k této činnosti lékařský diplom. Na základě rozporu mezi společenstvím lékařů a psychoterapeutů, zabývající se otázkou, kdo tedy může vykonávat lékařskou činnost, vznikl názor, že psychoterapeutovi a analytikovi, kteří nejsou lékaři nejde o to vést pacienta ke zdraví, ale jde o blaho duše pacienta.

Toto pojetí se jeví Gugenbühl-Craigovi jako sporné a to vzhledem k tomu, že smysl svého života, životní plán, musí hledat každý a každý v tom může druhému člověku pomoci, tzn. není to oblast nějakého odborníka.¹⁰³

I profese moderního sociálního pracovníka představuje výkon lékařské činnosti. Samozřejmě nehovoříme o tom, že by sociální pracovník léčil fyzicky nemocné, léčí a zlepšuje sociálně nemocné poměry. Uvědomme si tedy, že ačkoli sociální pracovník nedisponuje lékařským diplomem, povolání sociálního pracovníka je se základním modelem činnosti lékaře přinejmenším příbuzné. Lékař je fascinován polaritami fyzicky zdravý-nemocný, sociální pracovník se ve své profesi potýká s polaritami sociálně zdravý-sociálně nemocný. Ať se tedy jedná o lékaře či sociálního pracovníka objevuje se u nich ve speciální formě problém rozštěpeného archetypu. Sociální pracovník hrající inkvizitora je v podstatě fascinován archetypem léčitel-nemocný, trpí oběma polaritami tohoto archetypu, může působit jako zraněný léčitel, může dojít k vytěsnění jedné polarity archetypu a jejímu projikování a může dojít k propadnutí touhy po moci.¹⁰⁴

⁹⁹ Srov. GUGENBUHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*, s. 71.

¹⁰⁰ Tamtéž, s. 75.

¹⁰¹ Tamtéž, s. 76.

¹⁰² Tamtéž. cit. s. 76.

¹⁰³ Tamtéž. s. 77.

¹⁰⁴ Tamtéž, s. 77-78.

5.4. Další motivy k výkonu pomáhající profese

Říčan se zabývá výčtem dalších možných motivů, které mohou být rozhodující pro výběr pomáhající profese. Jedná se o soucit, zvědavost, povinnost pomáhat a s tím související skutkářství, osobní neštěstí a osamělost.

Soucit je pro člověka, který se rozhodl dobrovolně vykonávat pomáhající profesi nezbytnou součástí, pokud ovšem vede k činům. Soucit, který nevyvolává jednání a činy, se stává pro člověka zdrojem sebeuspokojující sentimentality a zastírá před ním jeho vlastní sobectví. Se soucitem je důležité umět pracovat, je důležité rozpoznávat, zda o něj druhý stojí, zda je na místě jej projevit.

Zvědavost by měla být v přiměřené míře zastoupena u všech pracovníků pomáhajících profesí. Pokud nás člověk, se kterým pracujeme, nebude zajímat, nezapamatujeme si informace, které jsou pro pomoc klientovi důležité. Někdy se však stává, že nás naše zvědavost dožene do oblastí klientova života, které pro jeho pomoc nejsou podstatné. Nás však žene touha to vědět a namlouváme si, že informace jsou důležité a v tom si lžeme. Otázky, které klientovi zbytečně pokládáme, mohou působit škodlivě.

Povinnost pomáhat může být motiv, který vznikl jako výsledek výchovy, kterou jsme si prošli – určování co se má a co se naopak nesluší. Někdy pro nás povinnost může mít tíživý charakter. Obvykle věci, které konáme z povinnosti, se nedaří. Důležité si je tuto skutečnost uvědomit. Vědět, že nepomáháme, protože opravdu chceme, je pak možné, že pravý motiv se dostaví. Další podobou pomáhání z povinnosti je pocit, že si za pomoc, něco zasloužím, hovoříme o skutkářství.

Osobní neštěstí také může představovat motiv našeho rozhodnutí pomáhat. Člověk sám zkoušený životem, nesoucí si své problémy, hledá svou duševní rovnováhu, kterou ztratil či ji nikdy neměl v pomoci a obětování se pro druhé.

Naše osamělost může představovat motiv, který nás žene k výkonu pomáhající profese. Pomáhající profese může pro pomáhajícího představovat možnost, jak získat vztahy, které mu v jeho osobním životě chybí. Problém nastává tehdy, jestliže takový osamělý pracovník začne projevovat svou touhu po vztahu nějakému klientovi, který o tento vztah nestojí, ale nemůže odmítnout, vzhledem k tomu, že potřebuje od pomáhajícího přece službu.¹⁰⁵

Je nutné si uvědomit, že i když prostřednictvím této kapitoly získáme teoretické poznatky k motivům, které vedou k výkonu pomáhajícího pracovníka, nestačí to. Pomáhající by měl mít možnost získat nadhled nad svou prací, mluvit o ní a radit se, aniž by ho za to někdo soudil. Měl by mít možnost učit se prostřednictvím svých motivů a rozvíjet je tak, aby mu v jeho práci nepřekáželi a jeho klientům neubližovali či jejich situaci neztěžovali. O tom, jak je možné svou motivaci obrátit k lepšímu a udržet jí, budeme hovořit blíže v kapitole 7. „Správná motivace a její udržení“.

¹⁰⁵ Srov. ŘÍČAN, P. *Kdo chce pomáhat druhým, měl by rozumět sám sobě* (článek), [online].

6. Syndrom vyhoření

V této kapitole se zabývám syndromem vyhoření, protože z velké části souvisí se stínovou motivací k práci v pomáhajících profesích. Syndrom vyhoření je psychologický a sociální pojem, v posledních letech hojně užívaný, se kterým se setkáváme především u pomáhajících profesí.

Pines a kol. definují vyhoření jako: „výsledek neustálého nebo opakovaného emočního tlaku spojeného s intenzivní účastí s lidmi po dlouhá období. Taková intenzivní účast je obvyklá zejména ve zdravotnických a školských profesích v sociálních službách, kde je „náplň práce“ zabývat se psychickými, sociálními a tělesnými problémy druhých lidí. Vyhoření je bolestné zjištění, že již nedokážou pomáhat lidem v nouzi, že již v sobě nemají nic, z čeho by mohli rozdávat.“

Fineman v návaznosti na Maslacha říká, že vyhoření představuje:

- a) stav emočního a tělesného vyčerpání s nedostatkem zájmu o práci a nízkou důvěru v druhé,
- b) depersonalizaci klientů, ztrátu zájmu a cynismus vůči nim,
- c) odsuzování sebe samého, nízkou pracovní morálku a hluboký pocit selhání.¹⁰⁶

Je jisté, že syndrom vyhoření, představuje celý soubor příznaků projevujících se zpravidla u nadměrně angažovaných pracovníků ztrátou chuti do práce, radosti ze života, energie a nadšení potřebného při výkonu profese. Pomáhající postiženy syndromem vyhoření se cítí frustrován, reaguje podrážděně, nedůvěřivě, depresivně, apaticky, cynicky a celkově u něj dochází ke stagnaci až rezignaci, vyčerpání.

Syndrom vyhoření a vyčerpání jsou jevy velmi podobné a stanovení hranic mezi nimi je velmi těžké, avšak někteří autoři tyto jevy odlišují a to na základě jejich vzniku. Vyčerpání může vznikat na základě jakékoli dlouhotrvající zátěže fyzického, emocionálního nebo psychického rázu. K vyčerpání člověka, může docházet však také na základě nějaké náhle změny v jeho životě. Člověk prožívající vyčerpání se cítí být v životě nedoceněný a zbytečný, převažují u něj negativní aspekty nad pozitivními. Syndrom vyhoření se rovněž projevuje fyzickým, emocionálním a mentálním vyčerpáním, ale příčinou je chronická zátěž spojená s dlouhodobým nasazením pro jiné lidi.¹⁰⁷

Syndrom vyhoření je proces, propukající u jedince v několika fázích, které mají svou dynamiku. Počáteční fáze syndromu vyhoření je charakteristická vysokou angažovaností jedince, pracujícího téměř neustále a nepřipouštějícího si negativní pocity. Jedinec nezná relaxaci, uvolnění, uklidnění, neuznává pro sebe žádný volný čas, práci si idealizuje jako něco co jej naprosto uspokojuje a zotavení u něj není potřebné. Vyznačují se hyperaktivitou, mají pocit, že jsou zcela nepostradatelní, popírají vlastní potřeby, aby co nejlépe obstáli v roli pomocníka. Postižený má tendenci snižovat své kolegy, aby byla jeho dokonalost ještě viditelnější, tím dochází k jeho neoblíbenosti, což však obvykle zvyšuje ještě jeho angažovanost. Velmi často se stává, že jedinec je však oblíben u nadřízených a pokud dojde k jeho povýšení na řídicí funkci, soupeří se svými podřízenými, čímž dochází k jejich stagnaci a ztráty potěšení z jejich vlastní angažovanosti.

Další fází je fáze propuknutí nebo-li také fáze „zmatku“, jak jí nazývá Lauerdale. Postižený již nemůže popřít pocit, že se něco děje, že něco již není v pořádku.

¹⁰⁶ Srov. HAWKINS, P. SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, cit. s. 33 (dle cit. Pines a kol. 1981, dle Fineman 1985, s. 38 v návaznosti na Maslacha 1982).

¹⁰⁷ JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 158.

Dostavuje se chronická únava, nechut' k práci, regenerace je u jedince velmi omezena a často již nepomůže ani dovolená. Jedinec se cítí využíván, pociťuje nepoměr mezi námahou, kterou mu práce přináší a odměnou, které se mu za ní dostává. Nezdary a zátěže již není jedinec schopen zpracovávat a dochází k propuknutí agrese zaměřující ji buď proti sobě nebo proti kolegům či klientům. Postižený se často transformuje do role oběti, nesnaží se zajistit si lepší pracovní podmínky, nepodnikne žádné kroky, aby byly odstraněny nedostatky.

Další fází je slábnutí výkonnosti a jak sám název vypovídá u jedince v této fázi klesá výkonnost. Jedinec se není schopen soustředit díky čemuž dochází při jeho práci k chybám. Kritika a reflexe jejich práce je pro ně nepřijatelná, nejsou ji schopni přijmout, protože dochází k rozkolísávání jejich profesní fasády. K depresivním symptomům se velmi často přidávají i symptomy tělesné, dochází k onemocněním. Často jedinec přerušuje kontakty ve svém soukromém životě, cítí se osaměle.¹⁰⁸

Poslední fází znamenající cestu ven ze syndromu vyhoření je intervence, která se může projevit změnou vztahu k práci, klientům či okolí, popřípadě může dojít až ke změně samotného zaměstnání, bydliště či partnera jedincem.¹⁰⁹

6.1. Prevence a obrana proti syndromu vyhoření

Jak eliminovat syndrom vyhoření a tím chránit i naše klienty, kterým pomáháme, jak neztrácet motivaci či neživit tu motivaci, která pro nás představuje stinné stránky toho, proč chceme pomáhat.

Ze studie Heinricha Jansen-Dittnera a Kerstin Munker vyplynulo, že kdo se může profesionálně vyvíjet, ten je obvykle chráněn před syndromem vyhoření. Není důležité jen vzdělání, které pomáhající pro výkon své profese získali absolvováním potřebné školy, ale taktéž důležité je speciální vzdělávání a vedle toho přijímání a zpracovávání zpětné vazby, která je získávána v jejich konkrétní praxi.¹¹⁰

Psychologickou silou, která může jedince chránit před syndromem vyhoření dle studie Heinricha Jansen-Dittnera a Kerstin Munker, která proběhla na vzorku pečovateli, je realistické sebevědomí, které není zatížené iluzorními přáními. Díky této síle je udržována a rozvíjena profesionální identita. Pozitivním přijímáním a hodnocením reality své profesní práce, jedinec vedle radosti ze svého povolání, je také schopen zlepšovat jednotlivosti, ekonomicky své povolání měnit, pronikat k uspokojením, která může jeho práce poskytnout, taktéž je schopen čerpat uspokojení mimo svůj pracovní život. Díky realistickému pojetí profesní činnosti, dochází ke stabilitě motivace a trvalého zájmu o profesní život.¹¹¹

Významnou prevencí syndromu vyhoření je psychohygienu u pracovníka, o které se konkrétněji zmiňuji v kapitole 7. „Správná motivace a její udržení“. Žádoucí v prevenci je, aby jedinec byl schopen pozitivního přeladění, díky němuž lze načerpat novou sílu. Jedinec by měl znát, co mu přináší úlevu a naplňuje ho uspokojením ze smysluplné práce. Velmi nebezpečné je tzv. negativní přeladění, ke kterému u jedince může dojít např. za pomoci psychotropních látek.

Dalším způsobem, jak co nejvíce eliminovat syndrom vyhoření je pozitivní očekávání, spočívající v přesvědčení, že naše práce má každý den smysl a že problémy

¹⁰⁸ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*, s. 219-220.

¹⁰⁹ JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 160.

¹¹⁰ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*, s. 225.

¹¹¹ Tamtéž. s. 226.

jsou zde proto, abychom je řešili, neboť na základě zkušenosti, které při řešení daných problému získáváme, dochází i k našemu osobnímu růstu. V pomáhajících profesích je často velmi potřebné, aby se pomocník dokázal s danou problematikou identifikovat, ale zároveň, aby byl schopen se od daných problému oprostit pomocí užití tzv. reidentifikačních technik. Zajímavý pro prevenci syndromu vyhoření je také vztah mezi naplněním smyslu života a vyhořením, kdy míra vyhoření je nepřímo úměrná naplnění smyslu života. Čím je naplnění smyslu života vyšší, tím je možnost syndromu vyhoření nižší. Náboženství a víra, může být právě jedna z možností, jak pevně zakotvit ve smyslu, kdy křesťanství jako jednu ze svých morálních hodnot předestírá pomoc druhým z lásky ke Kristu. Jako prevenci vyhoření můžeme dále zmínit fungující soukromé vztahy jedince, protože člověk málokdy je schopen zvládat problematické situace sám. Významná je také v této věci i osobní disciplinovanost a pokora, znát své reálné možnosti i své vlastní hodnoty, být odpovědný za své jednání, ve smyslu vykonávat na sebe tlak bez tlaku vnějšího. U odpovědnosti při výkonu pomáhající profese je vhodné, aby nespočívala pouze na jednom člověku, ale aby zátěž způsobující zodpovědnost byla rozložena mezi více pracovníků.¹¹²

¹¹²Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 159, 163-164.

7. Správná motivace a její udržení

Základem pro kvalitní a efektivní výkon sociální práce či kterékoli jiné pomáhající profese, je mít motivaci vůbec tuto činnost vykonávat. Jak už jsme se v této bakalářské práci dozvěděli, je obvyklé, že pomáhající pracovníci jsou motivováni k této blahosklonné činnosti nejen čistými motivy, ale také motivy, které představují stinnou stránku našeho podvědomí. Nic však není ztraceno, protože jak už jsme se zmiňovali a jak znovu připomínáme Schmidbauer uvádí, že nedokonalosti pomáhajícího považuje za potencionálně produktivní. Smysl vidí spíše v tom zahájit v nich a s nimi vývojový proces než vynucovat jejich odštěpení.¹¹³ Kuneš hovoří o tom, že tím, že si o sobě uvědomíme nějaké negativní vlastnosti, ujdeme v podstatě ten největší kus cesty k tomu, abychom je nějak dokázali ovlivnit. Pokud si totiž nepřipustíme negativní vlastnosti, které se v nás mohou skrývat, nemáme šanci využít energii, kterou v sobě ukrývají.¹¹⁴

Jak tedy z výše uvedeného vyplývá, proto aby se naše nedokonalosti staly produktivními, je třeba je znát a naučit se s nimi pracovat. Pomáhající pracovník, který chce opravdu svou práci vykonávat ku prospěchu klientů, by tedy neměl zahálet v oblasti poznávání sebe sama, měl by se neustále ve své profesi zdokonalovat a rozšiřovat si své obzory, dovednosti, schopnosti a přispívat co nejvíce k rozvoji své osobnosti.

Na druhé straně je důležité také to, aby motivace pomáhajících pracovníků byla podporována také zvenčí, ať už hovoříme o podpoře rodiny, přátel, jiných společenství či o pracovním prostředí.

Konkrétněji se v této kapitole budu zabývat sebepoznáním a možnými metodami poznávání sebe sama. Dále se budu věnovat tomu, jaký vliv na pracovní motivaci může mít naplňování standardů kvality sociálních služeb (personálních standardů). Závěr kapitoly budu věnovat supervizi, která představuje jeden z velmi důležitých nástrojů pro udržení správné motivace pracovníka.

7.1. Sebepoznání

Sebepoznání představuje pro člověka nesnadný proces, ovšem pro pomáhajícího, se jedná o oblast mimořádně důležitou.¹¹⁵ Jak jsme již výše v této práci uvedli vlastní osobnost je pro pomáhajícího pracovníka tím nejdůležitějším nástrojem.¹¹⁶

Smyslem sebepoznání je uvědomit si svá hlavní citlivá místa, dostat se do kontaktu s nejdůležitějšími vlastními emočními traumaty a najít pro ně pojmenování, aby se tak minimalizovali situace, že si bude pomáhající řešit své vlastní vnitřní problémy odřeagováním na klientech. Pomáhající si je na základě sebepoznání schopen uvědomit, jak jeho emoční reakce souvisejí s jeho vnitřními nevyřešenými konflikty. Pomáhající postupem času přijme za vlastní své emoce, které předtím považoval za neúnosné.¹¹⁷

Prozkoumáním svého vnitřního světa a uvědoměním si své jedinečnosti, dochází k tomu, že pomáhající začne vnímat jedinečné rysy ostatních lidí a přestane na ně promítat své neuvědomované vlastnosti. Uvědoměním si jedinečnosti druhého člověka, dospěje pomáhající k poznání, že zákonitosti a postupy, které mohou mít smysl v jeho

¹¹³ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 14-15.

¹¹⁴ Srov. KUNEŠ, D. *Sebepoznání, psychoterapeutické principy a postupy*, s. 14.

¹¹⁵ Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 65.

¹¹⁶ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 7.

¹¹⁷ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah, jako součást profese*, s. 132.

životě nemusí nutně platit ve světě klienta. Pomáhající pak nepředkládá své osvědčené zkušenosti jako ty jediné pravé, ale podporuje klienta v jeho vlastních úsudcích. Oprošťuje se od schematického myšlení (nálepkování, kategorizování) a vnímá více rozmanité vlastnosti klienta. Prostřednictvím sebepoznání může pomáhající odlišit hranice, které jsou pro něj pevně dané od těch, které si sám zvolil nebo které mu nastavili lidé kolem něj, tím že nebyl v určitých projevech lidmi podporován či jimi byl dokonce trestán.¹¹⁸

Pomáhající pracovník by se měl naučit objektivovat problémy každodenního života, věnovat pozornost emocím, popřípadě afektům. Pracovník, který si své emoce, afekty uvědomuje a pracuje s nimi, je postupem času schopen nežádoucí emoční reakce eliminovat.¹¹⁹

Míček píše: „Často bylo pozorováno, že ti, kdo dosáhli malých výsledků v sebepoznání, měli také více osobních problémů.“¹²⁰ Sebeoznání má tedy značný vliv na zlepšení sociálních kontaktů, což přispívá k dokonalejšímu poznávání druhých. Řada významných psychologů (A. Aret, A.G. Kovalev, A.A. Bodalev aj.) potvrzuje, že čím více zná jedinec sám sebe, tím lepší předpoklady má pro poznávání druhých.¹²¹

7.1.2. Metody sebepoznání

V této části poukážu na několik metod sebepoznání, které je možné ve svém rozvoji využít.

Pravidelná registrace vlastního jednání a chování

Jedná se o metodu sebepoznání, kterou lze považovat za nejjednodušší a nejméně náročnou, proto k ní mohou přejít i ti, kteří například neuspěli se složitějšími formami sebepoznání. Metoda je založena na tom, že subjekt si vyhradí během dne určitou pravidelnou chvíli (nejlépe večer či ráno) pro přehlednutí průběhu dne právě uplynulého. Subjekt si uvědomuje, ať pouze v duchu nebo písemně, co nejdůležitějšího v uplynulém dni prožil, hodnotí své chování, ujasňuje si do jaké míry byly v jednání zachovány zásady, které je třeba respektovat. Subjekt pravidelnou registrací svého chování a jednání získává přehled o svém času, je ho tudíž schopen lépe využít a nenásilně kontrolovat zda čas, který má k dispozici dostatečně využívá. Díky této metodě subjekt v situacích, ve kterých v minulosti jednal dle svého uvážení nesprávně, jedná automaticky tak, jak předpokládá, že je to správné.¹²²

Pravidelné reflexe (úvahy)

Jedná se o metodu, kde již nejde o prosté zjišťování, že subjekt jednal tak či onak, jak v metodě předešlé, jde o hlubší analýzu příčin, průběhu a následku jednání. Je zde kladena otázka, jaké skutečnosti měly na jednání subjektu vliv, zda chování subjektu odpovídá morálním normám, jež se snaží respektovat, popřípadě proč tyto normy nerespektuje. Pravidelné reflexe vedou k tomu, že subjekt odhaluje vlastní chyby a jejich příčiny. Subjekt získává možnost se chybám na základě uvědomění si jejich existence vyvarovat a napravovat je. Dochází ke zlepšení poznání druhých lidí, protože subjekt dovede postupem času zobecnit příčiny chybného jednání a porozumí tak i chybám, kterých se dopouští jiní, stává se tak objektivnějším při posuzování chyb

¹¹⁸ Srov. KUNEŠ, D. *Sebeoznání, psychotherapeutické principy a postupy*, s. 12-13.

¹¹⁹ Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 66.

¹²⁰ Srov. MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*, cit. s. 15.

¹²¹ Tamtéž, s. 15.

¹²² Tamtéž, s. 15-18.

druhých lidí. Subjekt na základě pravidelných reflexí plánuje své jednání pro nejbližší a vzdálenější budoucnost, ujasňuje si vlastní hodnoty.

U některých nevyrovnaných jedinců, může při aplikaci této metody docházet ke zvýšené tendenci k vybavování nepříjemných zážitků a úzkostem. Je třeba si však uvědomit, kde má úzkost své prameny. Většinou je úzkost příznakem nějakého nevyřešeného problému. Úzkost je třeba chápat jako iniciátorku změn. Úzkosti se lze zbavit tím, že problém, který ji vyvolává si ujasníme a vyřešíme, nikoliv se ho snažit ze svého vědomí odstranit a potlačit.

Reflexe o sobě samém mohou mít také písemnou podobu. Písemnou formou zachycená reflexe může přinášet některým lidem odreagování, úlevu. Nesnáze se více prostřednictvím písemné reflexe objektivizují a tím je dán předpoklad k jejich překonání.¹²³

Sebepoznání prostřednictvím druhých lidí

Připomínky druhých lidí nám mohou také posloužit jako důležitý podnět k zamyšlení se nad sebou samým a ke korekci vlastního jednání. Z postřehu a drobných poznámek jiných lidí, poznáváme jak se jim jevíme. To, jak nás lidé posuzují, není vždy stejné. Záleží na tom, jaký vztah daný člověk k nám chová. Hodnotnější jsou pro nás však ty úsudky, poznámky, odpovědi, co nám lidé říkají příležitostně a nahodile, než to, co lidé odpovídají na naši přímou otázku. Sebepoznání prostřednictvím druhých lidí může mít však i negativní hledisko a to tehdy, jestliže názory druhých lidí bere člověk příliš vážně, jako absolutní pravdu, podléhá jejich sugescím či negativním vlivům.¹²⁴

Současné sebezpozorování

Jedná se o pozorování sebe sama v právě přítomné situaci, tzv. introspekce. Subjekt nenásilným způsobem pozoruje některou ze svých somatických funkcí (napětí ve svých svalech, dýchání) nebo své emoce, nebo dokonce své myšlení. Introspekce je některými autory jako metoda sebepoznání odmítána. Domnívají se, že nemůže být objektivní, protože dle jejich názoru nelze psychické jevy prožívat a zároveň je sledovat, pozorováním se narušuje jejich plynulost, mění se jejich prožívání. Introspekce má však význam pro sebevýchovu. Na základě sebezpozorování se mění průběh prožívaného psychického stavu, díky tomu, lze ovládat některé nežádoucí emoční procesy, regulovat svalové napětí, zbavování se některých nežádoucích myšlenek, představ apod.¹²⁵

Focusing

Autorem této metody je psychoterapeut, výzkumník a filozof Gendlin, E. Focusing je technika psychohygieny a psychoterapie vycházející z toho, že existují určitá ohniska na somatické úrovni, vyznačující se konkrétními tělesnými pocity. Těmto somatickým ohniskům významově odpovídají určité jevy na úrovni psychické, které se mohou mimovolně vynořovat ve formě jak představy či obrazu, tak konkrétního pojmu. Focusing může provádět každá zacvičená osoba sama, kdykoli najde vhodný čas a prostor.¹²⁶

Existují ještě další metody, které lze v oblasti sebepoznání využívat jsou jimi např. metoda volných asociací, deníky, meditace apod.

¹²³ MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*, s. 18-22.

¹²⁴ Tamtéž. s. 23-25.

¹²⁵ Srov. MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*, s. 29-30.

¹²⁶ HÁJEK, K. *Focusing* cit. [online].

7.2. Standardy kvality sociálních služeb versus motivace pracovníků

Na úvod této kapitoly, osvětlím velmi stručně, co to vlastně standardy jsou a co představují pro organizace poskytující sociální služby dle zákona č. 108/2006 o sociálních službách. Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií stanovující minimální úroveň kvality poskytovaných sociálních služeb v České republice. Od roku 2002 jsou standardy kvality sociálních služeb doporučované Ministerstvem práce a sociálních věcí. Od 1. 1. 2007 na základě ustanovení § 88 písm. h) dle zákona č. 108/2006 o sociálních službách jsou organizace, zařízení poskytující sociální služby povinni naplňovat kritéria standardů kvality sociálních služeb. Znění kritérií Standardů je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Standardů kvality sociálních služeb je celkem patnáct a jsou rozděleny do tří základních částí procedurální, personální, provozní.¹²⁷

V této kapitole se budu věnovat personálním standardům, protože ty se věnují personálnímu zajištění služby. Je nutné si uvědomit, že narozdíl od produkce výrobků není u služeb možná výstupní kontrola před tím, než je zákazník použije. Služby se „vyrábějí“ a spotřebovávají současně. Klíčem kvalitních služeb jsou proto lidé, kteří je přímo poskytují.¹²⁸ Kvalita služby je tedy přímo závislá na pracovnících, na jejich dovednostech a vzdělání a na podmínkách, které pro práci mají. S kvalitou služby úzce souvisí i motivace pracovníka, protože bez motivace k práci, lze předpokládat snížení výkonu pracovníka i více chyb a tím i neefektivnost práce. Velká pozornost by měla být věnována, jak samotnému výběru pracovníků a jejich zaškolení, tak jejich dalšímu vzdělávání, průběžné odborné pomoci od nezávislých odborníků (supervize) a v neposlední řadě zajištění vhodných pracovních podmínek.¹²⁹

7.2.1. Personální standardy

Personální standardy zahrnují standart č. 9. Personální a organizační zajištění sociální služby a standart č. 10. Profesionální rozvoj zaměstnanců. Standart č. 9 Personální a organizační zajištění sociální služby zahrnuje tyto kritéria:

- a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována;
- b) Poskytovatel má písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců;
- c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
- d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.¹³⁰

¹²⁷ SYROVÝ, J. *Standardy kvality sociálních služeb*, [online].

¹²⁸ MPSV, *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*, cit. s 69. [online].

¹²⁹ Tamtéž, s. 69. [online].

¹³⁰ MPSV, *Standardy kvality sociálních služeb*, cit. [online].

Kritéria ve standardu č. 9 ovlivňují motivaci pracovníků z několika pohledů. Jedním z pohledů je to, že organizace by měla mít stanoveny kolik a jakých pracovníků má k dispozici a zda to odpovídá potřebám organizace. Tzn. měli by být kladeny otázky typu: Odpovídá počet uživatelů služby současnému počtu pracovníků? Odpovídají potřeby cílové skupiny uživatelů a specifické potřeby uživatelů dovednostem, schopnostem a kvalifikací pracovníků?¹³¹ Pokud by odpovědi na tyto otázky byly negativní, kritérium by nebylo naplněno.

Lze poté předpokládat, že dochází k přetěžování pracovníků, tlaku na pracovníky, protože se pracovník musí zabývat příliš velkým počtem uživatelů nebo problémů, dochází k jeho vyčerpání, protože si nemá čas vydechnout. Kvalita vztahu mezi sociálním pracovníkem a uživatelem závisí do značné míry na tom, kolik jich má pracovník na starost. Pokud jejich počet neúměrně roste, dochází k tomu, že pracovník je emocionálně, tělesně a kognitivně přetížen.¹³²

Dalším aspektem je to, pokud pracovník musí čelit situacím, ke kterým nebyl vyškolen, nemá vzdělání, kompetence či dovednosti, může zažívat pocity úzkosti, strachu či stresu. Situace, které pracovník prožívá na základě toho, že musí zvládat velký nápor uživatelů a řešit problémy, na které z pohledu svých kompetencí, vzdělání nestačí, mohou vést k syndromu vyhoření a stagnaci či ztrátě motivace.

Následuje pohled na to, jak by měl probíhat zácvik nového pracovníka. Měly by být stanovena jasná pravidla zácviku, aby nedocházelo k tomu, že bude opomenuto pracovníka seznámit s žádanými přístupy a postupy v organizaci. Měl by být určen zkušený pracovník, který by byl odpovědný za zácvik pracovníka a zároveň by měl takovýto pracovník být pro nového člena týmu oporou a jeho rádcem.¹³³

Jaký průběh bude mít zácvik nového pracovníka je velmi důležité pro jeho motivaci k práci. Pracovník má na počátku své pracovní dráhy silnou potřebu ocenění, povzbuzení, přijetí a pozitivní komunikace s kolegy, nadřízenými a supervizory. Dochází k tomu, že nerealisticky hodnotí své role a schopnosti, střetnutí se jeho očekávání s realitou a všemi jejími zpětnými údery, reaguje sebekriticky. Vzhledem k tomu, že pro nového člena týmu je velmi důležitá podpora od pracovního okolí, získali zkušenost, že je od svého okolí chápán, pohlíží na své nezdary s odstupem a sníží se napětí a pocit selhání. Pokud není pracovník na novém pracovišti dostatečně podporován ze strany kolegů, nadřízených, může se u něj objevit pocit strachu a izolovanosti, což může být příčinou snížené motivace či syndromu vyhoření.¹³⁴

Standard č. 10 Profesní rozvoj zaměstnanců zahrnuje tyto kritéria:

- a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace
- b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje
- c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje
- d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje,

¹³¹ MPSV, *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*, s. 69. [online].

¹³² MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků*, s. 103.

¹³³ MPSV, *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*, s. 70. [online].

¹³⁴ MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků*, s. 101-102.

- e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka

První kritérium standardu č. 10 zahrnuje požadavek na to, že by každá organizace měla mít zpracován postup pro pravidelné hodnocení pracovníků. Hodnocení pracovníků je důležitou součástí jejich osobního a profesionálního rozvoje. Pracovník potřebuje vědět, jestli svou práci vykonává dobře. Potřebuje znát své silné stránky a prostřednictvím hodnocení identifikovat oblasti, kde by měl usilovat o získání dalších dovedností a znalostí. Pravidelné hodnocení, o jehož průběhu a formě je pracovník obeznámen, může být motorem pro celkový rozvoj kvality poskytované služby. Hodnocení je efektivní jen tehdy, když je vyvážený prvek kontroly a podpory pracovníka a když je prováděno v souvislosti s hodnocením naplňování osobních cílů uživatelů.¹³⁵ Zpětná vazba od vedení, organizace, představuje pro pomáhajícího jeden z motivačních faktorů, proto je velmi důležité, aby hodnocení pracovníků v organizaci probíhalo pravidelně a výstupy z hodnocení byly pro pracovníka přínosné a srozumitelné.

Vzdělávání pracovníků v organizaci by mělo probíhat na základě vytvořeného plánu osobního rozvoje pro jednotlivé pracovníky, plán je obvykle vytvořen na dobu jednoho roku. Plán osobního rozvoje pracovníka je jasný přehled činností zahrnující formální vzdělávání, samostatné vzdělávání, výcvik, práci na projektech, účast na stážích a konferencích a další aktivity směřující k rozvoji dovedností a znalostí pracovníka. Na plnění plánu osobního rozvoje pracovníka dohlíží přímý nadřízený. Osobní růst pracovníka, možnosti naučit se novým věcem a dovednostem je jedním ze základních motivačních prvků pracovníků.¹³⁶

Další motivační faktor obsažený v kritériích standardu č. 10 představuje systém finanční a morální odměny pro pracovníky. Měly by být dány jasné podmínky, za kterých jsou finanční a morální odměny poskytovány. Jasně dané podmínky jsou důležité z toho hlediska, aby nedocházelo k tomu, že jeden pracovník bude mít pocit, že je druhý pracovník více odměňován za stejnou činnost jako vykonává on. Jasně podmínky v poskytování finančních a morálních odměn zajišťují tedy spravedlivost v jejich poskytování pracovníkům. Každý pracovník by měl znát na základě osobního ohodnocení vedením, proč je jeho pohyblivá složka platu (prémie) stanovená zrovna v této výši. Vedení by mělo používat také v průběhu výkonu pracovníku slova uznání. Uznání výkonu je totiž jedna z potřebných složek dobré motivace. Uznání výkonu může mít různé formy například platový nárůst, povýšení či bonusy, veřejná či soukromá pochvala, vyhlášení nejlepšího zaměstnance apod.¹³⁷

Podpora nezávislého kvalifikovaného pracovníka představuje jedno z dalších kritérií standardu č. 10. Naplnění tohoto kritéria je pro motivaci pracovníku v pomáhajících profesích velmi důležité, pracovníci prostřednictvím podpory nezávislého kvalifikovaného pracovníka získávají vědomosti a schopnosti, zpětnou vazbu reagující na jejich potřeby spojené s pocity, které v nich vyvolává jejich práce. Vzhledem k tomu, že supervize je pro udržení správné motivace pracovníka velmi důležitá, funguje také jako prevence syndromu vyhoření, budeme se supervizi konkrétněji zabývat v podkapitole 7.3. „Supervize“.

Po pracovnících v pomáhajících profesích jsou požadovány profesionální výkony, zvyšují se neustále nároky na kvalitu poskytované služby a na odbornost pracovníků,

¹³⁵ MPSV, *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*, cit. s. 77 [online].

¹³⁶ Tamtéž, s. 77. [online].

¹³⁷ Srov. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*, s. 32.

samozřejmostí by měl být lidský přístup k uživatelům služby. Vysoké nároky na pracovníky mohou být realizovány jen na základě vytvořených vhodných pracovních podmínek. Vhodné pracovní podmínky přispívající k udržení motivace zahrnují požadavek na vytvoření atmosféry důvěry na pracovišti, tzn. jasná a respektovaná vnitřní pravidla pro všechny důležité oblasti práce (např. vzdělávání, supervize, čerpání náhradního volna, přesčasy atd.), jasný systém odměňování nejenom ve finanční formě, ale slovně, zohlednění zájmu o další vzdělávání, osobní růst apod.. Každý pracovník by měl znát své kompetence, aby bylo jasné kdo za co v organizaci nese zodpovědnost, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, spolupráce s jinými týmy apod.¹³⁸

7.3. Supervize

Jedná se o celoživotní formu učení, která přispívá k rozvoji osobnosti sociálního pracovníka a k prevenci negativních jevů (syndrom vyhoření, syndrom pomáhajícího). Supervize se zakládá na rozvoji profesionálních dovedností a kompetenci supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném tvořivém prostředí.¹³⁹

Hawkins a Shohet (...) popisují základní supervizní situaci následovně: „Jeden člověk (supervizant-pracovník, který je supervidován) přináší druhému člověku (supervizorovi – odborníkovi, který supervizi provádí) příběh, obraz, pocity týkající se třetího člověka (klienta) a podává selektivní, subjektivní zprávy o některých aspektech své práce. Supervizor obvykle klienta nezná.“¹⁴⁰

Maroon (...) definuje supervizi jako: „Systematický, plánovaný a kontrolovaný proces, aby sociální pracovníci mohli efektivně plnit svou funkci v instituci. Jsou jim předávány vědomosti, schopnosti, postoje a modely chování.“¹⁴¹

Je tedy zřejmé, že prvořadým úkolem supervizora je svým supervizantům pomáhat, mít pochopení pro jejich pocity, probírat s nimi problémové situace, které mohou vyvstat při práci s klienty. Supervize zahrnuje také i problémové situace ve vztahu supervizanta k organizaci, kde pracuje, ve vztahu k jeho kolegům, pomocným pracovníkům či kontaktním osobám z jiných organizací.¹⁴²

Supervize zahrnuje mimo uvedené prvky, také prvky vzdělávání (studie, popis rolí, principy, techniky), administrativní a podpůrné. Supervize představuje aktivní učení, v němž vztah mezi supervidovaným a supervizantem má stejnou váhu jako dané předpisy a cíle pracovního prostředí. Aktivní učení, které je prostřednictvím supervize supervizantům poskytnuto je odlišné svými jedinečnými charakteristikami a cíly od školního vzdělávání nebo osobního vývoje.¹⁴³

Z výše uvedeného vyplývá, že supervize má tři hlavní funkce vzdělávací, podpůrnou a řídicí. Můžeme se setkat i s funkcemi supervize pod názvy formativní, restorativní a normativní. Vzdělávací (formativní) funkce zahrnuje rozvoj dovedností, porozumění a schopnosti supervidovaných. Podpůrná (restorativní) funkce je reakcí na emoce (zoufalství, bolest a roztržitost klienta aj.), které mohou být součástí práce s klienty a které pracovníci mohou prožívat v důsledku empatie s klientem, nebo je klient mohl v pracovníkovi oživit, či mohly vzniknout jako reakce na klienta. Pokud by došlo k přeplnění emocí u pracovníka, mohl by být snížen jeho pracovní výkon,

¹³⁸ MPSV, *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*, s. 69. [online].

¹³⁹ Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 349.

¹⁴⁰ Tamtéž, cit. s. 349. (dle cit. Hawkins, Shohet, 1989).

¹⁴¹ Srov. MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků*, cit. s. 110 (cit. dle Maroon, 1997).

¹⁴² Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součásti profese*, s. 139.

¹⁴³ Srov. MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků*, s. 110.

pracovník by se mohl se svými klienty identifikovat, pracovník by se mohl bránit působení klienta, mohl by se u pracovníka objevit syndrom vyhoření. Řídící (normativní) funkce zahrnuje kontrolu kvality, jak je nakládáno s klienty, jak jsou dodržovány standardy kvality organizace, u nichž se práce odehrává, jak je dodržována etika apod.¹⁴⁴

V podkapitole, se budeme dále zabývat supervizní metodou, která je vhodná pro všechny pomáhající profese. Jedná se o balintovkou skupinu.¹⁴⁵

7.3.1. Balintovská skupina

Autorem této metody je Michael Balint (1896-1970). Metoda byla nejdříve využívána v medicíně. Matoušek cituje: „Balint na základě své praxe došel k přesvědčení, že se lékař musí zabývat nejen pacientovou nemocí, ale celým člověkem v kontextu jeho konkrétního života.“¹⁴⁶

Metoda byla brzy rozšířena i v dalších pomáhajících profesích. Práce v balintovské skupině má daný postup, kdy skupina příslušníků v počtu šesti až dvanácti některé z pomáhajících profesí, se schází ve stanovenou dobu pod vedením kvalifikovaného vedoucího. Některý z účastníků skupiny nabídne případ, se kterým by chtěl poradit. Jedná se o situaci, kdy pomáhající není spokojen s tím, jak prožíval kontakt s klientem nebo jak si počínal, nese v sobě vnitřní konflikt, pocity nespokojenosti. Jsou zde přítomny motivy, které pomáhajícího vedly k jeho jednání, ale jiný motiv by si přál, aby jeho reakce byla jiná. Prostřednictvím balintovské skupiny dochází k ujasnění prožité situace a motivů, které tato situace vyvolala.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Srov. HAWKINS, P. SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 60.

¹⁴⁵ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součásti profese*, s. 141.

¹⁴⁶ Srov. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, cit. s. 350.

¹⁴⁷ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součásti profese*, s. 137.

B. Praktická část

8. Empirická část

8.1. Úvod

Hlavním důvodem pro mé rozhodnutí zařadit do bakalářské práce studii zaměřující se na motivaci sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách byla hlavně má zkušenost z praxe, kdy jsem měla možnost vykonávat práci odborného sociálního pracovníka. Na základě získaných zkušeností jsem si uvědomila, že motivace na začátku mé praxe a v jejím průběhu procházela změnami a byla ovlivněna at' už negativně či pozitivně mnohými faktory. Můj pracovní výkon často souvisel s mým motivačním naladěním.

Jak už jsem se ve své bakalářské práci zmiňovala, kvalita služby je často závislá na pracovnících, kteří tuto službu poskytují. Pracovním podmínkám, ve kterých pracovníci práci vykonávají, by měla být tudíž věnována nemalá pozornost. Na to jak pečovat o udržení správné motivace pracovníků by měl být kladen velký důraz. Nemotivovaný pracovník je ohrožen mnohými negativními vlivy, at' už fyzického nebo psychického charakteru. Stav pracovníka pak ovlivňuje jeho výkon a to až tak, že může dojít k pracovním chybám a svou činností může klientům až ubližovat.

Jeden z dalších důvodů vedoucí k mé studii je fakt, že ne vždy je na pracovní podmínky a motivaci pracovníků kladen takový důraz, jak by se patřilo, at' už je důvodem nedostatek finančních zdrojů, špatné vedení či organizace služby, popřípadě velký tlak na kapacitu služby, aniž by tomu odpovídal stav dané služby.

Cílem mé studie je zjistit, co vede sociální pracovníky/pracovníky v sociálních službách k tomu, že se rozhodnou realizovat v tak těžké profesi jako je sociální práce, zahrnující spíše obvykle smutné osudy lidí nacházející se v nepříznivé životní situaci, procházející těžkým životním obdobím a zahrnující také často nedostatečné finanční ohodnocení a časovou náročnost.

Zajímá mne také, zda se motivace pracovníka v průběhu doby trvání jeho praxe mění či zůstává nezměněnou.

Prostřednictvím této studie bych také rada získala přehled o tom, jak je pečováno o motivaci pracovníků organizací a jaké faktory ovlivňují pracovníkovu motivaci negativním a pozitivním způsobem.

Chtěla bych také poukázat na to, zda je motivace k výběru tohoto povolání stejná u obou pohlaví, popřípadě zda se liší.

Studie bude realizována prostřednictvím využití techniky dotazníku.

Zjištěné informace získané provedením této studie mohou posloužit jako přehled péče o motivaci pracovníků v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje a jako ukazatelé, zda je v těchto organizacích motivaci pracovníků věnována dostatečná pozornost. Zda doba trvání pracovníkovi praxe ovlivňuje motivaci pracovníka a jakým způsobem.

V lednu a únoru 2013 byly rozeslány dotazníky do organizací Moravskoslezského kraje, kde je předpoklad, že je vykonávána profese sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách.

8.2. Sledované cíle:

1. Zjistit, jaká byla motivace sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách (mužského pohlaví) v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje vedoucí k výběru tohoto povolání.
2. Zjistit, jaká byla motivace sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách (ženského pohlaví) v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje vedoucí k výběru tohoto povolání.
3. Zjistit, zda je motivace pro výběr povolání sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje rozdílná dle toho, zda se jedná o pracovníka mužského či ženského pohlaví.
4. Zjistit, zdali ovlivňuje motivaci sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje doba trvání jejich praxe.
5. Zjistit, jaké nástroje zahrnující péči o zaměstnance využívají oslovené organizace v Moravskoslezském kraji.
6. Zjistit, které faktory z pohledu sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje působí na jejich pracovní motivaci nejvíce pozitivně.
7. Zjistit, které faktory z pohledu odborných sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje působí na jejich pracovní motivaci nejvíce negativně.
8. Zjistit, zda se liší motivace k práci odborných sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje od doby, kdy s praxí začínali.

8.3. Realizace studie

Pojmem respondent je myšlen sociální pracovník/pracovník v sociálních službách vykonávající tuto profesi v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje.

1. Cíl č. 1. budeme zjišťovat tak, že položíme v dotazníku otázku, zda se jedná o respondenta mužského či ženského pohlaví. Odpovědi: muž, žena. Po zjištění, že se jedná o respondenta mužského pohlaví bude v dotazníku položena otázka, jaká byla Vaše motivace při výběru povolání sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách. Odpovědi: zájem o práci s lidmi, možnost pomáhat druhým, osobní zkušenosti, okolnosti z mého života, vliv jiného člověka, možnost něco změnit (k lepšímu), vyrovnání se sebou a se společností, finanční ohodnocení, nevěděla jsem co jiného dělat, jiná možnost.

2. Cíl č. 2. budeme naplňovat tak, že položíme v dotazníku otázku, zda se jedná o respondenta mužského či ženského pohlaví. Odpovědi: muž, žena. Po zjištění, že se jedná o respondenta ženského pohlaví bude v dotazníku položena otázka, jaká byla Vaše motivace při výběru povolání sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách. Odpovědi: zájem o práci s lidmi, možnost pomáhat druhým, osobní

zkušenosti, okolnosti z mého života, vliv jiného člověka, možnost něco změnit (k lepšímu), vyrovnání se sebou a se společností, finanční ohodnocení, nevěděla jsem co jiného dělat, jiná možnost

3. Tento cíl č. 3. uskutečníme tak, že položíme v dotazníku otázku, zda se jedná o respondenta mužského či ženského pohlaví. Odpovědi: muž, žena. Po zjištění pohlaví respondenta bude v dotazníku položena otázka, jaká byla Vaše motivace při výběru povolání sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách. Odpovědi: zájem o práci s lidmi, možnost pomáhat druhým, osobní zkušenosti, okolnosti z mého života, vliv jiného člověka, možnost něco změnit (k lepšímu), vyrovnání se sebou a se společností, finanční ohodnocení, nevěděla jsem co jiného dělat, jiná možnost.

4. Cíl č. 4. zjistíme tak, že položíme respondentům v dotazníku otázku, jak dlouhou dobu pracujete na pozici sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách. Odpovědi: kratším než měsíc, 1 měsíc - méně než šest měsíců, 6 měsíců - méně než jeden rok, 1 rok - méně než pět let, více než 5 let. Po zjištění doby výkonu povolání sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách bude v dotazníku položena otázka, liší se vaše motivace k práci sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách od doby, kdy jste s praxí začínal/la. Odpovědi: ano - zvýšila se, ano - snížila se, ne - nezaznamenal/la jsem žádnou změnu ve své motivaci k práci, někdy je má motivace vyšší, někdy nižší.

5. Cíl č. 5. prošetříme tak, že respondentům položíme v dotazníku otázku, které z nástrojů zahrnující péči o zaměstnance, jsou využívány ve vaší organizaci (s možností označit i více hodících se odpovědí). Odpověď: supervize, motivační den, motivační (hodnotící) pohovor, mimořádné odměny, benefity, vzdělávání (kurzy, přednášky, stáže), zvyšování kvalifikace, profesní růst, jiná možnost. K potvrzení hypotézy dojde tehdy, pokud většina respondentů zvolí variantu supervize.

6. Cíl č. 6. budeme realizovat na základě otázky, které z níže uvedených možností by měla na Vaši motivaci nepozitivnější vliv. Odpovědi: finanční ohodnocení, vyhlídky na kariérní postup, uznání, zpětná vazba, seberealizace, jistota pracovního místa, rovnováha mezi mým vynaloženým úsilím a ziskem, hrozba sankce, žádné sankce, dobré mezilidské vztahy, rozvoj a vzdělání, jiná možnost. Hypotéza se nám potvrdí, jestliže většina respondentů odpoví seberealizace.

7. Cíl č. 7. zjistíme tak, že se respondenta v dotazníku zeptáme, které z níže uvedených možností by na Vaši motivaci působila nejvíce negativně. Odpovědi: nízké finančního ohodnocení, nemožnost kariérního postupu, neprojevené uznání, absence

zpětné vazby, nemožnost seberealizace, nejistá pracovní pozice, nerovnováha mezi vynaloženým úsilím a ziskem, hrozba sankce, žádné sankce, špatné mezilidské vztahy, nemožnost rozvoje a vzdělání, jiná možnost. Hypotéza se nám potvrdí tehdy, jestliže většina respondentů zvolí variantu nemožnost seberealizace.

8. Cíl č. 8. naplníme položením otázky v dotazníku, zda se liší motivace k práci sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách od doby, kdy jste s praxí začínal/la. Jestliže odpovíte za a), b), či d), svou odpověď zdůvodněte. Odpovědi: ano - zvýšila se, ano - snížila se, ne, nezaznamenal/la jsem žádnou změnu ve své motivaci k práci, někdy je má motivace vyšší, někdy nižší. K potvrzení hypotézy dojde tehdy, jestliže respondent zvolí odpověď „ano - snížila se“.

8.4. Příprava studie

Studie bude realizována využitím techniky dotazníku. Dotazníky budou buď rozeslány prostřednictvím elektronické pošty, nebo budou osobně předány v organizacích Moravskoslezského kraje, kde bude předpoklad, že je vykonávána profese sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách. Na přípravě studie budu pracovat od ledna 2013. V průběhu měsíce ledna a února 2013 nabídnu své dotazníky respondentům a na konci měsíce února 2013 studii na základě došlých dotazníků dokončím.

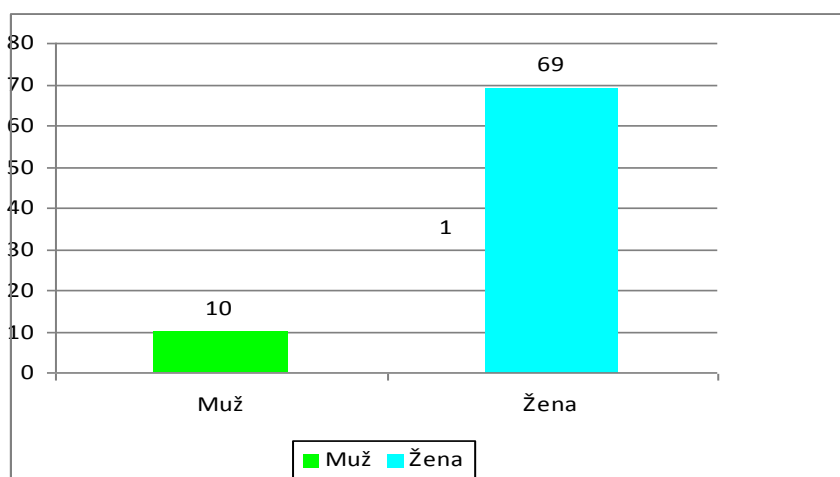
8.5. Interpretace

V lednu a únoru 2013 jsem realizovala studii o motivaci sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách v organizacích Moravskoslezského kraje. Dotazníky byly rozeslány celkem do 135 organizací Moravskoslezského kraje, přičemž vyplněných dotazníků došlo zpět 79. Získána data z dotazníku byla roztríděna a následně vyhodnocena v grafech. Na následujících stranách jsou prezentovány výsledky realizované studie.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Položením této otázky v dotazníku, bylo zjištěno v jakém počtu byli ve studii zastoupeni respondenti mužského pohlaví a ženského pohlaví, kteří vykonávají profesi sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách. Tato informace je důležitá pro vyhodnocení cíle zaměřujícího se na otázku motivace sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách obou pohlaví v organizacích Moravskoslezského kraje vedoucí k výběru tohoto povolání. Celkem se výzkumu zúčastnilo 10 respondentů mužského pohlaví a 69 respondentů ženského pohlaví.

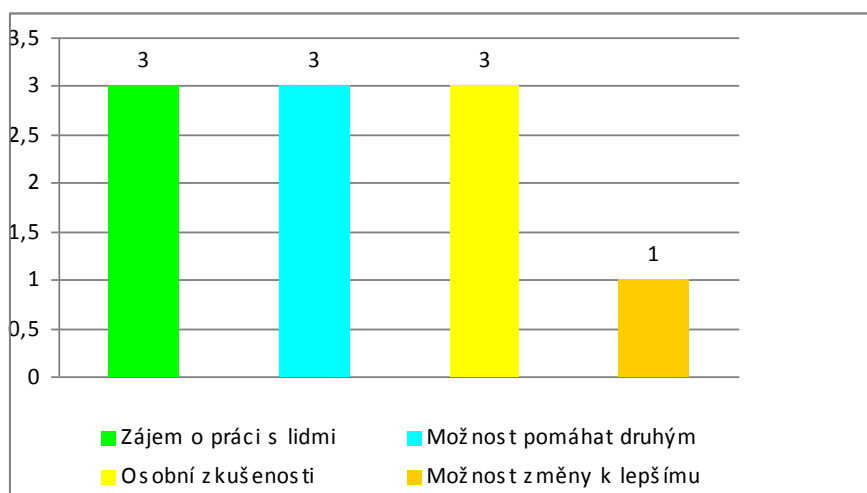
Graf č. 1: Pohlaví respondentů podílejících se na vyplnění dotazníků



2. Jaká byla Vaše motivace při výběru povolání sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách.

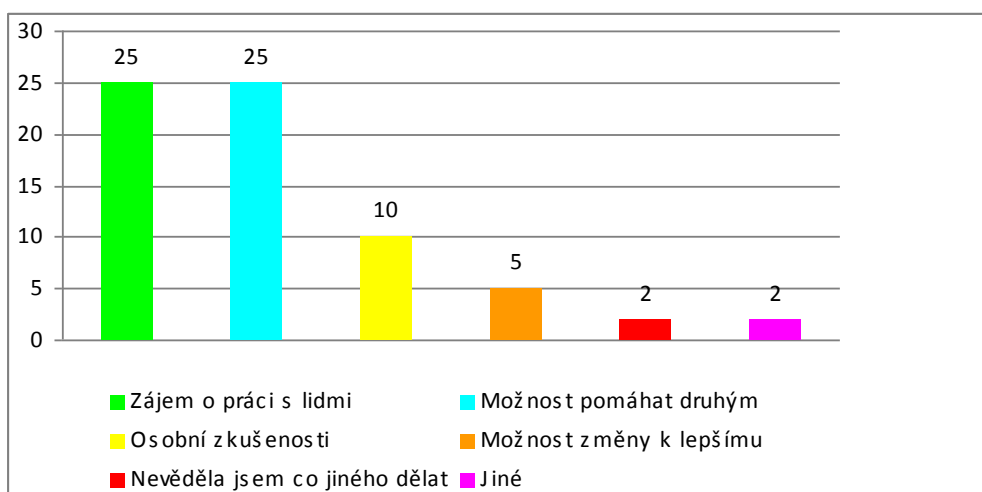
Hlavním cílem bylo zjistit, co motivovalo sociální pracovníky/pracovníky v sociálních službách obou pohlaví v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje k výběru této profese. Respondenti mužského pohlaví zastoupeni v této profesi uváděli jako nejčastější důvody jejich motivace zájem o práci s lidmi (3), možnost pomáhat druhým (3), osobní zkušenosti, okolnosti z mého života (3), možnost změny k lepšímu (1).

Graf č. 2 a: Motivace mužů k výběru profese sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách



Ženy uvedly jako nejčastější důvod motivace pro výběr jejich profese zájem o práci s lidmi a možnost pomáhat druhým, obě tyto možnosti byly zastoupeny počtem 25 odpovědí. Třetí nejvíce označovaná možnost byla motivace k dané profesi na základě osobní zkušenosti, okolnosti z mého života, byla zvolena 10 ženami. Dalšími zvolenými možnostmi byly „nevěděla jsem co jiného dělat“ (2) a „jiná možnost“ (2). V případě zvolení jiné možnosti bylo respondentkami uváděno: „práce mě zaujala a bavila mě a baví“, „původně jsem chtěla studovat zubní laborantku, ale nebyla jsem přijata, rozhodla jsem se tedy pro sociální práci“.

Graf č. 2 b: Motivace žen k výběru profese sociálního pracovníka/pracovnice v sociálních službách

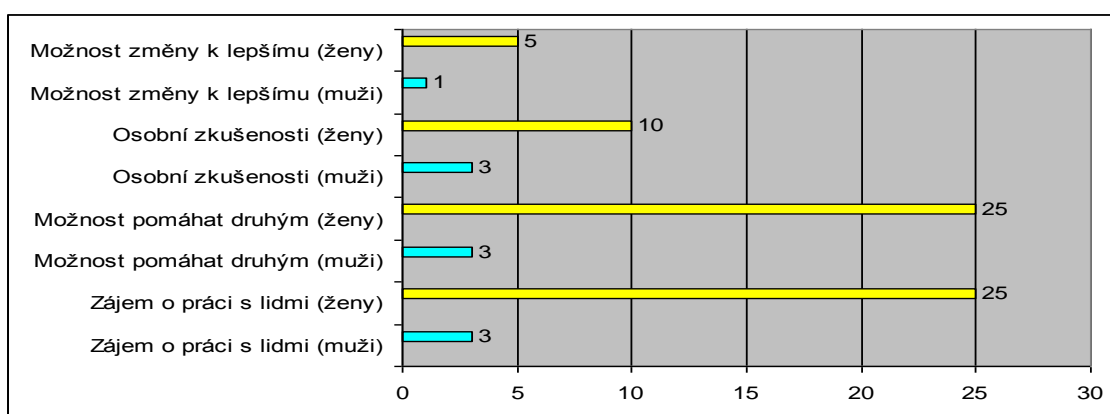


Žádný muž ani žena nezvolili jako důvod motivace k výběru profese sociálního pracovníka/pracovnice v sociálních službách vliv jiného člověka, vyrovnání se sebou a se společností, finanční ohodnocení.

3. Liší se motivace k výběru profese sociálního pracovníka/pracovnice v sociálních službách dle toho, zda se jedná o muže či ženu.

Vzhledem k tomu, že se studie zúčastnilo velmi málo respondentů mužského pohlaví nelze tyto výsledky považovat za relevantní. Přesto bych ráda prezentovala, co jsem na základě mé studie v této oblasti zjistila. Bylo zjištěno, že jak u mužů tak u žen převažovaly důvody motivace k výběru profese sociálního pracovníka/pracovnice v sociálních službách zájem o práci s lidmi, možnost pomáhat druhým a osobní zkušenosti, okolnosti z mého života. Obě pohlaví měli také ve svých odpovědích zastoupenou odpověď „možnost změny k lepšímu“.

Graf č. 3: Zobrazení motivace mužů a žen k výběru profese sociálního pracovníka/pracovnice v sociálních službách



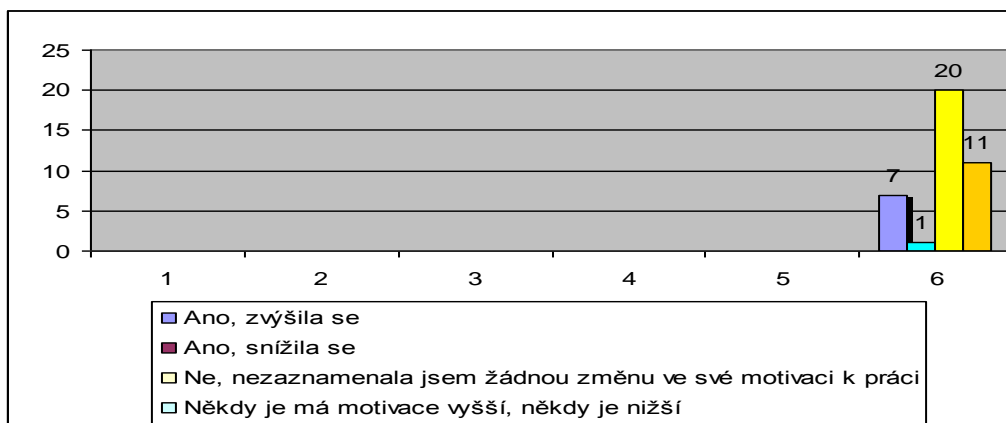
4. Jak dlouhou dobu pracujete na pozici sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách.

Liší se Vaše motivace k práci sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách od doby, kdy jste s praxí začínal/a.

Na základě výše položených otázek v dotazníku bylo zjišťováno, zda je pracovní motivace pracovníků v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje ovlivňována dobou trvání jejich praxe. Nejvíce respondentů (39) odpovědělo, že pracují na pozici sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách více než 5 let, druhou nejčastější odpovědí dotazovaných v počtu 30 bylo, že vykonávají tuto profesi 1 rok – méně než 5 let. Odpověď „6 měsíců – méně než jeden rok“ byla využita 7 respondenty. Nejméně volenou odpovědí byla možnost 1 měsíc – méně než jeden rok (3). Žádný z dotazovaných nezvolil odpověď „kratší než měsíc“. Otázka liší-li se motivace k práci sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách od doby, kdy s praxí začínali je samostatně vyhodnocena v závěru této kapitoly. Abych však došla k závěrům, které by vedly k vyhodnocení zjišťovaného cíle, bylo potřeba na tyto otázky pohlížet jako na celek. Respondenti pracující na pozici sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách více než pět let, volili jako nejčastější odpověď na otázku, zda se jejich motivace liší od doby, kdy s praxí začínali, „ne, nezaznamenal/la jsem žádnou změnu ve své motivaci k práci“. Tato možnost byla zastoupena počtem 20 odpovědí. Další nejčastější odpovědí v počtu 11, kterou respondenti pracující na pozici více než pět let uváděli, bylo „někdy je má motivace vyšší, někdy nižší“. Zvýšení motivace uvedlo 7 dotazovaných pracujících na pozici více než 5 let. Nejméně respondentů (1) pracujících na pozici více než pět let volilo odpověď, že se motivace snížila. Výsledky jsou znázorněny grafem č. 4 a.

Nejvíce respondentů (17) vykonávající profesi sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách více než 1 rok – méně než 5 let, uvedlo, že jejich motivace se nezměnila, nezaznamenali žádnou změnu ve své motivaci. Někdy je motivace vyšší, někdy je nižší byla odpověď volena 8 respondenty pracující v profesi více než 1 rok – méně než 5 let. 3 dotazování uvedli, že se jejich motivace zvýšila. Nejméně respondentů (2) vidí svou motivaci nižší než byla na začátku jejich praxe. Výsledky jsou znázorněny grafem č. 4 b.

Graf č. 4 a: Respondenti pracující v profesi sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách více než pět let a stav jejich motivace k práci



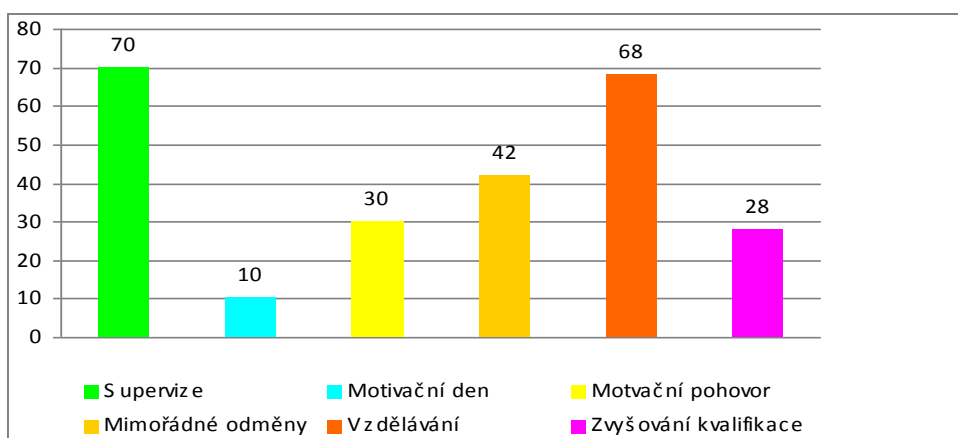
Graf č. 4 b: Respondenti pracující v profesi sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách 1 rok – méně než 5 let a stav jejich motivace k práci



5. Které z nástrojů zahrnující péči o zaměstnance, jsou využívány ve vaší organizaci.

Na základě výše uvedené otázky v dotazníku bylo zjišťováno, jaké nástroje využívají oslovené organizace Moravskoslezského kraje v oblasti péče o zaměstnance nejčastěji. Respondenti mohli v případě potřeby volit i více hodících se odpovědí. Mezi nejvíce volenou odpověď, pro kterou se rozhodlo 70 respondentů, patřila supervize. 68 respondentů uvedlo vzdělávání (kurzy, přednášky, stáže), 42 dotazovaných respondentů zvolilo odpověď mimořádné odměny, benefity, 30 respondentů uvádělo, že jejich organizace využívá motivačních (hodnotících) pohovorů. Odpověď „zvyšování kvalifikace, profesní růst“ byla zvolena 28 respondenty a dalších 10 respondentů uvedlo motivační den. Žádný z respondentů nevyužil v této otázce jinou možnost.

Graf č. 5: Nástroje zahrnující péči o zaměstnance v organizacích Moravskoslezského kraje

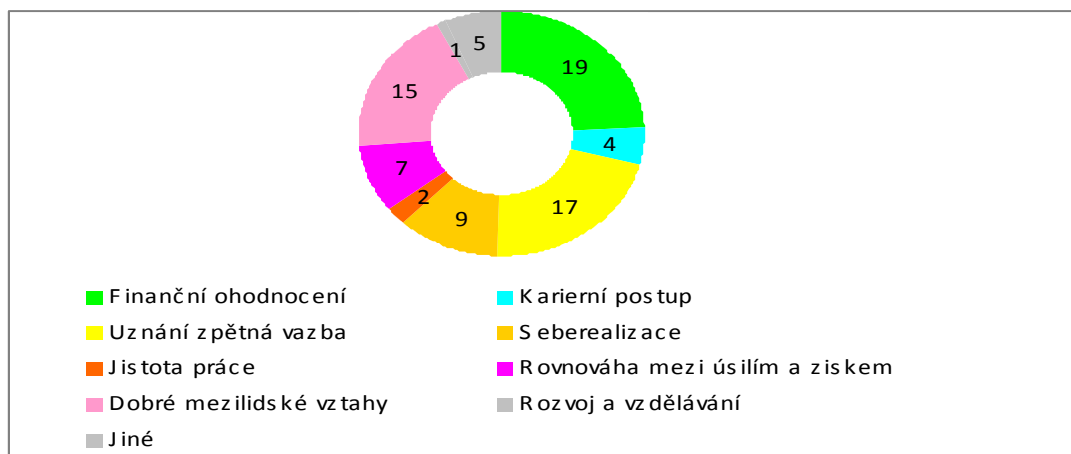


6. Která z uvedených možností by měla na Vaši motivaci nejpozitivnější vliv

Zajímalo mne, které faktory z pohledu sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje působí na jejich pracovní motivaci nejvíce pozitivně. Zjistila jsem, že nejvíce pozitivní vliv na pracovní motivaci u většiny respondentů (19) má finanční ohodnocení. 17 dotazovaných uvedlo uznání, zpětná vazba, 15 respondentů zvolilo možnost „dobré mezilidské vztahy“, 9

respondentů odpovědělo seberealizace, 7 respondentů vybralo rovnováha mezi mým vynaloženým úsilím a ziskem. 5 respondentů uvádělo jinou možnost (např. spokojenost a zájem členů organizace, ocenění vedení, nestresující zaměstnání aj.). Další odpovědi zahrnovaly vyhlídky na kariérní postup (4), jistota pracovního místa (2) a rozvoj a vzdělávání (1).

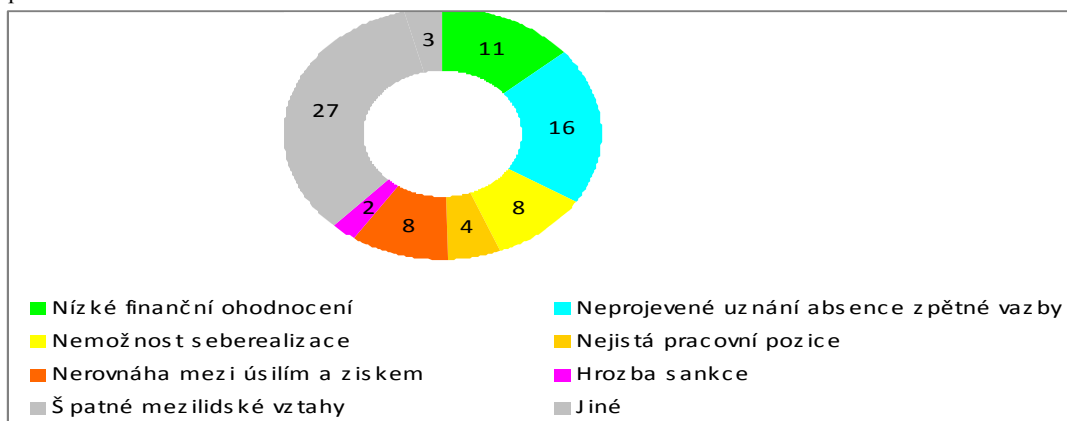
Graf č. 6: Faktory ovlivňující pracovní motivaci sociálních pracovníků/pracovnic v sociálních službách pozitivním způsobem



7. Která z níže uvedených možností by na Vaši motivaci působila nejvíce negativně

Prostřednictvím zařazení této otázky v dotazníku jsem sledovala, které faktory z pohledu sociálních pracovníků/pracovnic v sociálních službách v oslovených organizacích Moravskoslezského kraje působí na jejich pracovní motivaci nejvíce negativně. Vysledovala jsem, že nejvíce respondentů (27) shledává jako nejvíce negativní faktor působící na jejich pracovní motivaci špatné mezilidské vztahy, poté neprojevené uznání, absence zpětné vazby (16), nízké finanční ohodnocení (11). Odpovědi „nemožnost seberealizace“ a „nerovnováha mezi vynaloženým úsilím a ziskem“ uvádělo stejný počet respondentů (8). 4 dotazovaní poukazovali na to, že na jejich pracovní motivaci působí negativně, jestliže jejich pracovní pozice je nejistá. 3 respondenti využili odpovědi jiná možnost, kdy jako jinou možnost uvedli dvojí metr na zaměstnance, nemohu se rozhodnout pro jednu odpověď, pracovní stres. Nejméně volenou odpovědí v počtu (2) byla hrozba sankce. Žádný z respondentů nevyužil odpovědi typu nemožnost kariérního postupu, žádné sankce, nemožnost rozvoje a vzdělávání.

Graf č. 7. Faktory ovlivňující pracovní motivaci sociálních pracovníků/pracovnic v sociálních službách negativním způsobem

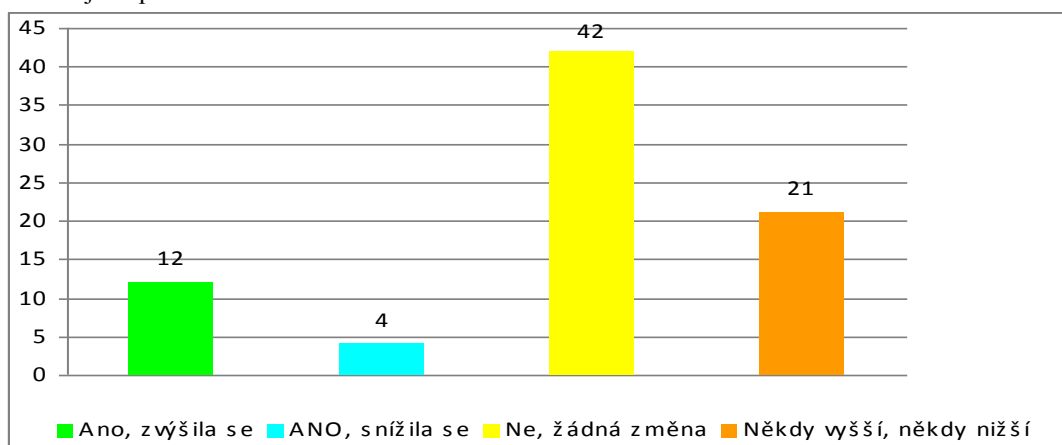


8. Liší se Vaše motivace k práci sociálního pracovníka/pracovnice v sociálních službách od doby, kdy jste s praxí začínal/la. Jestliže odpovíte za a), b), či d) svou odpověď prosím zdůvodněte.

Nejvíce respondentů v počtu 42 uvedlo, že jejich motivace k práci sociálního pracovníka/pracovnice v sociálních službách se neliší od doby, kdy s praxí začínali, tzn. byla jimi zvolena odpověď „ne, nezaznamenal/la jsem žádnou změnu ve své motivaci k práci“. Druhou nejvíce volenou možností v počtu 21 byla odpověď „někdy je má motivace vyšší, někdy nižší“. Zde byla také možnost uvést důvod, proč se rozhodli pro zvolení této odpovědi. Mezi uváděné důvody např. patřilo: „záleží na momentálních podmínkách při práci,“ „na možnostech ocenění za práci, za vynaložené úsilí,“ „neadekvátní nároky klientů, které nemohu splnit,“ „podpora a pomoc sociálního pracovníka se jeví klientům jako nedostatečná,“ „arogance klientů, pomoc a podpora je klienty přijímána jako samozřejmost“, atd. 12 dotazovaných odpovědělo, že jejich motivace se zvýšila. Opět zde byla možnost uvést důvod. Mezi uváděné důvody zvýšení jejich motivace patřilo: „viditelnost změn práce s uživateli k lepšímu,“ „velmi kladné zpětné vazby spokojenosti k práci pracovníka od rodin, pečujících a samotných seniorů,“ „více praktických zkušeností,“ „osobní vyzrálost, založení rodiny“, apod. Nejméně respondentů (4) zaznamenalo snížení motivace. Jako důvod uvádějí: „vynaložené úsilí neodpovídá výsledům,“ „špatně finanční ohodnocení,“ „nevděčná pozice ze všech stran,“ „stabilita práce v sociálních službách je rok od roku více ohrožena snižujícími se finančními prostředky, dochází k nejistotě a snižující se kvalitě v poskytovaných službách.“

Tyto důvody slouží jen k dokreslení stavu, proč dochází u motivace pracovníka k jejímu snížení, zvýšení, popřípadě k jejímu kolísání.

Graf. č. 8. Rozdíl mezi pracovní motivací sociálního pracovníka/pracovnice v sociálních službách na začátku jeho praxe a v současnosti



8.6. Shrnutí

Celkem bylo odesláno 135 dotazníků do zařízení Moravskoslezského kraje, z nichž zpět došlo 79 odpovědí. Studie se zúčastnilo 10 mužů a 69 žen. Většinou se jednalo o respondenty, kteří pracují na pozici sociálního pracovníka/pracovnice v sociálních službách 1 rok – méně než pět let či více než 5 let.

Při naplňování sledovaných cílů vyšly najevo tyto skutečnosti:

Bylo spočítáno, že v organizacích Moravskoslezského kraje sociální pracovníci/pracovnice v sociálních službách (mužského pohlaví) byli pro výběr své profese nejčastěji motivováni zájmem o práci s lidmi, možnosti pomáhat druhým a osobními zkušenostmi, okolnostmi z jejich života. Všechny tři odpovědi byly zvoleny stejným počtem respondentů, tzn. třemi. Ženy v profesi sociálních pracovníků/pracovnic v sociálních službách v organizacích Moravskoslezského kraje nejčastěji uváděly jako svůj důvod pro výběr svého povolání zájem o práci s lidmi a možnost pomáhat druhým, obě tyto možnosti byly zastoupeny počtem 25 odpovědí. Třetí nejvíce označovaná odpověď, zvolena 10 ženami, byla osobní zkušenosti, okolnosti z mého života. Na základě získaných odpovědí bylo zjištěno, že ženy a muži, kteří se účastnili studie uvádějí stejné motivy pro výběr své profese.

Z počtu zúčastněných mužů a žen lze vyvodit, že v profesi sociálního pracovníka/pracovnice v sociálních službách převažují ženy nad muži. Proč tomu tak je, by mohlo být předmětem pro další výzkumy.

Paulík hledal odpovědi na to, proč v sociální sféře převažují ženy nad muži v oblasti obecných zvláštností sociokulturního pohlaví sociálních pracovníků/pracovnic označovaného jako gender. Zaměřil se na možné souvislosti některých rodových zvláštností mužů a žen ve vztahu k pomáhajícím profesím. Týkalo se to zejména profesních kompetencí, motivace pro volbu sociální práce jako povolání, hodnocení a prožívání vlastních profesních činností a pracovních podmínek v sociální práci a způsob, jakým se zaměstnanci vyrovnávají s příslušnými pracovními nároky.¹⁴⁸

Uvedu zde některé ze zmiňovaných odlišností. Paulík píše, ženy dle některých názorů převyšují muže svými verbálními schopnostmi a předpoklady pro neverbální komunikaci, dále pro jejich schopnost intuitivního uvažování, citlivost, soucítění atd. Rozdílnost žen a mužů v tomto smyslu přičítají někteří autoři sociálním vlivům,

¹⁴⁸ PAULÍK, K. *Psychologické dny 2004 : Svět žen a svět mužů, Polarita a vzájemné obohacování, Ženy a muži v sociální práci*. [online]. s. 6 [cit. 2013-03-18].

biologicky orientovaní badatelé zase shledávají jako důvod rozdílnosti zjištění anatomických odlišností mozku související také s rozdílným působením hormonů. Paulík uvádí, že souboru sociálních pracovníků a pracovníků působících v oblasti veřejné správy byla položena s využitím polostandardizovaného rozhovoru otázka na důvody volby jejich stávající profese. Mužů odpovědělo 25, žen 105. Ze získaných výsledků vyplynulo, že největší rozdíl u dotázaných mužů a žen byl shledán u motivace spočívající v pomáhání druhým lidem, kterou uváděly ženy téměř dvakrát častěji než muži (23 % ku 12 %).¹⁴⁹

Z naší studie vyplývá situace jiná, kdy muži i ženy jako motivaci pro zvolení své profese nejčastěji uvádějí zájem o práci s lidmi a možnost pomáhat druhým.

V organizacích Moravskoslezského kraje podílejících se na studii, bylo spočítáno, že u pracovníků, kteří svou praxi již vykonávají více než 5 let se motivace nezměnila u 20 respondentů z 39. Kolísání motivace, tzn. motivace je někdy vyšší, někdy nižší uvedlo 11 dotazovaných z 39. 17 respondentů z 30, kteří svou profesi vykonávají 1 rok – méně než 5 let, odpovídali tak, že nezaznamenali žádnou změnu ve své motivaci. 8 z 30 respondentů působících v sociální práci 1 rok – méně než pět let uvedlo, že někdy je jejich motivace vyšší někdy nižší. Zvýšení motivace zvolili tři dotazovaní. Z výsledku vyplynulo, že nejméně dotazovaných působících v této profesi více než 5 let či 1 rok – méně než pět let uvedlo snížení motivace.

Velmi uspokojivě na mne působila skutečnost, že motivace sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách participujících na studii se trváním praxe nesnižuje, ale zůstává nezměněná, popřípadě kolísá. Přemýšlela jsem nad tím, proč tomu tak je. Důvodem této skutečnosti dle mého názoru může být zavedení standardů kvality sociálních služeb, které jsou organizace poskytující sociální služby na základě ustanovení § 88 písm. h) dle zákona č. 108/2006 o sociálních službách povinni naplňovat. Dále také vzdělávání sociálního pracovníka, které je povinný zaměstnavatel zajistit na základě ustanovení § 111 odst. 1) dle zákona č. 108/2006 o sociálních službách. Standardy kvality sociálních služeb v péči o zaměstnance udávají určité pravidla. Jedná se o pravidelné hodnocení pracovníků, již zmiňované vzdělávání, zajištění supervize atd.

Ráda bych se ještě pozastavila nad tím, proč u sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách dochází ke kolísání motivace. Dotazovaní měli možnost odůvodnit svou odpověď. Častými důvody, které ke kolísání motivace dle jejich názoru vedou je samotná práce s klientem. Klienti na pracovníky mají často neadekvátní nároky, které nemohu splnit, podpora nebo pomoc pracovníka se klientům jeví jako nedostatečná a je mnohdy považována za samozřejmost, někteří klienti se chovají arogantním způsobem. Objevují se u pracovníků pochybnosti, zda jejich úsilí není zbytečné. Dotazovaní uvádějí, že pasivita klienta jejich motivaci snižuje, naopak, aktivita, zpětná vazba a viditelné výsledky motivaci rapidně zvyšují.

Pro správnou motivaci a její udržení u pracovníků je velmi důležité zajistit nezávislého kvalifikovaného pracovníka (supervizora), zvyšovat jejich kompetence v oblastech práce s klientem, aby se dokázali vyrovnat s různými typy klientů, mít oporu ve svém pracovním týmu a zabezpečit, aby počet klientů odpovídal počtu pracovníků a nedocházelo k přetěžování pracovníků.

V péči o motivaci zaměstnanců bylo sečteno, že organizace Moravskoslezského kraje využívají nejvíce supervizi. Dále dle odpovědí respondentů je velmi často využíváno vzdělávání (kurzy, přednášky, stáže) a mimořádné odměny, benefity.

¹⁴⁹ PAULÍK, K. *Psychologické dny 2004 : Svět žen a svět mužů, Polarita a vzájemné obohacování, Ženy a muži v sociální práci*. [online]. s. 6 [cit. 2013-03-18].

Prostřednictvím své studie jsem také došla k výsledkům, že finanční ohodnocení, uznání, zpětná vazba, dobré mezilidské vztahy shledávají dotazovaní pracovníci v organizacích Moravskoslezského kraje podílejících se na studii jako nejvíce pozitivně působící faktory na jejich motivaci k práci. Bylo spočítáno, že nejvíce negativní vliv na pracovní motivaci mají špatné mezilidské vztahy, poté neprojevené uznání, absence zpětné vazby a nízké finanční ohodnocení.

Výsledky ukázaly, že na pracovní motivaci sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách v organizacích Moravskoslezského kraje má nepozitivnější vliv finanční ohodnocení, což může být způsobené hlavně tím, že sociální práce není často dostatečně placena. V naší společnosti často existuje předpoklad, že výkon této profese, je založen hlavně na potřebě a touze pomáhat druhým a finanční stránka je zde až druhořadá. Avšak i sociální pracovníci/pracovníci v sociálních službách potřebují naplňovat své existenční potřeby.

Tichá k finančnímu ohodnocení v sociálních službách uvádí: „Prosadit rozdělení odměny za práci na pohyblivou a pevnou složku. Neinklinovat ke kompenzaci nízkého platu paušální výplatou maximální výše pohyblivých součástí. Aby byla odměna za práci efektivní, musí zůstat pohyblivá směrem nahoru dolů podle předem stanovených kritérií. Předpokladem je dostatek finančních prostředků k zavedení nenárokové složky. Dále je možnost využít pásmové odměňování, a tím vytvořit prostor, resp. zdroje na nenárokové složky mzdy.“¹⁵⁰

Je nutné říci, že i přes známou skutečnost, že sociální práce není dostatečně placena, nebylo nízké finanční ohodnocení vnímáno pracovníky jako nejvíce negativní faktor působící na jejich pracovní motivaci.

Tichá píše: „Analýza potřeb a očekávání zaměstnanců v sociálních službách prokázala, že odměny, které lidé zaměstnaní na řádových pozicích v sociálních službách nejvíce oceňují, jsou zpravidla nefinanční povahy, a to zaměřené na systematické vedení, hodnocení pracovního výkonu, pochvaly, týmovou spolupráci apod. Absence práce s motivací tedy primárně není otázkou nedostatku peněz a často ani finančního ohodnocení za práci.“¹⁵¹

Z výsledků vyplynulo, že nejvíce negativní vliv na motivaci pracovníků, kteří se zúčastnili studie, mají špatné mezilidské vztahy.

Špatným mezilidským vztahům na pracovišti se lze vyhnout důkladným výběrem pracovního týmu. Již při volbě pracovního týmu, by měl být kladen důraz na eliminaci zaměstnanců s negativním postojem k práci. Dobrou pracovní atmosféru zajistí také možnost sdílet dobré i špatné zkušenosti s personálním řízením, nemít strach promluvit si s vedením organizace a požádat jej o podporu v případě potřeby. V neposlední řadě k dobrým mezilidským vztahům na pracovišti mohou přispět také teambuildingové aktivity.¹⁵²

Závěrem je nutné říci, že dobré mezilidské vztahy a vyšší finanční ohodnocení mohou motivaci pracovníků zlepšit. Nedostatečné finanční ohodnocení však nemusí nutně představovat jeden z nejpodstatnějších faktorů vedoucí k demotivaci pracovníků.

¹⁵⁰ Srov. TICHÁ, M. Motivace a motivování v sociálních službách, *Sociální služby*, 2013, roč. 15, č. 2, s. 20-25. cit. s. 23.

¹⁵¹ Tamtéž, cit. s. 22

¹⁵² Tamtéž, s. 23-24.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala tématu motivace k profesi sociální práce. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část mé práce obsahuje sedm kapitol, podkapitol a také jejich dalších podkapitol.

V první kapitole jsem se zaměřila na vysvětlení základních pojmů vztahujících se k oblasti motivace obecně.

Ve druhé kapitole popisují teorie motivace, jejich rozdělení a vysvětlení.

V třetí kapitole jsem vysvětlila pojmy používané v souvislosti s problematikou motivace k profesi sociální práce.

Čtvrtou kapitolu jsem věnovala studií kořenů prosociálního chování, protože prosociální chování (altruismus) vnímám jako důležitý předpoklad pro každou pomáhající profesi.

Pátá kapitola představuje stěžejní část mé bakalářské práce. Zabývá se motivací k profesi sociální práce konkrétně. Byl popsán syndrom pomocníka, moc jako motiv pro pomáhání, archetyp „léčitel-nemocný“ a další jiné motivy vymezené Říčanem.

Šestá kapitola vymezuje syndrom vyhoření a předkládá náměty, jak se proti němu bránit.

Sedmá a poslední kapitola teoretické části mé práce se zaměřuje na otázku správné motivace a její udržení. Zabývám se zde sebepoznáním, standardy kvality sociálních služeb a supervizí.

Praktickou část obsaženou v osmé kapitole mé bakalářské práce jsem věnovala studii realizované prostřednictvím využití techniky dotazníku. Oslovila jsem sociální pracovníky/pracovníky v sociálních službách v organizacích Moravskoslezského kraje za účelem prozkoumání motivace vzhledem ke zvoleným cílům pro tuto studii.

V teoretické části této práce jsem sledovala několik cílů. Snažila jsem se o vysvětlení pojmů, které jsem vnímala pro mou bakalářskou práci jako stěžejní, tak aby se čtenář v dané problematice snadno orientoval a měl možnost do ní proniknout. Tento cíl jsem splnila v kapitolách „Pojem motivace“ a „Vymezení základních pojmů vztahujících se k problematice sociální práce“. V kapitole „Pojem motivace“ jsem se zabývala motivací z obecnějšího hlediska. V druhé zmiňované kapitole jsem se věnovala vysvětlování pojmů, které se konkrétně týkají sociální oblasti.

Dále jsem si kladla za cíl přiblížit čtenářům teorie motivace a poukázat na to, jak je lze aplikovat v praxi. Na základě poznatků, které jsem získala studiem literatury k těmto teoriím motivace, musím souhlasit s Hájkem. Předestírá: „Každá z těchto teorií se na složitou problematiku lidské motivace zaměřuje poněkud z jiného úhlu a všechny mají z daného pohledu svá opodstatnění“.¹⁵³ Je tedy důležité, aby při motivaci pracovníka bylo využito znalostí ze všech těchto teorií.¹⁵⁴

Nejdůležitějším kladeným cílem bylo zjistit jaké motivy ovlivňují sociálního pracovníka k tomu, aby svou profesi vykonával. Zjistila jsem, že existují vedle čistých motivů, které sociální pracovníky k pomáhání vedou, také motivy nečisté neboli stinné. Jedná se o motivy, které jsou často v podvědomí pracovníka, mnohdy o nich sám ani neví. Takovéto motivy, však mohou být pro něj nebezpečné a nejen pro něj, ale také pro ty, kterým je jeho pomoc směřována. Mezi takovéto stinné motivy patří např. syndrom pomocníka, moc, archetyp „léčitel-nemocný“, soucit, zvědavost, povinnost pomáhat, osobní neštěstí, osamělost. Schmidbauer uvedl v této oblasti velmi zajímavý poznatek, v němž poukazuje na to, že nedokonalosti pomáhajícího považuje za potencionálně

¹⁵³ Srov. HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*, cit. [online].

¹⁵⁴ Tamtéž, [online].

produktivní. Smysl vidí spíše v tom zahájit v nich a s nimi vývojový proces než vynucovat jejich odštěpení.¹⁵⁵ Proto abychom se tedy mohli stát dobrými pracovníky a svou práci konat ve prospěch klientů, je důležité prozkoumávat své motivy a naučit se s nimi pracovat.

V teoretické části jsem si také stanovila za cíl zjistit, jak lze vhodně působit na udržení správné motivace u pracovníků v sociální oblasti. Tento cíl jsem splnila v kapitole sedmé „Správná motivace a její udržení“. Zjistila jsem, že pro motivaci pracovníka v sociální oblasti je důležité, aby znal sám sebe, aby mu bylo umožněno vzdělávat se a zvyšovat si tak své kompetence. V neposlední řadě je důležitá podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka.

Tato sedmá kapitola je naplněním ještě jednoho cíle. Zkoumala jsem, zda standardy kvality sociálních služeb mají vliv na motivaci pracovníků. Dle mého názoru, naplňování standardů kvality sociálních služeb, mají na motivaci sociálních pracovníků pozitivní vliv. Jestliže organizace naplňuje standardy kvality sociálních služeb, dochází k pravidelnému vzdělávání pracovníků, hodnocení pracovníků, zaškolování pracovníků, jsou dána pravidla pro odměňování a zajišťování supervize, což vede k udržení správné motivace.

Závěry vyplývající z výsledků získaných na základě sesbíraných dat z dotazníků jsou obsaženy v podkapitole 8.6. „Shrnutí“.

¹⁵⁵ Srov. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*, s. 14-15.

Seznam použitých zdrojů

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
4. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
5. GUGENBUHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. 2. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-809-8.
6. HÁJEK, K. rok neúveden, *Focusing*. [online]. [cit. 5. 2. 2013]. Dostupné na: <http://www.karelhajak.org/focusing.php>.
7. HÁJEK, M. rok neúveden, *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*, [online]. [cit. 2013-15-01]. Dostupné na Vedeme.cz: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
8. HAVIGEROVÁ, J. M., rok neúveden, *Motivace (seminář)*, [online]. [cit. 20. 1. 2013] Dostupné na http://lide.uhk.cz/pdf/ucitel/petrija2/documents/EQUAL/2007_3_Motivace.ppt#3
9. HAWKINS, P. SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
10. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6.
11. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9.
12. KUNEŠ, D. *Sebepoznání, psychoterapeutické principy a postupy*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-541-7.
13. MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0.

14. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.
15. MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků*. Praha: Portál, 2012. ISBN. 978-80-262-0180-9.
16. MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1982. ISBN 14-440-82.
17. MPSV. rok neuveden. *Standardy kvality sociálních služeb* [online]. Praha [cit. 1. 2.2013]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>.
18. MPSV. 2002, *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe (Průvodce pro poskytovatele)* [online]. Praha [cit. 1. 2. 2013]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf> .
19. NAKONEČNÝ, M. *Emoce a motivace*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1973. ISBN neuvedeno.
20. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Akademie věd České republiky, 2004. ISBN 80-200-0592-7.
21. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
22. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
23. PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
24. PAULÍK, K. *Psychologické dny 2004 : Svět žen a svět mužů, Polarita a vzájemné obohacování, Ženy a muži v sociální práci*. [online]. s. 6 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://cmps.ecn.cz/pd/2004/texty/pdf/paulik.pdf>
25. ŘÍČAN, P. rok neuveden, *Kdo chce pomáhat druhým, měl by rozumět sám sobě*. [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.dobromysl.cz/scripts/detail.php?id=429>
26. ŘÍČAN, P. *Psychologie*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-923-2.
27. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-312-9. .
28. SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-369-7.
29. SMEKAL, V. *Psychologie osobnosti*. Brno: Barrister & Principal, 2007. ISBN 80-86598-65-9.

30. SYROVÝ, J. 2012, *Standardy kvality sociálních služeb*, [online] [cit. 2013-02-21] Dostupné na <http://www.socialnisluzby.org/kvalita/standardy/>.
31. TICHÁ, M. Motivace a motivování v sociálních službách (článek), *Sociální služby*, 2013, roč. 15, č. 2. ISSN 1803-7348.
32. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, 3. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 80-86429-36-9.

Seznam příloh

Příloha č. I: Dotazník

Seznam grafů

- Graf č. 1: Pohlaví respondentů podílejících se na vyplnění dotazníků
- Graf č. 2b: Motivace žen k výběru profese sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách
- Graf č. 3: Zobrazení motivace mužů a žen k výběru profese sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách
- Graf č. 4a: respondenti pracující v profesi sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách více než pět let a stav jejich motivace k práci
- Graf č. 4b: Respondenti pracující v profesi sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách 1 rok – méně než pět let a stav jejich motivace k práci
- Graf č. 5: Nástroje zahrnující péči o zaměstnance v organizacích Moravskoslezského kraje
- Graf č. 6: Faktory ovlivňující pracovní motivaci sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách pozitivním způsobem
- Graf č. 7: Faktory ovlivňující pracovní motivaci sociálních pracovníků/pracovníků v sociálních službách negativním způsobem
- Graf č. 8: Rozdíl mezi pracovní motivací sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách na začátku jeho praxe a v současnosti

Abstrakt

KOŽURIKOVA, M. Motivace k profesi sociální práce. České Budějovice 2013.
Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta.
Katedra filosofie a religionistiky. Vedoucí práce M. Lhotová.

Klíčová slova: motivace, teorie motivace, sociální pracovník, sociální práce, pomáhající profese, syndrom pomocníka, moc v pomáhající profesi, syndrom vyhoření, standardy kvality sociálních služeb, sebepoznání, supervize

Práce se zabývá motivací, která vede sociální pracovníky k tomu, že se rozhodli pro výběr této profese. Poukazuje hlavně na to, že sociální pracovník svou profesi nemusí vždy vykonávat na základě čistých motivů, ale mnohdy mohou být jeho motivy pro pomáhaní ne zcela správné. I přes tuto skutečnost však nelze říci, že takovýto pracovník je pro sociální práci nevhodný. Jde pouze o to, uvědomit si odkud touha po pomáhaní druhým pramení a naučit se s tím pracovat. Teoretická část práce má tedy vést čtenáře, kteří se v pomáhajících profesích pohybují k tomu, aby se zamysleli nad tím, co je vede k pomáhaní a své poznání využili ku prospěchu svému a svých klientů. V závěru teoretické části se zabývám syndromem vyhoření, který může být následkem neřešených stinných motivů u pracovníka a dále také otázkou správné motivace a péči o ní. Praktická část obsahuje studii prováděnou prostřednictvím dotazníku, který byl určen sociálním pracovníkům/pracovníkům v sociálních službách v organizacích Moravskoslezského kraje. Zabývá se studiem motivace (tzn. motivace při výběru profese, jaký vliv má na motivaci délka praxe, péče o motivaci pracovníků v organizacích, pozitivní a negativní působení faktorů na motivaci).

Abstract (abstrakt v anglickém jazyce)

The motivation for the social work profession

Keywords: motivation, theory of motivation, social worker, social work, helping professions, helper syndrome, power in helping professions, burnout syndrome, quality standards of social services, self-knowledge, supervision

The thesis deals with the motivation that leads social workers to the choice of this profession. It refers mainly to the fact that the social work profession does not always act on the basis of pure motives, but sometimes its motives to help people can be not entirely correct. Despite this fact it cannot be said that such employee is unfit for social work. The crucial thing is to become aware of the source of the desire to help others and to learn to work with it. The theoretical part of the thesis should lead the readers who are involved in helping professions to think about what their motivation to be a social worker is and to use their knowledge for the benefit of their work and their clients. At the end of the theoretical part I deal with the burnout syndrome which may be caused by unresolved shady motives for a worker and also the question of the proper motivation and taking care of it. The practical part contains a study carried out by means of questionnaire, which was designed for social workers / social service workers in organizations if the Moravian-Silesian Region. It deals with the study of motivation (the motivation in choosing their profession, how the length of practice affects the motivation, the care of worker motivation in organizations, positive and negative motivation factors).

Příloha č. I:

Dotazník

Vážená paní, vážený pane!

Dostává se Vám do rukou dotazník, jehož cílem je zmapování motivace k profesi sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách. Výsledky získané z tohoto dotazníku budou zpracovány v rámci bakalářské práce „Motivace k profesi sociální práce“ v oboru sociální a charitativní práce na Teologické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dotazník je určen pro sociální pracovníky/pracovníky v sociálních službách, kteří pracují v organizacích nacházejících se v Moravskoslezském kraji v této profesi.

Prostřednictvím tohoto dotazníku se pokusím vysledovat, co vede člověka k tomu, aby se rozhodl pro tuto profesi a zda motivace sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách je v průběhu praxe stále stejná, jako na jejím začátku, popřípadě jakým způsobem a proč se motivace pracovníka mění. Dále se pomocí tohoto dotazníku pokusím vysledovat, jaké faktory motivaci pracovníka nejvíce ovlivňují.

Ráda bych Vás tímto oslovila a požádala Vás o Vaši spolupráci na tomto dotazníku.

Volte prosím vždy jednu z odpovědí, není-li uvedeno jinak. Vámi zvolenou odpověď označte zakroužkováním. V případě, že budete na tento dotazník odpovídat pomocí emailu, napište vedle zvolené odpovědi slovo „souhlasím“.

Ujišťuji Vás, že tento dotazník je anonymní.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

2. Jaká byla Vaše motivace při výběru povolání sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách?

- a) zájem o práci s lidmi
- b) možnost pomáhat druhým
- c) osobní zkušenosti, okolnosti z mého života
- d) vliv jiného člověka
- e) možnost něco změnit (k lepšímu)
- f) vyrovnání se sebou a se společností
- g) finanční ohodnocení
- h) nevěděl/la jsem co jiného dělat
- i) jiná možnost – uveďte.....

(PAULÍK, K. *Ženy a muži v sociální práci*. [online]. s. 2 [2012-09-15].)

3. Jak dlouhou dobu pracujete na pozici sociálního pracovníka/pracovníka v sociálních službách?

v intervalu:

- a) kratším než měsíc
- b) 1 měsíc – méně než šest měsíců
- c) 6 měsíců – méně než jeden rok
- d) 1 rok – méně než 5 let
- e) více než 5 let

4. Které z nástrojů zahrnující péči o zaměstnance, jsou využívány ve vaší organizaci (lze označit i více hodících se odpovědí)?

- a) supervize
- b) motivační den
- c) motivační (hodnotící) pohovor
- d) mimořádné odměny, benefity
- e) vzdělávání (kurzy, přednášky, stáže)

- f) zvyšování kvalifikace, profesní růst
- e) jiná možnost – uveďte.....

5. Která z níže uvedených možností by měla na Vaši motivaci nejpozitivnější vliv?

- a) finanční ohodnocení
- b) vyhlídky na kariérní postup
- c) uznání, zpětná vazba
- d) seberealizace
- e) jistota pracovního místa
- f) rovnováha mezi mým vynaloženým úsilím a ziskem
- g) hrozba sankce
- h) žádné sankce
- i) dobré mezilidské vztahy
- j) rozvoj a vzdělávání
- k) jiná možnost – uveďte.....

6. Která z níže uvedených možností by na Vaši motivaci působila nejvíce negativně?

- a) nízké finanční ohodnocení
- b) nemožnost kariérního postupu
- c) neprojevené uznání, absence zpětné vazby
- d) nemožnost seberealizace
- e) nejistá pracovní pozice
- f) nerovnováha mezi vynaloženým úsilím a ziskem
- g) hrozba sankce
- h) žádné sankce
- i) špatné mezilidské vztahy
- j) nemožnost rozvoje a vzdělávání
- k) jiná možnost – uveďte.....

7. Liší se vaše motivace k práci sociálního pracovníka/pracovníka v pomáhajících profesích od doby, kdy jste s praxí začínal/la. Jestliže odpovíte za a), b) či d), svou odpověď prosím zdůvodněte.

- a) ano, zvýšila se, důvod.....
- b) ano, snížila se, důvod.....
- c) ne, nezaznamenala jsem žádnou změnu ve své motivaci k práci
- d) někdy je má motivace vyšší, někdy nižší, důvod.....

V případě jakéhokoliv dotazu nebo jiných nejasností mne neváhejte kontaktovat na tel. číslo 775 954 161 anebo na e-mailu: magda.kozurikova@centrum.cz

Vyplněný dotazník mi prosím odešlete na uvedenou e-mailovou adresu anebo jej zašlete poštou na adresu:

Magda Kožuriková

Na Kopci 2085/33

Karviná-Mizerov 734 01

Děkuji Vám za Vaši spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníku a přeji Vám krásný den!

S pozdravem Magda Kožuriková