

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Lenka Doubravová, DiS.

Fluktuace pracovníků nízkoprahových zařízení
pro děti a mládež v Pardubickém kraji

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Fluktuace pracovníků nízkoprahových zařízení pro děti a mládež v Pardubickém kraji“ vypracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použité literatury, který je součástí této diplomové práce.

V Olomouci dne 18. 4. 2017

.....

podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Mgr. Pavlu Neumeisterovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, rady a připomínky. Děkuji také svým nejbližším za jejich podporu a pomoc při studiu. Díky patří také všem, kteří se jakýmkoliv způsobem podíleli na této práci.

Lenka Doubravová

ANOTACE

Diplomová práce pojednává o Fluktuaci pracovníků nízkoprahových zařízení pro děti a mládež v Pardubickém kraji. Cílem výzkumného šetření je zmapovat možné příčiny, které vedou k odchodům pracovníků z nízkoprahových zařízení. Teoretická část práce je zaměřena na základní charakteristiku těchto zařízení a na její personální zabezpečení. Je zde vysvětlen pojem fluktuace, její druhy a příčiny. Pozornost je také věnována syndromu vyhořením a způsobům motivace, které mohou ovlivnit setrvání na dané pozici. V praktické části jsou popsány nízkoprahové zařízení pro děti a mládež v Pardubickém kraji, ve kterých je provedeno dotazníkové šetření.

Klíčová slova: nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, personální zajištění, fluktuace, syndrom vyhoření, motivace, pardubický kraj.

ANNOTATION

The thesis discusses the Worker's fluctuation in Low-Threshold Facilities for Children and Youth in Pardubic region. The aim of the research is to explore the possible causes that led to the departures of workers from low-threshold facilities. The theoretical part focuses on the basic characteristics of the low-threshold facility and its staffing. It explains the term fluctuations and causes its types. Attention is also paid to burnout syndrome and ways of motivation that may affect retention in the position. The practical part describes the low-threshold facility for children and youth in the Pardubic region in which it is carried out a survey.

Keywords: Low-threshold facilities for children and youth, staffing, turnover, burnout, motivation, Pardubic Region.

OBSAH

ÚVOD	6
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 NÍZKOPRAHOVÁ ZAŘÍZENÍ PRO DĚTI A MLÁDEŽ.....	9
1.1 CHARAKTERISTIKA NZDM.....	9
1.2 POSLÁNÍ NZDM	11
1.3 CÍLE NZDM	11
1.4 CÍLOVÁ SKUPINA NZDM	13
1.5 PRINCIP NÍZKOPRAHOVOSTI	14
1.6 POSKYTOVANÉ SLUŽBY	15
2 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ SLUŽBY	19
2.1 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON PROFESE	19
2.2 VEDOUCÍ PRACOVNÍK	22
2.3 OSTATNÍ PRACOVNÍCI	23
3 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ	25
3.1 POJEM FLUKTUACE	25
3.2 DRUHY FLUKTUACE	27
3.3 PŘÍČINY FLUKTUACE	28
4 SYNDROM VYHOŘENÍ.....	31
4.1 DEFINICE SYNDROMU VYHOŘENÍ	31
4.2 PROŽÍVÁNÍ A SYMPTOMY VYHOŘENÍ	32
4.3 FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ	34
5 MOTIVACE	37
5.1 POJEM MOTIVACE A PRACOVNÍ MOTIVACE	37
5.2 DRUHY MOTIVACE	39
5.3 MOTIVY K PRÁCI.....	40
5.4 TEORIE MOTIVACE	41
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	46
6.1 KRÁTKÉ PŘEDSTAVENÍ NZDM V PARDUBICKÉM KRAJI.....	47
6.2 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	51
6.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – SOUČASNÍ ZAMĚSTNANCI.....	52
6.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – BÝVALÍ ZAMĚSTNANCI.....	69
6.5 ZÁVĚR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	83
ZÁVĚR.....	85
SEZNAM TABULEK	86
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	88
SEZNAM PŘÍLOH	89
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	90
SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY	91

ÚVOD

Téma Fluktuace pracovníků nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (dále NZDM) v Pardubickém kraji jsem si vybrala na základě své osobní zkušenosti, kdy jsem se několikrát setkala s fluktuací pracovníků.

NZDM patří do sociálních služeb, které poskytují dětem a mládeži pomoc a podporu při zvládání jejich nepříznivých životních situací. Služba obsahuje prvky sociální pomoci, prevence, ale také nabízí smysluplné trávení volného času dětem a mládeži. Díky tomu získává mládež možnost využít sociální podpory a pomoci v prostředí, které se snaží o co největší dostupnost a otevřenost pro děti a mládež.

V těchto zařízeních hrají velkou roli pracovníci, kteří dohlízejí na fungování a činnosti v rámci jednotlivých klubů, ale hlavně mají možnost ovlivnit životy těch, kteří NZDM navštěvují. Pracovníci jsou vnímaví a umí pracovat nejen s problémy, se kterými se jim mládež svěří, ale umí i vnímat ty, kteří si o pomoc nedokážou říci, i když ji očividně potřebují. V dnešní uspěchané době se stává dospívání náročné nejen pro okolí dospívajících, ale také pro ně samotné. Často se stává, že dospívající, který je obklopen lidmi a rádoby kamarády, zůstane na své problémy sám a nemá nikoho, kdo by mu s jeho problémy a starostmi pomohl.

NZDM jsou specifické tím, že fungují a poskytují své služby především na základě důvěrného vztahu, který vzniká mezi pracovníky těchto zařízení a těmi, kdo zařízení navštěvují = uživateli. Čím delší je vzájemný vztah mezi nimi, tím spíše je upevněna důvěra uživatele. Jestliže dochází v zařízení k fluktuaci pracovníků, dochází ke zhoršení poskytování sociální služby, protože delší čas trvá, než dojde k novému navázání důvěrného vztahu, na jehož základě je možné kvalitně poskytovat sociální služby.

Z praxe bohužel vyplývá, že se jednotlivé pracovní týmy velmi často obměňují. Sama jsem dříve pracovala v jiném NZDM v Pardubickém kraji, které jsem po roce a půl opustila. Nyní působím v zařízení tři roky, ovšem každým rokem se můj pracovní kolektiv obměnil. I když je tato změna náročná jak pro vedení organizace, tak pro nás, jako pro vedoucí služby, které nové pracovníky zavádějí do praxe, nejvíce tuto změnu negativně vnímají samotní uživatelé. Tato zkušenost je hlavním důvodem pro psaní zvoleného tématu.

Účelem této práce není objasnit všechny příčiny, které vedou k odchodu jednotlivých pracovníků, ale především zjistit a upozornit na možné rizikové oblasti, díky kterým bude možné těmto situacím předcházet, než nastanou. Analýza bude na jedné straně postavena

na zjištění příčin vedoucích k odchodu (díky pracovníkům, kteří již v NZDM nepracují). Na straně druhé se budu věnovat získávání informací o podmínkách, které v jednotlivých organizacích mohou mít vliv na odchod pracovníků (informace od současných pracovníků NZDM v Pardubickém kraji). Během výzkumného šetření se zaměřím i na osobnost pracovníků – jak dlouho v zařízení pracují, jaké mají vzdělání, co je k této práci motivovalo atp.

Cílem diplomové práce je popsat specifické prostředí nízkoprahových zařízení pro děti mládež jako sociální instituce a organizace ve vztahu k zaměstnancům. Základním problémem je zabývat se možnostmi stabilizace pracovního kolektivu v organizačních strukturách NZDM.

Dosažení hlavního cíle práce je podmíněno naplněním dílčích cílů, jimiž jsou: Charakteristika nízkoprahových zařízení, jako sociální instituce poskytující konkrétní sociální služby. Charakterizovat personálního zajištění zmiňované služby. Identifikace důvodů fluktuace, její druhy a příčiny. Objasnit pojem syndrom vyhoření, který může být klíčovým důvodem k odchodu pracovníků. Identifikovat druhy motivace a motivy k práci.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – z teoretické a praktické. Teoretická část je členěna do pěti kapitol. První kapitola pojednává o nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež, druhá o pracovních, kteří v NZDM pracují, ve třetí je rozebrán pojem fluktuace, čtvrtá kapitola je věnována syndromu vyhoření a poslední, je zaměřena na motivaci, která ovlivňuje setrvání na dané pozici.

V praktické části budou stručně popsány NZDM v Pardubickém kraji, ve kterých proběhne dotazníkové šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÍZKOPRAHOVÁ ZAŘÍZENÍ PRO DĚTI A MLÁDEŽ

Jelikož je diplomová práce zaměřena na téma Fluktuace pracovníků NZDM, je důležité hned na začátku vydefinovat charakteristiku této služby, její poslání, cíle, cílovou skupinu, princip nízkoprahovosti a služby, které poskytují.

Pojem „nízkoprahový“ je pro laickou veřejnost často zavádějící. Většinou se setkávám s tím, že si někdo myslí, že jde o službu určenou pro osoby se zdravotním postižením; nízkoprahový = nemít žádný práh = bezbariérový.

1.1 Charakteristika NZDM

NZDM začala v České republice vznikat v devadesátých letech 20. století – v tu dobu neexistovala žádná jednotná definice, která by popisovala tento typ služby. Ke změně došlo v roce 2006, kdy vstoupil v platnost zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, který přinesl ukotvení pojmu. Dle tohoto zákona se řadí NZDM mezi služby sociální prevence, které „napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.“ (Zákon č. 108/2006 Sb., §53)

Zákon také definuje NZDM jako službu poskytující „ambulantní, popřípadě terénní služby dětem ve věku od 6 do 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy. Cílem služby je zlepšit kvalitu jejich života předcházením nebo snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících se způsobem jejich života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Služba může být poskytována osobám anonymně.

Služba obsahuje tyto základní činnosti:

- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,

- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.“ (Zákon č. 108/2006 Sb., §62)

Základním činností se věnuje také vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se zákon o sociálních službách provádí. Tyto činnosti obsahují následující úkony:

„a) výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti: zajištění podmínek pro společensky přijatelné volnočasové aktivity, pracovní výchovná práce s dětmi, nácvik a upevnování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností, zajištění podmínek pro přiměřené vzdělávání,

b) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím: aktivity umožňující lepší orientaci ve vztazích odehrávajících se ve společenském prostředí,

c) sociálně terapeutické činnosti: socioterapie, jejíž poskytování vede k rozvoji nebo udržení osobních a sociálních schopností a dovedností podporujících sociální začleňování osob,

d) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí: pomoc při vyřizování běžných záležitostí, pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podpora při dalších aktivitách podporujících sociální začleňování osob.“ (Vyhláška č. 505/2006 Sb., §27)

1.2 Poslání NZDM

Posláním se rozumí jakási vize organizace, která popisuje, jakým směrem se služba ubírá, jaké služby poskytuje a komu. Každá sociální služba by měla mít při poskytování svých služeb vydefinované poslání. V zákoně o sociálních službách je zmíněno, že poskytovatel služby má definované a zveřejněné poslání.

Definice konkrétního NZDM vychází především z obecného poslání, které usiluje o sociální začlenění dětí a mládeže, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci. K začlenění dochází díky pozitivní změně jejich způsobu života, prostřednictvím poskytovaných informací, odborné pomoci, podpory a předcházení jejich sociálnímu vyloučení. (Česká asociace streetwork, 2008)

Každé NZDM si stanoví své vlastní poslání, které odráží skutečné fungování služby. Na jeho definování by se měli podílet všichni členové pracovního týmu. Jakákoliv změna (např. změna poskytovaných služeb, jiné lokality, cílové skupiny atd.), by se měla projevit též v úpravě poslání. Na základě poslání se stanovují cíle (viz kapitola 1.3), na jejich dosažení pracují pracovníci NZDM.

1.3 Cíle NZDM

Cílem nízkoprahových zařízení je minimalizovat možná rizika, která souvisejí se způsobem života dětí a mladých lidí, umožnit jim lépe se orientovat v sociálním prostředí a vytvářet podmínky tak, aby mohli (v případě zájmu) řešit svoji nepříznivou situaci (Herzog, 2003).

Cílem pracovníků by mělo být doprovázet děti a mládež, nabízet jim alternativní možnosti řešení životních situací, rozšiřovat socializační příležitosti a vytvářet vhodné podmínky pro jejich zdravý a nekonfliktní růst. Uživatelé by měli mít šanci poznat různé možnosti využití volného času, jiné hodnoty, způsoby komunikace a řešení konfliktů. Účelem NZDM primárně není řešení a odstraňování problémů, které uživatelé způsobují, ale pomáhat jim řešit problémy, které mají. (Kolektiv autorov, 2005)

Dílčí cíle vycházejí vždy z konkrétních NZDM a vztahují se k jejich cílové skupině. Cíle mohou mít charakter dlouhodobý, v řádu let (kam chce NZDM směřovat, čeho chce

dosáhnout), zároveň mohou být stanoveny cíle krátkodobé, v rozmezí několika týdnů, měsíců, nebo maximálně období jednoho roku.

Hlavním cílem NZDM je nabídnout a zabezpečit uživatelům:

- podporu při zvládnání obtížných životních událostí,
- podmínky pro zvládnutí a řešení jejich nastalé nepříznivé sociální situace,
- snížení sociálních rizik, které vyplývají z konfliktních situací ve společnosti, způsobu života a rizikového chování,
- zvýšení jejich sociálních schopností a dovedností,
- podporu sociálního začlenění do skupiny vrstevníků, do společnosti, zapojení do dění místní komunity,
- psychickou, fyzickou, právní a sociální ochranu v rámci pobytu v zařízení, poskytnout podmínky pro realizaci osobních aktivit,
- zlepšení kvality jejich života,
- snížení nebo předcházení zdravotních rizik, které souvisejí s rizikovým způsobem života,
- lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí (Česká asociace streetwork, 2008).

Pracovníci NZDM se snaží o celkové zlepšení životní situace dětí a mládeže, o snížení či předcházení rizik, které souvisejí s rizikovým způsobem života, nabízejí jim alternativy, jak mohou smysluplně trávit svůj volný čas, rozvíjejí individuální schopnosti a dovednosti svých uživatelů.

1.4 Cílová skupina NZDM

V zákoně o sociálních službách není cílová skupina NZDM do detailu popsána. Je v něm pouze uvedeno, že poskytují služby dětem a mládeži ve věku od 6 do 26 let, které jsou ohroženy společensky nežádoucími jevy. Více je cílová skupina specifikována Českou asociací streetwork (2008), která sem řadí děti a mládež, které:

a) zažívají nepříznivé sociální situace jako:

- situace, ve kterých dochází ke konfliktům ve společnosti,
- události v jejich životech, které jsou pro ně obtížné, nebo omezují životní podmínky,

b) spadají do věkových skupin:

- 6 - 12 let,
- 13 - 18 let,
- 19 - 26 let,

c) žijí nebo se pohybují v konkrétní (vyloučené) lokalitě, kterou lze vymezit sociálně (lidé žijící v jedné lokalitě), nebo geograficky (zařízení má dané hranice, kde službu poskytuje),

d) vykazují další specifické charakteristiky, jako např.:

- nemohou nebo se nechtějí zapojit do nabídky standardních volnočasových aktivit, které nabízejí různé kroužky, spolky apod.,
- vyhýbají se běžným formám institucionalizované pomoci a péče,
- vyhledávají zahálčivý způsob trávení volného času,
- volný čas raději tráví mimo rodinu či jinou sociální skupinu,
- jejichž životní styl je ohrožující pro ně samotné i pro jejich okolí – vede k nejrůznějším konfliktům,
- nedokážou specifikovat jasnou zakázku nebo ji nechtějí definovat tak, jak to vyžadují jiné typy služeb.

1.5 Princip nízkoprahovosti

Pojem nízkoprahovost je pojem, se kterým se setkáváme pouze v českých podmínkách. Jedná se o specifický pojem, který odlišuje NZDM od jiných typů sociálních služeb. Nízkoprahový = dostupný pro všechny, kteří službu potřebují a mají na ní nárok. Snahou je odstranění všech bariér (časových, prostorových, finančních, psychologických), které by bránily cílové skupině vyhledat a využít nabídky služeb NZDM.

Služba vytváří takové prostředí, které je svým charakterem blízké přirozenému prostředí cílové skupiny. Poskytuje bezpečné místo, kde dochází k navázání kontaktu s uživatelem. NZDM je zároveň místem, které chrání uživatele před vlivy ulice a zároveň chrání ulici před uživateli.

Pasivita nebo názorová odlišnost není důvodem k omezení přístupu ke službě, pracovníci respektují uživatelovo rozhodnutí. Také účast na programu, nebo při nějaké aktivitě není povinná. Uživatel může být pasivní, ničeho se neúčastnit, být pouze v roli pozorovatele. Toto je velmi specifické a zároveň potřebné, protože někteří uživatelé potřebují pocit sounáležitosti, ujistit se, že mohou někde jen tak být, cítit se v bezpečí.

Uživatel má právo zůstat v anonymitě – tzn., že pracovníci mohou znát pouze jeho přezdívku a údaje, které jsou nezbytné pro poskytování služby a pro vedení dokumentace. Do dokumentace/osobní složky má právo nahlédnout každý uživatel. Ostatní osoby (rodiče, policie, praktikanti atd.) smějí do složky nahlédnout pouze s jeho souhlasem.

Pro využívání služeb NZDM není nutná žádná registrace, přihláška či placení poplatku, tzn. služba je poskytována bezúplatně. Hrazeny mohou být pouze některé aktivity, které nemají sociální charakter (např. výlet, přespávání v klubu, společná příprava večeře atd.). Docházka do zařízení je dobrovolná, nemusí být nijak pravidelná. Uživatelé mohou v rámci otevírací doby přicházet a odcházet dle svého uvážení. V tomto spatřují velké výhody, uživatelé se necítí ničím svázáni a službu vyhledávají, když na ní mají tzv. chuť, nechodí tam z povinnosti.

Otevírací doba služby odpovídá potřebám uživatelů, je tedy k dispozici především v odpoledních hodinách, kdy mají uživatelé vhodné podmínky pro příchod. Otevírací doba by měla být stabilní, bez větších, náhlých výpadků. Otevírací doba může být dle potřeby měněna. Změna musí být provedena v registru sociálních služeb.

Službu může bez omezení využít kdokoliv z cílové skupiny, pokud svým jednáním a chováním neomezuje a neohrožuje sebe, ostatní uživatele, pracovníky a neporušuje pravidla služby. Je důležité mít stanovená pravidla a sankce, se kterými jsou uživatelé i pracovníci seznámeni (obojí bývá většinou umístěno na viditelném místě v prostorách klubu). Dobře nastavený systém pravidel a sankcí usnadňuje vzájemnou komunikaci mezi pracovníky a uživateli. (Česká asociace streetwork, 2008)

Je velmi důležité, aby byli i pracovníci maximálně dostupní tím, že uživatele neodsuzují, berou ho takového, jaký je, nemají vůči němu přehnaná očekávání. To, že jsou pracovníci orientovaní na uživatele, je daleko důležitější, než dokonalé materiálně technické zázemí klubu.

Posledním významným prvkem nízkoprahovosti je participace neboli spolupráce uživatelů. Ti mají možnost spolupodílet se na vytváření programu, úpravě prostor klubu atd. což je aktivizuje k aktivnímu trávení volného času a zároveň získávají pocit zodpovědnosti za své jednání a chování. (Kolektiv autorov, 2005)

1.6 Poskytované služby

Většina NZDM poskytuje obdobné služby/činnosti, které jsou dané zákonem o sociálních službách, pouze je dělí různá terminologie. Standardy NZDM dělí služby na obligatorní a fakultativní. Obligatorní neboli povinné či závazné, zahrnují základní služby, které by měli plnit. Fakultativní jsou služby poskytované nad rámec základních činností, vycházejí z individuálních potřeb konkrétního zařízení (např. finanční spoluúčast na nějaké akci, výletě...).

Jednotlivé služby se mohou v různých NZDM lišit názvem. Důležité je, aby pracovníci věděli, co si pod pojmem představit a co do jaké služby spadá. Především by měli být schopni, umět to obhájit v případě kontroly z inspekce sociálních služeb. Dle mého názoru je sice dobré, že si každý klub může do jednotlivých „škatulek“ zařadit své věci, problém ovšem nastává tehdy, když se vykazují statistické údaje, které mimo jiné slouží k rozdělování dotací. Jednotlivá čísla se kvůli tomu velmi liší a nejsou tedy vypovídající o tom, jak si služba opravdu vede. Česká asociace streetwork uveřejnila na svém portále doporučení, týkající se sjednocení terminologie.

Mezi **výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti** řadí: pobyt v zařízení, kontaktní práci, situační intervenci, vzdělávací aktivity/doučování, rozvoj kognitivních a motorických dovedností, hygienických a společenských návyků, volnočasové aktivity a dílny.

Pobytem v zařízení se rozumí pobyt uživatele bez čerpání dalších služeb. Má možnost využít teplo, světlo, místo k sezení, základní zázemí, volnočasové aktivity. Pobyt v zařízení také slouží k tomu, aby se zájemce mohl seznámit s prostředím klubu, s nabízenými službami, aby mohl navázat kontakt s pracovníky. Alternativní názvy mohou být např. návštěva, poskytnutí prostoru, atd.

Kontaktní práce je specifická metoda práce, pomocí které je vytvářena vzájemná důvěra, která poskytuje prostor pro realizaci drobných individuálních plánů. Jde o druh kontaktu s uživatelem, který má většinou podobu rozhovoru, jehož cílem je vytvořit důvěrný vztah a podmínky potřebné pro rozvíjení kontaktu a poskytování dalších služeb.

Situační intervence se využívá při situacích, které mají výchovný obsah a vznikají v prostoru klubu. Jde o vstup pracovníka do interakce, která nastala mezi uživateli. Do situace pracovník přináší podněty, reflektuje situaci a zdůrazní výchovný efekt nastalé situace. Některé NZDM rozdělují situační intervence na pozitivní a negativní, dle jejich obsahu.

Vzdělávací aktivity/doučování se většinou realizují v individuální formě, pro skupinové doučování je zapotřebí specifického přístupu. Řadí se sem všechny úkony, které směřují ke vzdělávání uživatele. Doučování může mít krátkodobý (vysvětlení látky, pomoc s domácím úkolem, referátem apod.) či dlouhodobý charakter (pravidelné doučování, příprava na reparát atd.).

Rozvoj kognitivních a motorických dovedností, hygienických a společenských návyků zahrnuje činnosti spojené se základní hygienou, schopností hospodařit s penězi, naučení se zásad správné komunikace aj.

Volnočasové aktivity vyplňují volný čas uživatelů, zároveň nespádají do jiných výkonů NZDM. Mohou to být aktivity, které připravili pracovníci, samotní uživatelé, nebo někdo jiný (externí lektor, dobrovolník, praktikant).

Do **zprostředkování kontaktu se společenských prostředím** se dají řadit téměř všechny aktivity, které umožňují lepší orientaci ve vztazích, odehrávající se ve společenském prostředí (besedy, akce pro veřejnost, výlety apod.). Za zprostředkování kontaktu lze také považovat odkázání/přeposílání do návazných institucí, nebo poskytnutí informace, která uživatele zajímá.

Sociálně terapeutické činnosti slouží především k rozvoji nebo udržení osobních či sociálních schopností a dovedností, jež podporují sociální začleňování osob. Zahrnují: poradenství, krizovou intervenci neboli pomoc v krizi, případovou práci a skupinovou práci.

Poradenství probíhá formou rozhovoru mezi pracovníkem a uživatelem, obvykle v samostatné místnosti. Během poradenství se řeší aktuální problém se kterým uživatel do NZDM přijde, nebo vyplyne z rozhovoru s pracovníkem. Dochází k vyhodnocení problémové situace, nabídce rad, informací a možností řešení, které vedou k odstranění obtíží. Rozhovor působí především socializačně a terapeuticky, dává uživateli náhled na prožívanou situaci, předkládá možnosti řešení, podporuje a udržuje uživatelům psychický stav, dodává sebedůvěru a schopnost aktuálně prožívanou situaci zvládnout. Obvykle se jedná o témata zaměřená na vztahy k sobě, k vrstevníkům, spolužákům, rodině či situace, které uživatele trápí, není s nimi spokojený a neví, jak se má zachovat.

Krizovou intervencí nebo-li pomocí v krizi, se rozumí řešení krizové situace, která vznikla v životě uživatele. Krizovou intervencí by měl poskytovat pracovník, který absolvoval kurz krizové intervence, případně psycholog, je-li to v možnostech NZDM (případně dojde k odkázání na odborníka). Obvykle jde o rozhovor směřovaný k základní orientaci v příčinách krizového stavu a intervizi jež je zacílena na zvládnutí nastalých potíží.

Případová práce je formou individuální práce s uživatelem. Zahrnuje společné vydefinování kontraktu (uzavření smlouvy) na jehož základě dochází k vytvoření individuálního plánu, na němž spolu s pracovníkem uživatel pracuje. Obsahuje také vedení dokumentace, pravidelné revize stanoveného plánu a reflexe. Případová práce je ohraničena, má stanovený začátek a konec.

Skupinová práce/práce se skupinou je zacílena na skupinu uživatelů, zaměřující se na rozvoj psychosociálních dovedností. Tato práce je také časově ohraničena.

Pomocí při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí se rozumí pomoc s vyřízením běžných záležitostí, pomoc při upevnění nebo obnovení kontaktu s rodinou, pomoc a podpora při dalších aktivitách podporující sociální začleňování osob. Spadá sem: informační servis, poradenství, kontakt s institucí ve prospěch uživatele, zprostředkování dalších služeb – doprovod, práce s blízkými osobami.

Informační servis poskytuje specifické informace, které uživatel žádá. Může probíhat jak ústní tak písemnou formou, ta je doplněna o různé propagační materiály nebo vytištění údajů.

Poradenství v této oblasti se liší tím, že po zorientování pracovníka v situaci uživatele, dojde k informování o možných postupech, o tom, na co má zákonný nárok či jak může svou situaci vyřešit. Zvyšuje tak orientaci ve společenském prostředí a informuje, jakým způsobem může uživatel uplatňovat svá práva.

Kontakt s institucí ve prospěch uživatele je realizovaný pracovníkem. Probíhá ústně, písemně, telefonicky či prostřednictvím internetu s institucí návazné péče nebo dalších institucí, ovlivňující uživatelův život. Kontakt probíhá vždy se souhlasem uživatele, nejlépe v jeho přítomnosti.

Zprostředkování dalších služeb (doprovodu) se rozumí dojednání návazné služby, fyzický doprovod do této služby, asistence při jednání v těchto zařízeních. U nezletilých uživatelů do 15 let se vyžaduje/nevyžaduje souhlas zákonného zástupce uživatele a to podle vyhodnocení situace a uvážení pracovníků.

Práce s blízkými osobami probíhá pouze se souhlasem uživatele, kterého se to týká. Jedná se o poradenství nebo informační servis, který je poskytnut blízkým osobám (kamarádi, přátelé, rodiče aj.).

Shrnutí kapitoly

V první kapitole jsou popsána nízkoprahová zařízení pro děti a mládež. Pozornost je věnována vysvětlení tohoto pojmu, charakteristice této služby, jsou zde popsány základní činnosti, které jsou v rámci NZDM poskytovány. Také je zde zmíněno poslání služby, cíle, cílová skupina a principy nízkoprahovosti – vše zmíněné tvoří podstatu NZDM. V poslední části této kapitoly jsou popsány služby, které NZDM poskytují.

Vysvětlení základních pojmů považuji za důležité k pochopení problematiky, na kterou je tato diplomová práce zaměřena.

2 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ SLUŽBY

Pro kvalitně vykonávanou práci a fungování služby je důležité vymezit personální obsazení NZDM. Kdo tedy může v této službě pracovat a jaké jsou na něho kladeny požadavky, bude součástí druhé kapitoly.

Obvykle bývá tým složen z vedoucího pracovníka a řadových pracovníků. Jejich počet a profesní zaměření se odvíjí od kapacity služby. Podle zákona o sociálních službách jsou odborně způsobilí sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách, v některých NZDM pracují i pedagogičtí pracovníci. Jde vždy o rozhodnutí konkrétního zařízení.

2.1 Předpoklady pro výkon profese

Jelikož je sociální pracovník osobou, která sociální služby přímo realizuje a poskytuje, je důležité, aby splňoval určité předpoklady. Za vhodné lze považovat, že zákon stanovil předpoklady pro tuto profesi a umožnil tak zachování určité úrovně kvality sociálních pracovníků. (Matoušek, 2007)

Všeobecnými požadavky pro výkon profese je způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost, odborná způsobilost a bezúhonnost. Za obecné předpoklady lze považovat zdatnost a inteligenci, přitažlivost, důvěryhodnost (pracovník musí být diskrétní, spolehlivý, mít schopnost porozumění a využívat moc), určité komunikační dovednosti (pracovník musí umět navázat kontakt s uživateli a svým způsobem si je získat a tím udržet pozornost, při rozhovorech uživatelům naslouchá, využívá schopnost empatie a analyzuje uživatelské prožitky). (Matoušek, 2003)

Zákonem o sociálních službách (č. 108/2006 Sb.) v osmé části je upravena způsobilost odborná, která popisuje, kdo může vykonávat práci sociálního pracovníka. Odborná způsobilost je důležitá vzhledem k tomu, jak náročnou a často zodpovědnou práci má sociální pracovník vykonávat.

Odborně způsobilý je ten, kdo získal vyšší odborné vzdělání absolvováním vzdělávacího programu v oboru zaměřeném na sociální práci, sociální pedagogiku, sociální a humanitní práci, charitní a sociální činnost nebo sociálně právní činnost.

Dále ten, který získal akreditované vysokoškolské vzdělání v bakalářském, magisterském nebo doktorském studiu zaměřené na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku.

Za sociálního pracovníka lze také považovat toho, kdo absolvoval vzdělávací kurzy ve výše zmiňovaných oblastech v rozsahu nejméně 200 hodin, má praxi v sociální oblasti alespoň 5 let a ukončené vysokoškolské vzdělání, i když s jiným zaměřením. Také ten, kdo absolvoval kurzy ve zmiňovaných oblastech v rozsahu 200 hodin, získal praxi v době trvání alespoň 10 let a střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním, ukončené k datu 31. prosince 1998.

Sociální práci také může vykonávat pracovník v sociálních službách, který v podstatě vykonává obdobnou práci, pouze je metodicky veden sociálním pracovníkem. Předpoklady pro způsobilost pracovníků v sociálních službách upravuje tentýž zákon, část devátá. Konkrétně v NZDM vykonává výchovnou nepedagogickou činnost, která spočívá v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, podporuje rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti, zabezpečuje volnočasové aktivity zaměřené na rozvíjení znalostí, dovedností, schopností a rozvoj osobnosti. Tyto volnočasové aktivity mají podobu výtvarnou, hudební nebo pohybovou. Může také vykonávat základní sociální poradenství, depistážní činnost, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, to vše pod dozorem sociálního pracovníka.

Požadavky na odbornou způsobilost nejsou tak přísné, jako u sociálního pracovníka. Vždy je potřeba k získání odborné způsobilosti absolvování kvalifikačního kurzu, který by měl být splněn nejdéle do 18 měsíců ode dne nástupu zaměstnance do zaměstnání.

Zaměstnavatel by měl zmíněným pracovníkům zabezpečit vzdělání a to alespoň v rozsahu 24 hodin za kalendářní rok, prostřednictvím kterého si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci. Jestliže pracovní poměr netrvá celý kalendářní rok, rozsah dalšího vzdělávání se vypočítává (za každý kalendářní měsíc 2 hodiny vzdělávání).

Jak již bylo zmíněno výše, v NZDM může vykonávat práci i pedagogický pracovník. Tím se rozumí ten „kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně-pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání.“ (Zákon č. 563/2004 Sb., §2).

Tento pracovník má především na starost přímou práci, smysluplné trávení volného času uživatelů, připravuje různé programy a činnosti, kterým se mohou v NZDM věnovat.

Každé NZDM má pro jednotlivé profese definovány požadavky na kvalifikaci, vzdělávání, schopnosti, dovednosti a ostatní předpoklady, které by měl pracovník splňovat.

Co se týče ostatních předpokladů, důležité pro kvalitní pracovníky je jejich tolerance a flexibilita. Jelikož se během své profese setkávají s různými menšinovými skupinami či subkulturami, vždy respektují jejich názorové a vzhledové odlišnosti a měli by k uživatelům přistupovat bez předsudků. V NZDM pracovníci zažívají nejrůznější, někdy i nezvyklé či nepříjemné situace, je proto velmi potřebné, aby na ně pracovník uměl pružně a pohotově reagovat. Ze své praxe vím, že uživatelé také velmi ocení, když jsou pracovníci spravedliví, přistupují ke všem bez rozdílu, zbytečně nemoralizují, nepovyšují se, nehrají si na vševědoucí a jsou spíše v roli mentora, než oficiálního pracovníka, který je něco víc, než uživatel.

Česká asociace streetwork vydala v roce 2007 publikaci Kontaktní práce, ve které jsou uvedeny některé kompetence, které jsou specifické pro pracovníka. Je to např. čitelnost a jasnost vystupování, schopnost porozumět specifickým sociálním skupinám, schopnost volit metody, postupy a strategie, které odpovídají potřebám cílové skupiny, schopnost vytvářet a udržovat autentický vztah, schopnost být autoritou, schopnost cítit, udržovat hranice, schopnost odolávat stresu a frustraci atd.

2.2 Vedoucí pracovník

Tým NZDM je obvykle tvořen malým kolektivem, který se skládá z vedoucího pracovníka a řadových pracovníků, kteří se mohou lišit počtem, dle potřeb a kapacity zařízení. Každý v týmu zaujímá své jasně definované místo, které je zakotveno v pracovní smlouvě. Na základě této pozice se liší pracovní náplň jednotlivců.

Vedoucím pracovníkem by měl být člověk s vysokoškolským nebo vyšším odborným vzděláním v oblasti sociální práce, pedagogiky, psychologie a dalších pomáhajících profesí, s praxí v pomáhajících profesích alespoň v době trvání dvou let (Česká asociace streetwork, 2007).

„Vedoucí klubu je nejčastěji žena české národnosti ve věku 26 - 35 let, která vystudovala na vysoké škole obor sociální práce. Tato vedoucí klubu působí v oboru NZDM již 5 let.“ (Nízkoprahy pod lupou, 2010)

Na vedoucího pracovníka/koordinátora je potřeba mít mimo jiné určité organizační a komunikační schopnosti a dovednosti, např. v oblasti vedení týmu lidí. Pracovník by měl mít jasnou vizi o vedení a směřování NZDM, znalosti standardů kvality sociálních služeb, znalosti zákonů v sociální oblasti (zákon o sociálních službách, vyhláška, kterou se zákon provádí...), znalosti v oblasti projektového a dotačního řízení, zkušenosti s realizací projektů, znalosti práce na PC, předpoklady k samostatné i týmové práci, znalosti problematiky dětí a mládeže, mít ponětí o situaci v lokalitě, kde se NZDM nachází.

Vedoucí pracovník vykonává v podstatě stejnou práci, jako řadový pracovník, jen některé činnosti dělá nad rámec. Např. zodpovídá za chod zařízení a za vedení dokumentace, zajišťuje finanční prostředky pro poskytování služby a zodpovídá za jejich čerpání, vykonává metodické a koncepční činnosti, zodpovídá za nastavení služby, má na starost praktikanty, stážisty, dobrovolníky, hodnotí práci ostatních členů týmu, zajišťuje supervizní a intervizní setkání, vede porady týmu, jedná za organizaci s ostatními či návaznými službami, předává informace mezi řadovými pracovníky a vedením organizace, vypracovává průběžné a závěrečné zprávy.

Důležitou rolí vedoucího pracovníka je vedení porad týmu, díky nimž motivuje spolupracovníky, zadává a získává důležité informace, získává náměty a nápady na další směřování týmu, dochází k řešení případných nedorozumění, odstraňuje překážky a zefektivňuje práci členů v týmu (Kolektiv autorov, 2005).

2.3 Ostatní pracovníci

Za ostatní pracovníky jsou považováni sociální pracovníci, pedagogičtí pracovníci nebo pracovníci v sociálních službách. Na tyto pracovníky jsou kladeny nižší požadavky (mimo sociálního pracovníka, ten musí splňovat požadavky dle zákona o sociálních službách). Důležitým požadavkem je věk minimálně 21 let (nebývá úplně žádoucí, aby pracovníci byli mladší, než jejich uživatelé), minimálně středoškolské vzdělání a zkušenosti v oblasti sociální práce, pedagogické práce, zdravotní péče, apod. (Česká asociace streetwork, 2006)

V sociálních službách mohou vykonávat odborné činnosti i zdravotničtí pracovníci či manželští a rodinní poradci – s těmito profesemi se ovšem v NZDM nesetkáváme (www.mpsv.cz).

V neziskovém sektoru se také často setkáme s dobrovolnictvím. Dobrovolným pracovníkem je osoba, které je minimálně 18 let, není v pracovním právním vztahu k organizaci, spolupráce s ním se řídí vnitřními pravidly organizace, jsou vedeni odpovědnou osobou a mají vymezeny kompetence (Česká asociace streetwork, 2006).

Jelikož se jedná o pracovníky v přímé práci, je vhodné a žádoucí, aby měli určité schopnosti, odborné znalosti a dovednosti. Zmínovaní pracovníci pracují pod dohledem vedoucího, obvykle sociálního pracovníka. Dohled by měl být zajištěn tak, aby byla při výkonu dohlížené práce dosažitelná rada případně pomoc sociálního pracovníka. Pro okamžitou dostupnost rady a pomoci je možné využít telefon, je ovšem vhodné zajistit též dosažitelnost osobní (www.mpsv.cz).

NZDM i ostatní sociální služby musí být schopny zajistit základní činnosti pomocí svých zaměstnanců. Dobrovolníci tak mohou pouze doplňovat práci zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno výše, sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách jsou povinni dále se vzdělávat, naopak pedagogičtí pracovníci a dobrovolníci nikoliv, z čehož lze vyvodit, že dochází ke snižování kvality sociálních služeb (www.mpsv.cz).

Ať už je tým pracovníků složený jakkoliv, měl by být jednotný, držet se stanovených pravidel či vnitřních metodik zařízení. V každém týmu by měli být lidé s různými schopnostmi a dovednostmi, aby bylo zastoupeno kompletní spektrum týmových rolí (Kolektiv autorov, 2005). Pracovníci by se měli vzájemně podpořit a podržet (to platí především u malého kolektivu). Za velmi nevhodné je považováno vzájemné podrývání autority, urážení a řešení svých sporů před uživateli – pracovníci jsou v NZDM především kvůli svým uživatelům.

Shrnutí kapitoly

Druhá kapitola diplomové práce pojednává o personálním zajištění nízkoprahových služeb. Popisuje, jaké předpoklady pro výkon profese musí dle zákona o sociálních službách splňovat jednotliví pracovníci. Také je věnována pozornost jednotlivým pozicím, jako je vedoucí pracovník, sociální pracovník, pedagogický pracovník či pracovník v sociálních službách. Díky různorodosti jednotlivých pracovníků je velká pravděpodobnost, že každý uživatel si najde svého klíčového pracovníka, který mu bude blízký.

3 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ

Diplomová práce je zaměřena na fluktuaci pracovníků NZDM, proto je velmi podstatné objasnění tohoto pojmu. Následující kapitoly poskytnou základní informace o fluktuaci zaměstnanců, o jejich druzích a příčinách.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, s fluktuací se potýká mnoho organizací či zařízení, nejenom v oblasti sociální práce. Tento problém se dotýká nejenom zaměstnavatelů, ale také samotných zaměstnanců a především i uživatelů jednotlivých služeb. Abychom nebyli tak skeptičtí, fluktuace někdy přináší zaměstnavatelům daleko cennější a kvalitnější zaměstnance, jindy organizace ztrácí odchodem důležité zaměstnance.

3.1 Pojem fluktuace

Fluktuace pochází z latinského slova fluctuare, které znamená houpat se na vlnách, nebo pohybovat se sem a tam. I když byl pojem původně využíván v přírodních vědách, později byl využíván v ekonomii a managementu lidských zdrojů (Vnoučková, 2013). Dle slovníku cizích slov znamená pojem fluktuace pohyb, změnu, kolísání, nebo častou změnu zaměstnání (www.slovník-cizich-slov.abz.cz). Podle Michaela Armstronga (2007) znamená pojem fluktuace nejenom odchody zaměstnanců, ale zároveň i příchody. Milkovich a Boudreau (1993) naopak fluktuaci vymezují jako odchod pracovníka z organizace, bez ohledu na to, zda bude jeho místo později obsazeno. Co se týče NZDM, setkáváme se s odchody zaměstnanců, kteří musí být následně nahrazeni novými pracovníky.

Fluktuace tedy odkazuje na počet nebo procento pracovníků, kteří opouští organizaci. Měření fluktuace může být užitečné pro zaměstnavatele, kteří chtějí prozkoumat důvody odchodů nebo odhad nákladů při hledání nových pracovníků (www.smallbusiness.chron.com). Pro organizaci je velmi nákladné najít a vyškolit nové zaměstnance, často nově zaškolení pracovníci nejsou tak výkonní jako zkušení pracovníci (Mankiw, 1999).

Branham (2009) popisuje, že mnoho zaměstnanců se dlouho před samotným rozhodnutím odejít, organizaci odcizí. Takto „odcizení zaměstnanci nejsou společnosti oddáni, jsou jen okrajově produktivní, často absentují, nebo v některých případech dokonce aktivně pracují proti zájmům společnosti samotné.“ (Branham, 2009, s. 18). Fluktuace není jednorázovou událostí, ale je výsledkem procesu odcizení, jež může trvat dny, týdny, měsíce

či dokonce roky, než se zaměstnanec odhodlá k odchodu. Existují události, které mohou vést k procesu odcizení, např. opomenutí zaměstnance při povyšování, přeřazení na jiné místo, konflikt s vedením či spolupracovníkem, nevyhovění žádosti o volno z rodinných důvodů, zaměstnanec se setká s rasovou diskriminací, se sexuálním obtěžováním, zjistí, že dostává nižší plat, než zaměstnanci vykonávající stejnou práci, dostane neočekávanou lukrativní pracovní nabídku zvenčí, dostává nejasné úkoly apod. (Branham, 2009).

Dr. Thomas Lee se zabýval výzkumem ohledně důvodů, proč se zaměstnanci odcizují a následně odcházejí:

- 63% zaměstnanců dobrovolně odchází z organizace po určité šokující události,
- pouze malé procento zaměstnanců přemýšlí o odchodu ze zaměstnání z důvodů finančního ohodnocení,
- zhruba 20% zaměstnanců opouští organizaci, aniž by měli sehnané nové zaměstnání,
- někteří odcházejí ve chvíli, kdy dostanou novou nabídku práce, aniž by ji měli jistou,
- zaměstnanci na zkrácený úvazek / brigádníci, odchází z organizace impulzivně, po určitém šoku, aniž by situaci více vyhodnocovali,
- velké procento nadaných zaměstnanců nepřestává sledovat nabídku volných pracovních míst, i když jsou na současném místě spokojeni – sledují nabídky a chodí na výběrová řízení pouze kvůli tréninku, získání jiné alternativy nebo kvůli ověření si své pozice na trhu práce. (Branham, 2009)

3.2 Druhy fluktuace

Fluktuaci zaměstnanců lze dělit do tří skupin:

- **přirozená fluktuace** (odchod zaměstnance do důchodu, úmrtí),
- **fluktuace v rámci organizace** (změny pracovních míst v organizaci, povýšení, přemístění na jinou pozici atd.),
- **fluktuace ven z organizace** (odchod zaměstnance z organizace a jeho následný nástup do organizace jiné); (www.personaler-online.de).

Jiné dělení:

- **fluktuace dobrovolná** (zaměstnanec opouští organizaci ze své vlastní vůle, dobrovolně, např. z důvodů jiného zaměstnání, nespokojenosti v práci, kariérního růstu, lepšího finančního ohodnocení, stěhování se do jiného města apod.),
- **fluktuace nedobrovolná** (o odchodu zaměstnance rozhoduje nadřízený nebo organizace nikoliv samotný zaměstnanec, např. ukončení pracovního poměru na základě špatných pracovních výkonů, absence, porušení pracovní kázně ...),
- **fluktuace žádoucí** (v případě, že klesne pracovní výkon zaměstnance pod očekávání organizace, je nahrazen někým, kdo výkon splňuje nebo dokonce překračuje očekávání, takový zaměstnanec může zlepšit ziskovost organizace nebo poskytnout konkurenční výhodu),
- **fluktuace nežádoucí** (pro organizaci je nežádoucí, ztrácí-li zaměstnance, jejichž výkonnost, kvalifikace, zkušenosti, schopnosti a dovednosti jsou cennými zdroji); (www.smallbusiness.chron.com),
- **sezónní fluktuace** (týká se pracovních míst, kde dochází k pravidelnému odchodu zaměstnanců v určitém období roku, souvisí se střídáním ročního období, svátků atd.),
- **fluktuace za odpovědností** (fluktuace spojená s tím, že se zaměstnanec na určitém místě rozhodne změnit povolání, protože se již nemá v organizaci kam vyvíjet, kam dále směřovat),
- **hromadný odchod** (jedná se o odchod velkého počtu zaměstnanců z určitého důvodu, např. nový vlastník organizace, nástup nového manažera, mzdové problémy, špatná reklama organizace v médiích apod.); (www.firmy.monster.cz).

3.3 Příčiny fluktuace

Příčin, proč zaměstnanci dobrovolně odcházejí ze zaměstnání, je velké množství. Branham (2009) vytvořil seznam těchto příčin, ke kterým došel na základě výstupních pohovorů s desítkami organizací. Tento seznam obsahuje 67 důvodů, které zapříčiňují odchod zaměstnanců, např. geografická lokalita zaměstnání, kultura organizace, nadměrné pracovní vytížení, necitlivé vedení, nespravedlivé praktiky povyšování, nespravedlivé zvyšování platů, nezáměr o nápady zaměstnance, nežádoucí přeložení, nízké nebo nulové bonusy, benefity, sexuální obtěžování aj.

Důležité je umět předpovědět budoucí ztráty zaměstnanců, umět rozpoznat příčiny, které vedou k odchodům. Na základě toho lze vytvářet plány, které slouží k „odstranění problémů, způsobujících zbytečné ztráty pracovníků a potíže při jejich nahrazování.“ (Armstrong, 1999, s. 412).

Armstrong (1999) uvádí důvody, které zaměstnanci uvádějí pro svůj odchod:

- větší mzda,
- větší jistota,
- lepší perspektiva,
- kariérní růst (nové zkušenosti, pravomoci či odpovědnost),
- stěhování se z daného území,
- nespokojenost se mzdou,
- nespokojenost s dosavadní kariérou, jejími perspektivami,
- nespokojenost s pracovními podmínkami,
- špatné vztahy s nadřízenými / manažery,
- špatné vztahy s kolegy / spolupracovníky,
- pocit nejistoty,
- šikanování nebo obtěžování.

Existuje mnoho důvodů, proč zaměstnanci odcházejí ze zaměstnání do jiné organizace. Zidle (2005) uvádí, že někteří zaměstnanci odcházejí, protože mají problémy s vedením,

čemuž lze však ve většině případů předejít. Zmiňuje, že zaměstnanci neopouští organizace, ale jejich špatné manažery. Následujících sedm důvodů může vést k odchodu zaměstnance:

- Vedení organizace vyžaduje, aby zaměstnanec odváděl práci za více osob (zaměstnanec je „nucen“ být v práci přes čas, nebo se práci věnovat i o víkendech). Vede to nejen k demotivaci zaměstnance, ale negativně to působí na celý tým.
- Vedení neumožňuje zaměstnancům spolupodílet se při rozhodování o jejich práci.
- Vedení neustále reorganizuje, mění směr působení, přemísťuje pracovníky. Vede to ke zmatení zaměstnanců, nejasnostem jaké jsou priority organizace, co se od zaměstnanců očekává.
- Vedení nevěnuje čas tomu, aby vyjasnilo nebo zdůvodnilo své rozhodnutí.
- Vedení podporuje či protlačuje někoho, kdo nemá pro danou pozici vzdělání či potřebné zkušenosti.
- Vedení podporuje jednotlivá oddělení organizace, aby mezi sebou vzájemně soutěžili, konkurovali si, přitom vyžaduje jejich týmovou práci či spolupráci.
- V případě, že se vedení v organizaci nedaří, shazuje vinu na své zaměstnance. (<http://ezinearticles.com>)

Příčinami fluktuace se zabýval i Kunc (2008), který popsal devět důvodů, které vedou k odchodu zaměstnanců:

- Špatná vazba mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným (nadřízený by měl svým zaměstnancům rozumět, měl by je umět vhodným způsobem motivovat a stabilizovat je tak k setrvání v organizaci).
- Nedostatečně, nesrozumitelně vymezené možnosti kariérního postupu (zaměstnanci se snaží rozvíjet své schopnosti, znalosti, dovednosti a odbornost, firmy raději takové talenty hledají skrz nové pracovníky, aniž by hledali uvnitř organizace).
- Osobnost zaměstnance X firemní kultura (jestliže dochází k potlačování osobnosti zaměstnance, vede to k jeho odchodu).
- Nesoulad mezi výkonem, kontrolou a ohodnocením (ne vždy odpovídá hodnocení výkonu a množství odvedené práce).

- Potřeba stimulující, smysluplné práce (některé úkoly i přes snahu zaměstnanců na dané pozici nelze změnit).
- Zaměstnanci postrádají ocenění, uznání, ohodnocení za odvedenou práci (každý zaměstnanec očekává zpětnou vazbu k odvedené práci, někdy stačí pouhé „děkuji“).
- Chybějící zpětná vazba (bez zpětné vazby zaměstnanci nevědí, zda odvádějí dobrou práci, chybí jim motivace).
- Nekvalitní spolupracovníci (špatná spolupráce s lidmi, kteří práci nerozumí, kteří ji nechtějí vykonávat atd.).
- Nejasné vymezení, jak práce zaměstnance pomáhá plnění cílů firmy (zaměstnanci netuší, jakou hodnotu organizaci přináší, jak přispívají k plnění firemních cílů).

At' už jsou příčiny odchodu jakékoliv, fluktuace v sociálních službách je vnímána ve většině případů negativně. Co se týče NZDM jako neziskové organizace, spatřuji negativa nejenom v tom, že s odcházejícím pracovníkem je spojena velká administrativní činnost, ale obvykle bývají vynaloženy nemalé náklady na zaškolení nového pracovníka, stávající pracovníci musí novému pracovníkovi věnovat více času, což má za následek zhoršení kvality jejich práce. Ze své zkušenosti si troufám říci, že nejvíce negativně je fluktuace vnímána ze strany uživatelů – obvykle důvěřují někomu, koho znají déle, s kým si vytvořili bezpečný vztah a je pro ně oporou. Na nového pracovníka si musí déle zvykat, obvykle ho různě testují, zkoušejí a znepříjemňují mu začátek jeho kariéry (v případě, že to vše nový pracovník ustojí, je uživateli NZDM přijat).

Shrnutí kapitoly

Tato kapitola pojednává o fluktuaci zaměstnanců, jako o klíčovém tématu této diplomové práce. Je zde vysvětleno, co vůbec znamená pojem fluktuace, jaké jsou jednotlivé druhy a možné příčiny k odchodům zaměstnanců.

Na základě této kapitoly jsou definovány možné oblasti odchodů pracovníků, které jsou zkoumány a zpracovány v praktické části této práce.

4 SYNDROM VYHOŘENÍ

Je pravděpodobné, že důvodem k odchodům pracovníků ze sociálních služeb může být způsobeno syndromem vyhoření, proto tomuto tématu bude věnována čtvrtá kapitola této práce. Popíše, co je syndrom vyhoření, jak je ovlivněno prožívání člověka a jaké jsou fáze procesu vyhořování.

4.1 Definice syndromu vyhoření

Pojem syndrom vyhoření nebo také burn-out formuloval v roce 1974 Herbert Freudenberger (Maroon, 2012). Definice se liší různými autory, ale většina z nich „popisuje nejen fyzické, ale především psychické emocionální vyčerpání, po němž se dostavuje pocit lhostejnosti a nedostatek důvěry“ (Maroon, 2012, s. 25). Osobně se nejvíce ztotožňuji s definicí, kdy je syndrom vyhoření považován za stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou pro člověka emociálně mimořádně náročné. Tato náročnost je způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy (Pines, Aronson in Křivohlavý, 1998). Tělesné vyčerpání se projevuje výrazným snížením energie, celkovou slabostí až chronickou únavou. Citové vyčerpání jsou spojeny s pocity beznaděje, bezmoci a představou, že člověku nelze pomoci, protože je člověk chycen do pastí. Duševním vyčerpáním se rozumí negativní postoj k sobě sama, k práci a negativním postojem k životu. (Křivohlavý, 1998)

Jedná se o psychologický a sociální pojem, který se vyskytuje především u pomáhajících profesí, jako jsou sociální pracovníci, psychologové, lidé zaměstnaní ve výchově, vzdělávání, v oblasti medicíny, zdravotnictví a psychiatrie. Práce v pomáhajících profesích má určité aspekty, které činí její příslušníky zranitelnější, než je tomu v jiných oblastech. (Maroon, 2012)

Podle Freudenbergera se syndrom vyhoření projevuje ve všech oblastech, nejen ve vztahu k uživatelům, kolegům, zaměstnavateli ale také mimo profesní život. Následkem je změna v postojích, citech i osobnosti zasaženého člověka. (Maroon, 2012)

4.2 Prožívání a symptomy vyhoření

Jednotlivé příznaky a symptomy zmíněného syndromu se liší dle jednotlivých autorů, pro představu uvádím tři způsoby dělení.

Cherniss (1980, 1995) používá tyto kategorie:

- **Psychosomatická** – během pracovního dne se člověk potýká se stavy malátnosti, po skončení pracovního dne přichází intenzivní únava, poruchy spánků, časté bolesti hlavy a poruchy trávení.
- **Psychicko-behaviorální** – člověk pociťuje každodenní nechuť jít do práce, neustále sleduje čas a odpočítává minuty do konce pracovní doby, má nízké sebehodnocení, objevují se pocity viny, stud, lhostejnost, nedostatek iniciativy, neschopnost soustředit se, námitky vůči změnám apod.
- **Ve vztahu k uživatelům** – člověk ztrácí pozitivní city vůči uživatelům, vyhýbá se kontaktu, nesoustředí se na jejich problémy, svaluje vinu na druhé, lpí na nařízeních a předpisech.
- **Ve vztahu ke kolegům** – dochází k nezájmu o diskuzi na téma práce nejen se svými kolegy, ale i přáteli, rodinou.
- **Interpersonální** – dochází k problémům v rodině. (Maroon, 2012)

Freudenberger (1980) zmiňuje deset typických příznaků:

- **Vyčerpání** – dochází ke ztrátě energie, spojené s pocity únavy, doprovázené prvními náznaky zoufalství. Takový člověk neví, jak si poradit s vyčerpáním, jelikož je zvyklý na elán. Zde je únava nejviditelnějším znakem.
- **Odcizení a izolace** – odcizení je ochrana člověka před bolestí a zklamáním. Je omezena schopnost pomoci ostatním lidem; může vést k izolaci, depresi či otupění.
- **Prázdnota a cynismus** – obojí působí střídavě jako reakce na odcizení. Člověk, který má pocit, že je na kraji světa na místo v jeho středu, nemá o tento svět zájem. Vede to k pochybnostem o sobě samém o motivech k práci.
- **Netrpělivost a vznětlivost** – na základě nedostatečné výkonnosti dochází k frustraci. Odvede-li člověk méně práce, stává se netrpělivým a negativistickým. Takový člověk se snadno rozzlobí, zmatkuje, nekontroluje zcela své city a snadno se nechá vyvézt

z míry i maličkostmi. Je-li člověk v této etapě, nemá důvěru ke kolegům ani k supervizorům.

- **Dojem mimořádných schopností** - fáze, kdy má člověk takovou fantazii, že nikdo jiný, kromě něho nemůže dělat tu samou práci (trpí nedostatkem důvěry k ostatním i sobě samému).
- **Nedůvěra** – jedná se o pocit, kdy se člověk vnímá nedostatečně oceněný, může být doprovázen vztekem nebo hádkami.
- **Paranoia** – člověk žije v představě, že ostatní ho nesprávně hodnotí, snižují jeho práci, chtějí zabránit možnému povýšení. Dochází k nedůvěře vůči lidem ve svém okolí.
- **Ztráta cílevědomosti** – v této fázi již přichází odcizení od okolí, ztráta kontroly. Díky neustálému neklidu dochází k poruchám paměti, myšlení, vnímání a soustředění.
- **Psychosomatické jevy a jejich psychické a fyzické projevy** – u člověka se objevují dlouhodobě chřipková onemocnění, bolesti hlavy a zad, jako následek vytěsnění problému.
- **Deprese s množstvím aspektů** – následkem vyhoření může být vznik deprese, která dlouhodobě postihuje všechny oblasti života. Člověk ztrácí zájem o jakoukoliv činnost, postrádá smysl života. Takto zasažený člověk se může v soukromí chovat relativně normálně, pouze více zlostně. (Maroon, 2012)

Podle Ungera (1980) se příznaky vyhoření dělí na:

- **Fyzické příznaky** – únava, nespavost nebo přílišná spavost, výkyvy váhy, vysoký tlak, častá a dlouhotrvající nachlazení, zažívací a střevní potíže ...
- **Psychické příznaky** – emocionální vyčerpání, ztráta kontroly nad emocemi, výbušnost, negativismus, ztráta trpělivosti, popudlivost, netečnost, frustrace, bezmocnost, nedůvěra, pocity selhání, viny, odcizení, stagnace, tendence riskovat, atd.
- **Behaviorální příznaky** – nespokojenost v práci, omezená komunikace, fluktuace pracovníků, absence v práci, ztráta nadšení, problémy v rodině, konzumace alkoholu, drog či jiných návykových látek, zapomnětlivost, nesoustředěnost apod. (Maroon, 2012)

4.3 Fáze syndromu vyhoření

Jedná se o proces, který má určitý začátek, průběh a konec. U každého jedince je průběh a délka trvání jiná. Podle nejjednoduššího pojetí se jedná o proces, který má čtyři fáze (podle Christiny Maslach):

- „Idealistické nadšení a přetěžování.
- Emocionální a fyzické vyčerpání.
- Dehumanizace druhých lidí jako obrany před vyhořením.
- Terminální stádium: stavění se proti všem a proti všemu a objevení se syndromu burnout v celé jeho pestrosti.“ (Křivohlavý, 1998, s. 61)

Podle Edelwiche a Brodskyho probíhá syndrom vyhoření v pěti fázích:

- **Nadšení** – pracovník má velký elán do práce, velká a nereálná očekávání. Dobrovolně a rád pracuje přes čas, jelikož ho práce zcela naplňuje. V této fázi člověk zanedbává své vlastní volnočasové aktivity.
- **Stagnace** – počáteční nadšení pomalu upadá, člověk se ve své pozici zorientoval a zjistil, že ne všechna očekávání a ideály půjdou naplnit. Začíná se vracet ke svým osobním potřebám, koníčkům.
- **Frustrace** – v této fázi se člověk začíná zajímat o otázky týkající se efektivity a smyslu vlastní práce, jelikož se opakovaně setkal s nespolupracujícími uživateli, technickými či jinými překážkami. Mohou se vyskytovat spory s kolegy, s nadřízenými a další emocionální potíže.
- **Apatie** – do fáze apatie se dostává člověk, jestliže na něho působí dlouhodobější situace, na které nemá dotyčná osoba vliv. Pracovník začíná vnímat své povolání pouze jako zdroj obživy, vykonává pouze důležité činnosti, odmítá práci přes čas. Uživatele vnímá jako obtěžující.
- **Vyhoření** – v poslední fázi nastává emocionální vyčerpání, odcizení se sobě samému, pocit ztráty smysluplnosti a další, již výše zmíněné symptomy. (www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz)

Nejsložitěji popisují fáze syndromu vyhoření Herbert Freudenberger a Gail North (Honzák, 2015). Cyklus má dvanáct kritických fází, které se mohou měnit délkou trvání a pořadím (v průběhu se nemusí objevit všechny fáze).

- **Nutková snaha po sebeprosazení se v pracovním procesu** – na začátku jsou pozorovatelné nepřiměřené ambice, kdy se člověk snaží prosadit v pracovní oblasti až patologickým nutkáním.
- **Člověk začíná pracovat více a tvrději** – člověk se snaží sobě i ostatním dokázat to, že v pracovní oblasti všechno zvládne. Aby těchto stanovených cílů dosáhl, zaměřuje se na práci, která je náročnější a vyžaduje více úsilí, než je běžné. Většinu úkolů člověk plní sám, aby dokázal, jak je nenahraditelný, pracovitý a samostatný, že nepotřebuje pomoc od druhých.
- **Přehlížení potřeb druhých** – v tuto chvíli se člověk soustředí pouze na práci, které věnuje všechn svůj čas a úsilí. Všechno ostatní ustupuje do pozadí (rodina, jídlo, spánek), protože to ubírá člověku čas a energii, kterou by mohl věnovat práci. Zapomíná na sebe a na své vlastní osobní potřeby.
- **Přesunutí konfliktu** – jedinec si začne uvědomovat, že něco není v pořádku, ale není schopen rozpoznat zdroj problémů. V člověku to může vyvolat vnitřní krizi a pocit ohrožení. Mohou se objevit první tělesné příznaky stresu.
- **Revize a posunutí hodnot** – člověk se začíná izolovat od ostatních ve snaze vyhnout se konfliktům, intenzivněji zanedbává své základní potřeby, koníčky, potěšení a přátelé. Práci věnuje veškerou energii, nastává emoční otupění.
- **Popírání vznikajících problémů** – v této fázi se člověk stává netolerantní, vyhýbá se sociálním kontaktům. Objevuje se agresivita, sarkasmus. Jedinec pociťuje časovou tíseň, která dle něho vede za všechny stupňující problémy (neuvědomuje si, že je pánem svého času).
- **Stažení** – objevuje se izolace od všech sociálních kontaktů a situací. Přicházejí pocity beznaděje a ztrátu smyslu, kdy člověk hledá útěchu v alkoholu, drogách či uklidňujících práškách.
- **Zcela jasně patrné změny chování** – všichni z jedincova okolí pozorují změny v chování.

- **Depersonalizace** – člověk již přestává pociťovat sebe a své potřeby, zužuje se jeho pohled na svět, kde vnímá pouze přítomnost, život se stává sérií mechanických funkcí.
- **Vnitřní prázdnota** – tento pocit se člověk snaží přebít zběsilými aktivitami v nepřiměřené míře (sex, alkohol, přejídání se, drogy apod.).
- **Deprese** – objevuje se vyčerpání, beznaděj, pocit, že život ztratil smysl a budoucnost nic nepřinese, postupem času se přidávají depresivní symptomy (fyzické i psychické).
- **Syndrom vyhoření** – celkový psychický, fyzický i emoční kolaps, který může vést k vyhledání lékaře. Mohou se objevit sebevražedné tendence, které jedinec vnímá jako možné řešení své situace. (Honzák, 2015)

Aby nedocházelo k syndromu vyhoření u pracovníků, je potřeba, aby uměli relaxovat, odpočívat, delegovat pracovní činnosti na kolegy, oddělit důležité od nedůležitého, podstatné od nepodstatného, oddělit pracovní a soukromý život, nenesili si tzv. práci domů. Také by měl každý pracovník vědět, co má dělat v případě, že začne pociťovat příznaky syndromu vyhoření. Považuji za nezbytně nutné, aby zaměstnavatelé nabízeli svým pracovníkům možnost supervizních či intervizních setkání, jako jednu z možností předcházení zmiňovanému syndromu.

Shrnutí kapitoly

Předposlední kapitola byla věnována syndromu vyhoření, který může být jedním z důvodů k odchodu pracovníků ze sociální oblasti. Popisují, co syndrom vyhoření je, jak ovlivňuje prožívání člověka a jaké s sebou přináší symptomy. Také popisují fáze, které se různí díky interpretací jednotlivých autorů.

Popsání této problematiky považuji za důležité k pochopení možného odchodu pracovníků. Také bude na tuto otázku zacíleno v praktické části, kde bude zjišťováno, zda syndrom vyhoření má skutečný vliv na odchod pracovníků z NZDM.

5 MOTIVACE

Aby nedocházelo k časté a zbytečné fluktuaci zaměstnanců, považují za důležité, aby byli pracovníci organizace náležitě motivováni k dané profesi. Proto bude následující kapitola zaměřena na motivaci, na její druhy a teorie motivace.

5.1 Pojem motivace a pracovní motivace

Pojem motivace má původ v latinském slově *movere*, které znamená hýbat, pohybovat. Jedná se o obecné označení pro všechny vnitřní podněty, pohnutky, které vedou k určitému jednání či činnosti (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Je jednou ze složek psychické regulace činnosti, která „zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů, tj. podněcuje k chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu“ (Nakonečný, 1996, s. 8). Motivace je to, co dává důvod k chování, činům, to, co posiluje nebo podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu. Má kvalitu, intenzitu a směr, kdy kvalitou se rozumí, o jaký druh motivace jde, intenzitou je míněna síla motivace (slabá či silná motivace ke splnění úkolu), směrem se rozumí to, zda je to pro člověka vnímáno jako plus nebo minus. (Kolman, 2006)

Působí ve třech dimenzích současně - v dimenzi směru, intenzity a stálosti. Dimenzí směru se rozumí, jakým směrem se motivace zaměřuje, orientuje, nebo naopak od jakých směrů se odvrací (pro tuto dimenzi jsou vystihující obraty: „chci to a to“, „rád bych to a to“, „nechci se věnovat tomu a tomu“ apod.). Dimenze intenzity je činnost, která je v určitém směru závislá na určité síle = intenzitě motivace, která vede k dosažení cíle (míra intenzity je viditelná z výrazů „asi bych chtěl“, „chci“, „velmi toužím“ atd.). Dimenzi stálosti (vytrvalosti či perzistence) chápeme jako motivaci jedince k překonání různých vnějších i vnitřních překážek, které se během uskutečňování motivované činnosti mohou objevit. Jestliže je tato dimenze vysoká, znamená to, že motivovaný jedinec pokračuje v činnosti i v případě, že se setkává s různými nezdary, neúspěchy či překážkami. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

Motivace všech aktivit člověka, tedy i motivace pracovní, je chápána jako jedna ze základních osobnostních subkultur. Dobrý pracovník umí nejen pracovat, ale především chce pracovat – významným předpokladem k tomu, že pracovník bude chtít dělat to, co je od něho vyžadováno, je jeho pracovní motivace (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Pracovní činnost je cílevědomá, záměrná, systematicky vykonávaná činnost = činnost motivovaná. Pracovní motivací „rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem ji odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů“ (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 242). Vyjadřuje přístup člověka k práci, k pracovním okolnostem a pracovním úkolům, vyjadřuje jeho pracovní ochotu.

S motivací jsou spojeny základní pojmy: motiv a stimul. Kladný vztah k nějaké úloze vzniká obvykle ze dvou příčin: splnění úkolu je spojeno se ziskem, který přichází zvenčí (finanční odměna) nebo je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který úkol vykonává. Jedná se tedy o vnější podněty (stimuly) nebo vliv vnitřních pohnutek (motivů), kdy oboje může působit společně, vzájemně se tak posilovat a doplňovat. Jestliže v člověku vyvoláme touhu něco udělat prostřednictvím vnějších stimulů, mluvíme o stimulaci, naopak pokud k tomu využijeme vnitřní motivy člověka, mluvíme o motivaci. (Plamínek, 2010)

Většina osob musí být při své práci motivována z vnější. Organizace vytváří prostředí, ve kterém lze dosáhnout motivace pomocí stimulů a odměn, příležitostí k odbornému růstu a vzdělávání (Armstrong, 2007). Stimulace je tedy poměrně jednoduchá, pokud bude člověku vyplácena odměna, bude kompenzována nespokojenost spojená s výkonem prostřednictvím atraktivních výhod, bude práce probíhat. Jakmile dojde k přerušení poskytování vnějších stimulů, práce se s největší pravděpodobností zastaví. (Plamínek, 2010)

Motivace probíhá na jiném principu. V případě, že člověk vykonává práci v souladu s vnitřními motivy, může práce pokračovat i bez vnějších podnětů. Takový člověk práci vykonává, protože ho baví, považuje ji za potřebnou, významnou a důležitou. (Plamínek, 2010). Lidé, kteří jsou motivováni sami od sebe, mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, které vedou k jejich dosažení (Armstrong, 2007).

Ze zmíněného vyplývá, že jednodušší alternativou je stimulace člověka. Ovšem stimulace může přerůst v násilí, vynucování, nátlak nebo různé manipulace, podvody atd., jde tedy o to, aby manažeři uměli dobře využívat své dovednosti motivovat druhé.

5.2 Druhy motivace

Jak již bylo zmíněno výše, pracovní motivace může být naplněna dvěma způsoby, které rozlišuje přístupy lidí k práci. Prvním je motivace sebe sama tím, že člověk hledá, nalézá a vykonává práci, která ho uspokojuje, naplňuje, nebo alespoň vede ke splnění cílů. Druhým způsobem je motivování osob prostřednictvím managementu, kdy využívají prostředky jako pochvalu, odměnu, povýšení či jiný benefit.

Existují dva druhy motivace, vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** je naplňována faktory, které si lidé sami vytvářejí. Tyto faktory člověka ovlivňují, směřují a určují způsob jejich chování. Jedná se o odpovědnost (pocit, že je práce důležitá, dává člověku kontrolu nad vlastními možnostmi), potřebu seberealizace, autonomii, příležitost rozvíjet dovednosti, schopnosti a znalosti, zajímavou práci, uspokojení z dobře vykonané práce, příležitost k postupu v pracovní hierarchii. (Armstrong, 2007). Vnitřní motivace převažuje u pracovníků vykonávající rozmanitou, zodpovědnou, přiměřeně náročnou práci.

Vnější motivaci rozumíme to, co se dělá pro lidi, aby byli motivovaní. Jedná se o mzdu, hmotné odměny, pochvaly, pocit důležitosti, potřebu sociálních kontaktů, zaměstnanecké výhody či benefity, povýšení ale také tresty. Vnější motivace se projevuje u pracovníků vykonávající nezajímavou práci, která nedává člověku možnost seberealizace. Vnější motivace má obvykle výrazný účinek, který ovšem nemusí trvat dlouhodobě. (Armstrong, 2007)

Dle mého názoru v sociálních službách pracují ve většině případů lidé, kteří jsou silně motivováni uvnitř sebe sama. I přes to je ale nutné tyto lidi v jejich práci podporovat prostřednictvím vnější motivace (intervize, supervize, vzdělávání atd.), jinak by došlo velmi rychle k syndromu vyhoření. Ideální tedy je, když oba druhy motivace působí současně – člověk, který je silně vnitřně motivovaný, potřebuje jistou motivaci z vnější. Pokud by se mu této motivace nedostávalo, vedlo by to k nespokojenosti spojené s nižší výkonností či dokonce zvýšenou fluktuací.

5.3 Motivy k práci

V psychologii bývají rozlišovány dva motivy k práci. Motivy, které jsou uspokojovány důsledky práce či jejími průvodními jevy, uspokojení je spojeno s dosažením cílů, které leží mimo vlastní práci (extrinšické motivy) a motivy, které jsou uspokojovány prací samou (intrinšické motivy), (Nakonečný, 1992). Jednotlivé motivy popisuje Bedrnová, Nový a kol., (1998).

Intrinšické motivy:

- potřeba činnosti, odstranit nadbytečnou energii,
- potřeba kontaktu s lidmi,
- potřeba výkonu, která přináší radost či uspokojení,
- touha po moci,
- potřeba seberealizace, hledání smyslu života.

Extrinšické motivy:

- potřeba peněz,
- touha po jistotě spojená s budoucností,
- potvrzení si vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba partnerského vztahu, sounáležitosti.

Růžička (1992) popsal jiné motivy, které působí v pracovní činnosti na jednání člověka.

- **Motivy aktivní:** podněcují pracovní výkon přímo.
- **Motivy podporující:** podporují vytváření podmínek pro účinné působení aktivních motivů (vytvoření příjemná, přátelské atmosféry na pracovišti).
- **Motivy potlačující:** odvádějí pracovníka od pracovních činností (např. potřeba vést rozhovor s přáteli na pracovišti).

5.4 Teorie motivace

Teorií zaměřených na motivaci je velké množství, z nich vybírám ty nejdůležitější: teorie instrumentality, teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb), teorie zaměřené na proces (kognitivní, poznávací teorie), dvoufaktorový model motivace. Zmíněné teorie popisuje Armstrong (2007) ve své knize Řízení lidských zdrojů.

Teorie instrumentality – touto teorií se zabýval F. W. Taylor. Pojem instrumentalista znamená přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, bude to mít za následek věc jinou. „Člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu“ (Armstrong, 2007, s. 223). Teorie vychází z poznatků podmiňování (Skinner), kdy lidé jednají určitým způsobem, jsou-li za žádoucí chování odměňováni. Tento systém vyžaduje velké množství kontroly, může být ovlivněn neformálními vztahy na pracovišti, nerespektuje mnoho lidských potřeb.

V praxi se s touto teorií setkáváme poměrně často, pracovní chování je formováno na základě vnější motivace prostřednictvím odměn, či ukládání trestů.

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) – tyto teorie vychází z přesvědčení, že motivace je tvořena potřebami, kdy neuspokojená potřeba vyvolává stav napětí a nerovnováhy. Aby došlo k opětovné rovnováze, je zapotřebí rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a zvolit chování, které povede k dosažení cíle. Každý člověk má zcela jiné potřeby, které se liší dle prostředí, ve kterém jedinec žil, dle výchovy, dosavadního života a současné situace. Potřebu lze ovšem uspokojit řadou nejrůznějších cílů, zároveň však jeden cíl může uspokojit mnoho potřeb.

Teorii potřeb vytvořil Maslow (1954), který formuloval pět hlavních kategorií potřeb týkajících se všech lidí. Za základ jsou považovány potřeby fyziologické (vzduch, potrava, voda, sex), následují potřeby jistoty a bezpečí (ochrana před nebezpečím, nedostatek uspokojování fyziologických potřeb), sociální potřeby (láska, přátelství, přijetí příslušnou skupinou), potřeby uznání (pevné a stabilní uznání sebe sama, uznání ostatními lidmi) a nejvyšší je potřeba seberealizace (potřeba stát se tím, čemu člověk věří, že je schopen). V případě, že dojde k uspokojení nižší potřeby, stává se dominantní potřeba vyšší, na niž jedinec soustředí svou pozornost.

Teorie zaměřené na proces (kognitivní, poznávací teorie) – důraz je kladen na základní potřeby, na psychologické procesy a síly, jež ovlivňují motivaci. Tato teorie poskytuje realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

Jsou jimi: očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cílů) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Očekávání (expektační teorie) byla formulována Vroomem (1964), jako součást teorie pracoval se třemi pojmy, valence – instrumentalista – expektace. Valence zde vyjadřuje hodnotu (jak člověk hodnotí nebo si cení očekávaný výsledek), instrumentalista zastupuje přesvědčení, že jestliže uděláme jednu věc, povede to k věci jiné, „expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku“ (Armstrong, 2007, s. 225). Očekávání může být založeno na dosavadních zkušenostech (upevnění si určitého přesvědčení), ale často se lidé dostávají do situací nových, kdy dosavadní zkušenosti nejsou vodítkem pro novou zkušenost. V tomto případě může dojít ke snížení motivace. Motivace je možná v případě, že mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný vztah a výsledek je pokládán za nástroj uspokojení potřeb.

Tuto teorii rozvinul Porter a Lawler (1968), „dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce“ (Armstrong, 2007, s. 225). Prvním faktorem je hodnota odměny, která uspokojuje jedincovi potřeby jistoty, autonomie, společenského uznání a seberealizace. Druhým faktorem je pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak to vnímá samotný jedinec (jeho očekávání mezi úsilím a odměnou). Existují dvě proměnné, které doplňují úsilí a ovlivňují splnění úkolu. Jedná se o schopnosti (znalosti, dovednosti, inteligence atd.) a vnímání role (co si jedinec myslí, že by měl dělat, nebo co si přeje dělat).

Dosahování cílů (teorie cíle) bylo zformulováno Lathamem a Lockem (1979). Vychází z tvrzení, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba (odezva) na výkon. Při stanovování cíle je důležitá participace jedinců, neboť je to nástroj pro stanovení vyšších cílů. U velmi náročných cílů musí dojít k projednání a odsouhlasení, kdy jejich plnění je podporováno vedením a radou. Aby byla udržena motivace k dosahování stále vyšších cílů, je velmi důležitá zpětná vazba.

Tato teorie byla rozšířena Erezem a Zidonem (1984), kteří zdůraznili potřebu akceptace cílů s vytvořením pocitu závazku je splnit. Lidé, kteří s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než snadné cíle.

Teorie spravedlnosti popisuje, jak jednotliví lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi jedná, zachází. Aby bylo jednání spravedlivé, mělo by být s člověkem jednáno stejně jako s jinou, odpovídající osobou. Jde o porovnávání, týká se pocitů a vnímání. Teorie tvrdí, že v případě spravedlivého zacházení budou lidé lépe motivováni, než ti, se kterými bude zacházeno jinak (dojde u nich k demotivaci).

Adams (1965) také říká, že lidé jsou motivovanější, v případě, že se jim dostává slušného a spravedlivého zacházení. Popisuje dvě formy spravedlnosti: „distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti“ (Armstrong, 2007, s. 227).

Tyles a Bies (1990) popisují pět faktorů, přispívající k vnímání procedurální spravedlnosti. Přiměřené zvažování stanoviska pracovníka, potlačení předpojatosti k pracovníkovi, uplatňování stejných kritérií u všech pracovníků, poskytování zpětné vazby týkající se důsledků rozhodnutí, sdělování přiměřeného vysvětlení vykonaného rozhodnutí.

Dvoufaktorový model vypracoval Herzberg a kol. (1957). Jde o model satisfaktorů (motivační faktory, motivátory) a dissatisfaktorů (udržovací, hygienické faktory) zkoumající zdroje spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Dle zkoumání lidé umí sdělit podmínky, které vedou k neuspokojení/uspokojení z práce, umí popsat období, kdy se jim v práci nedařilo/dařilo i jaké a jak dlouho trvaly jejich pocity. Výsledkem bylo zjištění, že dobré období se týkalo obsahu práce (úspěchů, uznání, samostatnosti, povýšení, odpovědnosti, práce samotné), špatné naopak okolností a souvislosti práce (pracovní podmínky, plat, vedení, kontrola atd.). Dle odpovědí jednotlivých pracovníků byly vytvořeny dvě skupiny = dva faktory Herzbergova modelu. Satisfaktory vnitřně souvisejí s prací, motivují k vyššímu výkonu a úsilí, prostřednictvím zvyšování odbornosti a kvalifikace. Druhá skupina, dissatisfaktory, stojí mimo práci, popisují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, mají pouze malý vliv na pozitivní vnímání práce (pracovní podmínky, odměňování, plat, mzda, administrativní postupy, vedení...). Pozornost je tedy věnována vnitřní i vnější motivaci. Vnitřní motivace má dlouhodobější účinek, vyplývá z práce samotné, proto by měl systém odměňování nabízet peněžní i nepeněžní odměny.

Shrnutí kapitoly

Poslední kapitola diplomové práce popisuje, co motivuje pracovníky k výkonu profese. V první řadě je vysvětlen pojem motivace a také pracovní motivace. Následně je věnována pozornost druhům motivace (zda na člověka působí motivace vnitřní či vnější), motivům k práci a různým teoriím motivace (teorie instrumentalisty, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces, dvoufaktorový model motivace).

Jednotlivé teorie motivace pomohou v praktické části objasnit, proč lidé v oblasti sociálních služeb pracují, co je k práci motivuje a jaký význam pro ně práce má.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření proběhlo v Pardubickém kraji (dále PK), který se nachází ve východní části Čech. Severovýchodní část hranice tvoří státní česko–polskou hranici, odtud je kraj ohraničen jižní částí Orlických hor a nejzápadnějšími svahy Hrubého Jeseníku. Jih a jihovýchodní část je lemována oblastí Žďárských vrchů a Železných hor, střední a západní část kraje je tvořena Polabskou nížinou. (www.businessinfo.cz)



Obrázek č. 1: Umístění PK
Zdroj: www.osf-mvcr.cz

Pardubický kraj se skládá ze čtyř okresů – Pardubice, Ústí nad Orlicí, Svitavy a Chrudim. Jeho rozloha činí 4 519 km², počet obyvatel ke konci roku 2016 byl vyčíslen na 517 087 (www.pardubickykraj.cz).

V PK je dle registru poskytovatelů sociálních služeb zřizováno jedenáct NZDM, ve kterých proběhne dotazníkové šetření. Některé registrované NZDM poskytují své služby na více místech regionu, dohromady je jich v PK třináct.

Cílem výzkumného šetření je objasnit příčiny, které mohou vést k odchodům jednotlivých pracovníků z NZDM v PK. Analýza bude na jedné straně postavena na zjištění důvodů, které vedly k odchodům pracovníků (informace od pracovníků, kteří již v NZDM nepracují). Také budou zjišťovány informace o podmínkách, které v jednotlivých organizacích mohou mít vliv na odchod pracovníků (od současných pracovníků).

6.1 Krátké představení NZDM v Pardubickém kraji

Nízkoprahový klub Díra

- Poskytovatel: Bonanza Vendolí, z.ú., poskytuje službu ve Svitavách (Felberova 669/2, 568 02, Svitavy) a v Moravské Třebové (Komenského 371/46, 571 01 Moravská Třebová).
- „Posláním je poskytovat podporu a pomoc dětem a mládeži, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci a usilovat o jejich sociální začlenění. Vytváříme podmínky podporující jejich schopnost a motivaci podílet se na řešení svých problémů a podporujeme rozvoj jejich osobnosti.
- Služba je určena dětem a mládeži ve věku od 8 do 26 let ze Svitav, Moravské Třebové a okolí, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci (např. v oblasti rodiny, školy, práce, atd.) a z různých důvodů nevyužívají standardní formy volnočasových aktivit.“ (www.osbonanza.cz)

Prevence s Bonanzou, Vendolí

- Poskytovatel: Bonanza Vendolí, z.ú., Vendolí 308, 569 14 Vendolí.
- „Posláním je poskytovat podporu a pomoc dětem a mládeži, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci a usilovat o jejich sociální začlenění. Vytváříme podmínky podporující jejich schopnost a motivaci podílet se na řešení svých problémů a podporujeme rozvoj jejich osobnosti prostřednictvím hiporehabilitace.
- Služba je určena dětem a mládeži ve věku od 8 do 26 let z Vendolí, Svitav a okolí, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci (např. v oblasti rodiny, školy, práce, atd.) a z různých důvodů nevyužívají standardní formy volnočasových aktivit. Služba smí být poskytována i dětem ve věku od 6 do 8 let, ale pouze ve spolupráci se zákonnými zástupci.“ (www.osbonanza.cz)

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Jakub Klub Přelouč

- Poskytovatel: Charita Přelouč – Podpora rodiny, Českobratrská 90, 535 01 Přelouč.
- „Posláním Jakub klubu je pomáhat dětem a mládeži ve věku 6 – 15 let překonávat jejich obtížné životní situace. Poskytnout jim podporu a informace pro jejich zvládnutí. Pozitivním přístupem je vést k zodpovědnosti a sebedůvěře. V rámci komunity je našim posláním předcházet rizikovému chování dětí a mládeže.“
(www.prelouc.charita.cz)

Středisko Naděje Česká Třebová - Borek

- Poskytovatel: Naděje, Semanínská 2052, 560 02 Česká Třebová.
- „Posláním Střediska NADĚJE Česká Třebová – Borek je nabídnout dětem a mládeži ve věku od 6 do 18 let na základě křesťanských principů lásky a pomoci bližnímu smysluplné využití volného času v bezpečném prostředí a pomoci jim překonávat bariéry mezi minoritní a majoritní společností.“ (www.nadeje.cz)

Dům Naděje Litomyšl

- Poskytovatel: Naděje, M. Kuděje 14, 570 01 Litomyšl.
- „Posláním domu Naděje Litomyšl je nabídnout dětem a mládeži ve věku od 6 do 18 let smysluplné využití volného času. Podporujeme schopnosti a dovednosti vedoucí k dobrému vytváření přátelských vztahů. Pomáháme řešit konfliktní nebo obtížné situace. Sociální pomoc vychází z křesťanských principů lásky a pomoci druhým.“
(www.nadeje.cz)

Nízkoprahové zařízení pro děti mládež Street

- Poskytovatel: Oblastní charita Ústí nad Orlicí, Taušlova 714, 561 51 Letohrad.
- „Posláním NZDM Street je nabízet a poskytovat podporu, zázemí a pomoc dětem a mládeži v obtížné životní situaci z Letohradu a okolí (zejména Lukavice a Šedivec). Pomáháme dětem a mládeži z nepodnětného rodinného prostředí nebo s rizikovým chováním, která nemá možnost trávit smysluplně svůj volný čas. Jedná se o ty, kteří

žijí v sociálně vyloučeném prostředí, kteří jsou z neúplných rodin, kterým se rodiče nevěnují, děti, kterým dělá problém škola a nemají, s kým se na učivo podívat. Jedná se o cílovou skupinu od 6 do 20 let.“ (www.uo.charita.cz)

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Kamin

- Poskytovatel: Rodinné centrum srdíčko z. s., Třebovská 221, 562 03 Ústí nad Orlicí.
- „Kamin tu je proto, aby nabídlo pomoc těm mladým lidem na Orlickoústecku ve věku 6 - 15 let, kteří vykazují anebo je ohrožuje společensky nepřijatelné a rizikové chování. Tato pomoc spočívá v nabídce sociálních služeb a aktivit, které slouží k předcházení vzniku a k řešení společensky nežádoucího chování v životech mládeže, k nalezení pozitivního a přijatelného životního stylu a k zapojení do společnosti. Kamin funguje podle principů nízkoprahovosti (být dostupný pro ty, kterým pomáháme), anonymity (pro využívání našich služeb nevyžadujeme znát jméno ani jiné citlivé údaje o uživateli) a křesťanských hodnot.“ (www.klub-kamin.webnode.cz)

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež EMKO

- Poskytovatel: SKP-centrum, o. p. s., Husova 146, 566 01 Vysoké Mýto.
- „Posláním Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež EMKO je nabízet dětem a mládeži ve věku 10 – 26 let z Vysokého Mýta a okolí pomoc, radu a podporu při zvládnání složité životní situace. Pracovníci poskytují bezpečné místo, kde mohou klienti trávit svůj volný čas a rozvíjet vlastní aktivity. Pracovníci prostřednictvím pestré nabídky volnočasových aktivit, poskytováním informací a odborné podpory a pomoci pomáhají zmírňovat jejich situaci. Aktivity nebo radu a podporu poskytují pracovníci v klubu i venku na ulici.“ (www.skp-centrum.cz)

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Free klub

- Poskytovatel: SKP-centrum, Jungmanova 2550, 530 02 Pardubice.
- „Free klub nabízí profesionální pomoc a podporu dětem a mladým lidem, kteří zažívají obtížnou životní situaci nebo jsou jí ohroženi. Základem pro naši práci je budování důvěrného vztahu a poskytnutí bezpečného prostředí. Vytváříme pestrou

nabídku preventivních a volnočasových aktivit, při nichž se zaměřujeme na mapování a rozvíjení silných stránek klienta. Cílovou skupinou jsou děti a mladí lidé ve věku 6 - 26 let, kteří zažívají obtížnou životní situaci, se kterou si nevědí rady, jsou touto situací z nějakého důvodu ohroženi.“ (www.skp-centrum.cz)

Klub Agora

- Poskytovatel: Šance pro Tebe, z. s., Štěpánková 92, 537 01 Chrudim.
- „Nízkoprahový klub Agora v Chrudimi, který je určený mladým lidem ve věku 13 – 26 let a nabízí jim bezpečný prostor a vybavení k trávení volného času, podporu při realizaci aktivit a nápadů, pomoc, radu a podporu při řešení problémů.“ (www.sance.chrudim.cz)

NZDM Futur

- Poskytovatel: Šance pro Tebe, z. s. poskytuje služby na pracovišti v Chrudimi (Školní náměstí 11, 537 01 Chrudim), v Hrochově Týnci (Smetanova 25, 538 62 Hrochův Týnec) a Prachovicích (Chrudimská 57, 538 04 Prachovice).
- „Nízkoprahový klub Futur nabízí holkám a klukům ve věku 6 - 26 let pomoc, radu a podporu při řešení problémů, se kterými se setkávají, bezpečné místo pro volný čas, podporu při realizaci jejich aktivit a nápadů. Těmito činnostmi přispívá ke zlepšení jejich sociální situace.“ (www.sance.chrudim.cz)



Obrázek č. 2: Umístění jednotlivých NZDM v PK
Zdroj: vlastní

6.2 Metodologická východiska

Pro účely diplomové práce byl zvolen design smíšeného výzkumu. Jedná se o „obecný přístup, v němž se míchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky nebo paradigmaty v rámci jedné studie“ (Hendl, 2005, s. 60). Na začátku výzkumu byla zvolena kvalitativní strategie, na jejímž základě byly formulovány základní příčiny, které mohou vést k odchodům pracovníků. Jednotlivé příčiny jsou výsledkem pilotního výzkumu, který byl proveden formou rozhovorů se současnými a minulými pracovníky NZDM, kteří se pohybují v mém blízkém okolí.

Poté byly vytvořeny 2 typy dotazníků. Dotazník byl zvolen jako typ průzkumné metody, která nám zaručí větší množství získání informací v krátkém časovém období. Dalším důvodem pro zvolení této metody byl fakt, že na jednotlivé otázky se odpovídá prostřednictvím škál, kdy dotazovaní volí z pětibodové intervalové škály míry souhlasu a nesouhlasu. První dotazník je určen současným pracovníkům, zabývá se otázkami zaměřenými na oblast motivace, vnímání negativních stránek práce v NZDM, vztahů mezi nadřízenými, kolegy, uživateli a základních údajů o dotazovaných. Druhý dotazník byl zacílen na pracovníky, kteří již v NZDM nepracují. I zde byla zjišťována motivace k práci v sociální oblasti, důvody k odchodu, vztahy mezi nadřízenými, kolegy a s uživateli + osobní údaje.

Oba typy dotazníků byly distribuovány do jednotlivých NZDM v PK, na základě záměrného (účelového) výběru přes instituce. Tento typ výběru je vhodný v případě, že jsou pracovníci instituce základním souborem výzkumu (Miovský, 2006). Jednotlivé kluby byly osloveny prostřednictvím emailu, nebo při osobním kontaktu s některými pracovníky. Email obsahoval odkaz na webové stránky survio.cz, kde byly dotazníky uloženy.

V každém z výše uvedených NZDM pracují alespoň dva pracovníci, kteří jsou obvykle doplněni o třetí osobu, která je zaměstnána na dohodu o provedení práce, dohodu o provedení činnosti, nebo na zkrácený úvazek. Ze zmíněného vyplývá, že by se do dotazníkového šetření mělo zapojit nejméně 22 lidí, kteří vytvoří výzkumný soubor. Co se týče oslovení pracovníků z řad bývalých, výběr vzorku proběhl metodou sněhové koule. Jedná se o metodu „získávání nových případů na základě procesu postupného označování dalších uživatelů již známými případy“ (Hartnoll, Miovský, 2003, s. 14). Výběr proběhl díky oslovení institucí, které jednotlivce zaměstnávali nebo díky předchozímu osobnímu kontaktu s bývalými pracovníky.

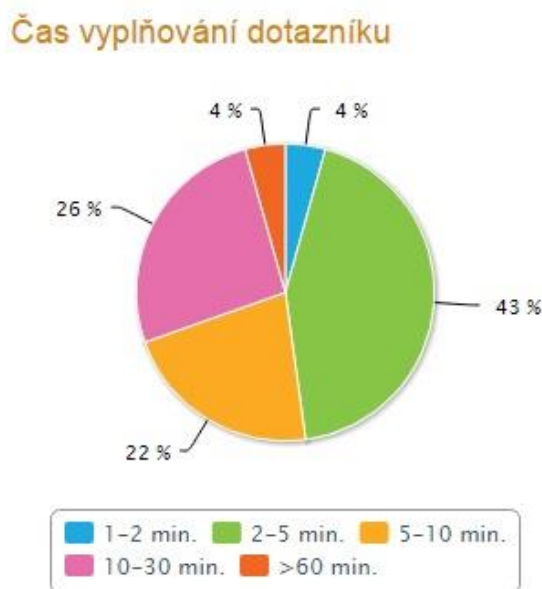
Problémem, se kterým se mohu v rámci výzkumného šetření setkat, je možnost, že ne všechny NZDM se budou chtít výzkumu účastnit, nebo jednotliví pracovníci nebudou dále „přeposílat“ žádost o vyplnění dotazníků bývalým kolegům.

Výzkumným problémem, kterému je věnováno dotazníkové šetření je vysoká fluktuace pracovníků NZDM v PK. Cílem výzkumu je zjistit, jaké příčiny vedly, nebo mohou vést pracovníky k odchodům z NZDM v PK.

6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření – současní zaměstnanci

Dotazník pro současné pracovníky obsahoval 29 otázek a byl členěn do tří oblastí (dotazník viz příloha č. 1). První oblast byla zaměřena na motivaci a pracovní podmínky (12 otázek), druhá oblast se zabývala vedením, kolegy, uživateli a rodinou (10 otázek), poslední část se týkala osobních údajů respondentů (7 otázek). Do dotazníkového šetření se zapojilo 23 respondentů, z 11 poskytovatelů NZDM se výzkumu zúčastnilo 10. Sběr dat probíhal od poloviny března do začátku dubna.

Pro lepší přehlednost vyhodnocení dotazníků jsem odpovědi na jednotlivé otázky zaznamenala do tabulek a doplnila o slovní komentář.



Obrázek č. 3: Čas vyplňování dotazníku současní pracovníci

Zdroj: www.my.survio.cz

Otázka č. 1: Co Vás motivovalo k práci v NZDM?

Tabulka č. 1

Možnosti odpovědí	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Smysluplnost práce	8	12	2	1	0
Potřeba uspokojit nenaplněné potřeby	0	6	2	11	4
Odhodlání profesionálně pomáhat	13	10	0	0	0
Potřeba moci (obklopit se lidmi, kteří jsou na tom hůře, než my)	0	2	1	3	17
Potřeba seberealizace	9	12	1	1	0
Užitečnost práce	13	10	0	0	0
Vize organizace	4	9	5	3	2
Uplatnění získaných vědomostí	12	7	2	2	0
Cílová skupina	15	6	2	0	0

Z odpovědí vyplynulo, že největším motivačním faktorem je odhodlání profesionálně pomáhat a užitečnost práce, shodně 23 kladných odpovědí; 13 respondentů zcela souhlasí, 10 spíše souhlasí. Další silnou motivací je cílová skupina; 21 kladných odpovědí, kde zcela souhlasí 15 dotázaných, 6 spíše souhlasí, 2 dotazovaní nevědí, zda je pro ně cílová skupina motivací. 21 kladných odpovědí získala i potřeba seberealizace, kdy zcela souhlasilo 9 dotazovaných a 12 spíše souhlasilo, odpověď neví a zcela nesouhlasím, se v dotazníku objevila 1. Smysluplnost práce je motivací pro 20 dotazovaných, 8 z nich zcela souhlasí, 12 spíše, 2 neví a 1 spíše nesouhlasí. 19 dotazovaných rozhodlo k výkonu práce na základě uplatnění získaných vědomostí, 12 zcela souhlasí, 7 spíše souhlasí, 2 neví, 2 spíše nesouhlasí. Na posledních pozicích se umístila vize organizace, potřeba uspokojit nenaplněné potřeby a potřeba moci obklopit se lidmi, kteří jsou na tom hůře, než pracovníci.

Otázka č. 2: Naplňuje Vás tato práce?

Tabulka č. 2

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	3	13 %
Spíše souhlasím	18	78,3 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	2	8,7 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

Nejvíce odpovědí získala možnost spíše souhlasím, se kterou souhlasilo 18 respondentů, 3 respondenti zcela souhlasí, 2 spíše nesouhlasí. To, že pracovníky práce naplňuje a vidí v ní smysl je pozitivní, dostává se jim tedy dobrého pocitu z odvedené práce, který obvykle nevede k syndromu vyhoření.

Otázka č. 3: Je podle Vás Vaše práce dostatečně ohodnocena?

Tabulka č. 3

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	1	4,4 %
Spíše souhlasím	0	0 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	13	56,5 %
Zcela nesouhlasím	9	39,1 %

22 z 23 dotazovaných vnímá práci v NZDM jako nedostatečně ohodnocenou. 13 s tvrzením spíše nesouhlasí, 9 zcela nesouhlasí, pouze 1 dotázaný považuje práci za zcela dostatečně ohodnocenou.

Finanční stránka je v sociálních službách vnímána velmi často jako negativní, i když ostatní faktory, jako např. smysluplnost práce, převyšují nad těmi negativními. Naštěstí zatím existuje poměrně velké procento pracovníků, kteří volí takový typ práce, která pro ně má nějaký smysl, než zvolit finančně výhodnější práci, která jim nebude přinášet pocit uspokojení.

Otázka č. 4: Je o Vás vaším zaměstnavatelem pečováno?**(benefity, teambulding, supervize...)**

Tabulka č. 4

Možnosti odpovědi	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	4	17,5 %
Spíše souhlasím	14	60,9 %
Nevím	1	4,3 %
Spíše nesouhlasím	3	13 %
Zcela nesouhlasím	1	4,3 %

18 dotázaných má pocit, že je o ně, jako o pracovníky dostatečně pečováno; 4 zcela souhlasí, 14 spíše souhlasí. 1 dotázaný odpověděl, že neví. Poslední 4 považují péči za nedostatečnou; 3 spíše nesouhlasí, 1 zcela nesouhlasí. Tím, že pracovníci mají pocit, že je o ně pečováno, že si jich zaměstnavatel váží, se dost často kompenzuje horší finanční stránka práce.

Otázka č. 5: Je pro Vás tato péče důležitá?

Tabulka č. 5

Možnosti odpovědi	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	10	43,6 %
Spíše souhlasím	11	47,8 %
Nevím	1	4,3 %
Spíše nesouhlasím	1	4,3 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

Pro 21 dotázaných je péče o zaměstnance vnímána jako důležitá; 10 zcela souhlasí, 11 spíše souhlasí. 1 dotázaný neví, zda vnímá péči jako důležitou, poslední 1 spíše nesouhlasí.

Otázka č. 6: Jaké jsou pro Vás záporné stránky práce v NZDM?

Tabulka č. 6

Možnosti odpovědí	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Finanční ohodnocení	15	5	1	1	1
Jiný způsob ohodnocení (benefity)	2	6	10	5	0
Práce v odpoledních hodinách	8	10	0	5	0
Pocit nejistého zaměstnání	5	5	2	7	4
Špatné vztahy s kolegy	2	2	0	6	13
Špatné vztahy s nadřízenými	2	3	0	9	9

Za nejzápornější stránku práce v NZDM je dotazovanými považováno finanční ohodnocení; 15 dotázaných zcela souhlasí, 5 spíše souhlasí, po 1 hlase získali odpovědi nevím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím. Pravdou je, že finanční stránka v sociálních službách je slabší. Bohužel ze zkušeností vyplývá, že někteří pracovníci po čase volí práci, která je lépe ohodnocena, i když jednotlivce zcela nenaplnuje. Druhým záporným faktorem je práce v odpoledních hodinách; 8 dotázaných zcela souhlasí, 10 spíše souhlasí, 5 dotázaných spíše nesouhlasí. Pracovní doba je v NZDM přizpůsobena uživatelům, kterým vyhovuje, ale pro pracovníky není zcela ideální, jelikož končí ve večerních hodinách. Třetí místo obsadil pocit nejistého zaměstnání; 5 dotázaných zcela souhlasí, 5 spíše souhlasí, 2 zvolili možnost nevím, 7 spíše nesouhlasí a 4 zcela nesouhlasí. Většina NZDM, jako neziskových organizací, funguje na základě získaných dotací, proto mají pracovníci smlouvu vždy na dobu určitou – na jeden rok, další roky se odvíjejí na základě získaných dotací. Jiné, například církevní NZDM poskytují svým zaměstnancům větší jistotu, jelikož jsou mimo jiné podporovány i z jiných finančních zdrojů, proto nabízejí práci na delší časový úsek, i na dobu neurčitou. Jiný způsob hodnocení není příliš vnímán jako negativní; 2 dotazovaní zcela souhlasili, 6 spíše souhlasilo, 10 dotázaných neví, zda je to pro ně negativní stránka, posledních 5 zvolilo možnost spíše nesouhlasím.

Otázka č. 7: Máte ve Vašem NZDM možnost supervize?

Tabulka č. 7

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Ano	22	95,7 %
Ne	1	4,3 %

Pouze jeden z dotázaných odpověděl, že v NZDM nemají možnost supervize. Považují to za velké mínus, protože supervize je vnímána jako jedna z forem péče o zaměstnance, slouží jako podpora a prevence syndromu vyhoření. Zbylých 22 dotázaných supervize v organizaci mají.

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s materiálním vybavením klubu?

Tabulka č. 8

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	5	21,7 %
Spíše souhlasím	13	56,6 %
Nevím	1	4,3 %
Spíše nesouhlasím	2	8,7 %
Zcela nesouhlasím	2	8,7 %

S materiálním vybavením je spokojena většina dotazovaných. 5 zcela souhlasí, 13 spíše souhlasí, 1 neví, 2 spíše nesouhlasí, 2 zcela nesouhlasí. Dobré vybavení klubu je pozitivem jak pro pracovníky, tak pro uživatele. Díky lepšímu vybavení je NZDM uživateli lépe vnímáno. Pracovníkům toto vybavení může ulehčit práci, především při oslovení nových, potencionálních zájemců, tak při navazování hlubšího vztahu s uživateli.

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s prostory, ve kterých se NZDM nachází?

Tabulka č. 9

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	5	21,7 %
Spíše souhlasím	6	26,15 %
Nevím	1	4,3 %
Spíše nesouhlasím	6	26,15 %
Zcela nesouhlasím	5	21,7 %

Spokojenost s prostory dopadla zcela vyrovnaně. 11 dotazovaných odpovědělo kladně; 5 zcela souhlasí, 6 spíše souhlasí. 11 dotazovaných odpovědělo záporně; 6 spíše nesouhlasí, 5 zcela nesouhlasí. 1 dotázaný odpověděl neutrálně; nevím. Domnívám se, že prostory jsou velmi důležitou součástí pro poskytování kvalitní služby. Nejsou-li s nimi spokojeni pracovníci, vnímají to často jako negativum při práci, např. nevhodné propojení služeb, neoddělené místnosti pro běžné aktivity a vzdělávací aktivity atd.

Otázka č. 10: Cítíte se na svém pracovišti bezpečně?

Tabulka č. 10

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	9	39,2 %
Spíše souhlasím	9	39,2 %
Nevím	1	4,3 %
Spíše nesouhlasím	3	13 %
Zcela nesouhlasím	1	4,3 %

Pro 4 dotázané není jejich pracoviště zcela bezpečné; 3 spíše nesouhlasí, 1 zcela nesouhlasí, 1 dotázaný neví. Zbýlých 18 dotazovaných odpovědělo pozitivně; 9 zcela souhlasí, 9 spíše souhlasí. Pro výkon práce je velmi podstatné, aby se člověk cítil bezpečně. V případě, že tomu tak není, je jen otázkou času, kdy zaměstnanec z této práce odejde.

Otázka č. 11: Vyhovuje Vám pracovní doba?

Tabulka č. 11

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	0	0 %
Spíše souhlasím	8	34,8 %
Nevím	2	8,7 %
Spíše nesouhlasím	11	47,8 %
Zcela nesouhlasím	2	8,7 %

Pracovní doba nevyhovuje 13 dotázaným; 11 spíše nesouhlasí, 2 zcela nesouhlasí, že je pracovní doba vyhovující. 2 nevědí, jen 8 spíše souhlasí s tím, že je pracovní doba vyhovující. Díky tomu, že je pracovní doba v odpoledních až večerních hodinách, není to zcela vyhovující s ohledem na volný čas pracovníků. Vnímám zde jako důležité to, jestli je člověk zastupitelný někým jiným a může si tak dovolit např. volné odpoledne k zařizení svých osobních věcí. Jestliže tomu tak není, je pracovní doba opravdu nevyhovující.

Otázka č. 12: Pociťujete někdy syndrom vyhoření?

Tabulka č. 12

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	1	4,3 %
Spíše souhlasím	8	34,9 %
Nevím	5	21,7 %
Spíše nesouhlasím	5	21,7 %
Zcela nesouhlasím	4	17,4 %

Syndrom vyhoření hrozí pracovníkům, pro které se práce stala hlavním smyslem jejich života. Je velmi důležité, aby člověk uměl oddělit soukromí a pracovní život a aby uměl v dostatečném množství odpočívat, relaxovat. Z odpovědí vyplynulo, že 9 dotázaných se setkala se syndromem vyhoření (1 zcela souhlasí, 8 spíše souhlasí), 9 tento syndrom nepociťuje (5 spíše nesouhlasí, 4 zcela nesouhlasí), ostatních 5 neví, zda něco, jako syndrom vyhoření při své práci pocítili.

Otázka č. 13: Máte dobré vztahy na pracovišti?

Tabulka č. 13

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	10	43,5 %
Spíše souhlasím	9	39,1 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	4	17,4 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

Dobré vztahy na pracovišti má 19 z 23 dotázaných. 10 zcela souhlasí, 9 spíše souhlasí, pouze 4 dotazovaní pocítují, že vztahy na pracovišti nejsou zcela dobré (spíše nesouhlasí). Pro práci v NZDM považují za podstatné, aby si kolegové v rámci možností rozuměli, aby byli jednotní a s uživateli pracovali dle svých možností a schopností. V případě, že v NZDM pracují pouze dva pracovníci, kteří si nerozumí, je toto negativum vnímáno i samotnými uživateli.

Otázka č. 14: Vnímáte podporu od spolupracovníků?

Tabulka č. 14

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	8	43,6 %
Spíše souhlasím	11	47,8 %
Nevím	2	4,3 %
Spíše nesouhlasím	2	4,3 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

U této otázky odpovědělo kladně 19 dotázaných; 8 z nich zcela souhlasí, 11 spíše souhlasí. 2 nevědí a 2 spíše nesouhlasí. Vzájemná podpora je velmi důležitá, díky ní se člověk cítí bezpečněji a je schopen odvádět dobře svou práci.

Otázka č. 15: Máte jasně definovanou náplň práce?

Tabulka č. 15

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	5	21,7 %
Spíše souhlasím	8	34,9 %
Nevím	3	13 %
Spíše nesouhlasím	7	30,4 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

13 dotázaných má jasně definovanou náplň práce; 5 zcela souhlasí, 8 spíše souhlasí. 3 dotázaní nevědí, zda je jejich náplň práce definovaná, posledních 8 s tvrzením spíše nesouhlasí. Stanovení náplně práce je velmi podstatné proto, aby pracovníci věděli, co mají dělat, za co jsou odpovědní. V případě, že to nevědí, nebo to není zcela jasně definované, mohou nastat problémy.

Otázka č. 16: Máte možnost kariérně růst?

Tabulka č. 16

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	2	8,7 %
Spíše souhlasím	1	4,3 %
Nevím	5	21,7 %
Spíše nesouhlasím	9	39,2 %
Zcela nesouhlasím	6	26,1 %

V této otázce je zcela jasné, že většina pracovníků nemá kam kariérně postupovat; 9 spíše nesouhlasí, 6 zcela nesouhlasí. 5 dotázaných neví, zda je možnost kariérního postupu. Pouze 3 dotázaní mají možnost se posunout ze svého dosavadního pracovního místa; 2 zcela souhlasí, 1 spíše souhlasí. Možnost kariérního růstu je pro některé pracovníky velmi podstatná. V případě, že již nemají kam postupovat, mohou chtít změnu v povolání, aby neustále zvyšovali svou kvalifikovanost a získávali další cenné zkušenosti.

Otázka č. 17: Máte propracovaný systém předávání informací v organizaci?

Tabulka č. 17

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	3	13 %
Spíše souhlasím	9	39,2 %
Nevím	1	4,3 %
Spíše nesouhlasím	8	34,8 %
Zcela nesouhlasím	2	8,7 %

12 z dotázaných má propracovaný systém, kterým si v organizaci předávají informace; 3 zcela souhlasí, 9 spíše souhlasí. 1 dotázaný zvolil možnost nevím, 10 zvolilo zápornou odpověď; 8 z nich spíše nesouhlasí, 2 zcela nesouhlasí. V případě, že nedochází k předávání informací mezi kolegy, může dojít ke snižování kvality poskytované služby.

Otázka č. 18: Máte někoho, na koho se můžete v případě potřeby obrátit?

Tabulka č. 18

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	10	43,5 %
Spíše souhlasím	10	43,5 %
Nevím	2	8,7 %
Spíše nesouhlasím	1	4,3 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

Jestliže má člověk v případě potřeby možnost obrátit se na někoho, je to vnímáno jako pozitivum. Díky tomu může člověk konzultovat věci, ve kterých si není zcela jistý, nebo může využít podpory či jiného náhledu na věc. 20 dotázaných má někoho, na koho se může v případě potřeby obrátit; 10 zcela souhlasí, 10 spíše souhlasí. Pouze 1 dotázaný spíše nesouhlasí s tím, že by se měl na koho obrátit, 2 neví, zda někdo takový je.

Otázka č. 19: Využíváte při své práci metodického vedení?

Tabulka č. 19

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	4	17,4 %
Spíše souhlasím	14	60,9 %
Nevím	3	13 %
Spíše nesouhlasím	2	8,7 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

Metodické vedení může využít 18 z dotázaných; 4 zcela souhlasí, 14 spíše souhlasí. Další 3 nevědí, zda tuto možnost mají, poslední 2 spíše nesouhlasí. Metodická podpora je přínosná v případě zavádění nových věcí do praxe, nebo konzultování situací, se kterými pracovníci nemají zkušenosti. Vzhledem k této možnosti je zkvalitňována nejen sociální práce, ale dochází k plnění Standardů kvality sociálních služeb.

Otázka č. 20: Cítíte jistotu zaměstnání? (máte smlouvu na dobu neurčitou)

Tabulka č. 20

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	5	21,7 %
Spíše souhlasím	2	8,7 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	7	30,4 %
Zcela nesouhlasím	9	39,2 %

Jistotu svého zaměstnání vnímá pouze 7 dotázaných; 5 zcela souhlasí, 2 spíše souhlasí. Zbýlých 16 pracovníků nepocítuje jistotu zaměstnání, jelikož mají smlouvu na dobu určitou (obvykle na dobu jednoho roku díky dotování NZDM z projektů).

Otázka č. 21: Dostává se Vám zpětná vazba od uživatelů?

Tabulka č. 21

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	2	8,7 %
Spíše souhlasím	17	74 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	3	13 %
Zcela nesouhlasím	1	4,3 %

Zpětná vazba od uživatelů se dostává 19 dotázaným; 2 zcela souhlasí, 17 spíše souhlasí. Pouze 4 se nedostává zpětné vazby; spíše nesouhlasí 3, zcela nesouhlasí 1. Zpětná vazba obvykle nepřichází tak velká, jak by pracovníci očekávali, ale většina z nich si váží jakékoliv zpětné vazby. U dětí a mládeže nejsou kroky tak znatelné, trvají delší čas. Pro pracovníky, kteří nevidí výsledky své práce, by mohl být tento faktor vnímán jako negativní a mohlo by dojít k syndromu vyhoření.

Otázka č. 22: Vnímá Vaše nejbližší okolí práci pozitivně?

Tabulka č. 22

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	0	0 %
Spíše souhlasím	8	34,8 %
Nevím	4	17,4 %
Spíše nesouhlasím	9	39,1 %
Zcela nesouhlasím	2	8,7 %

Práce v sociálních službách není vhodná pro každého, proto se většina dotázaných (11) přiklání k možnosti, že jejich okolí tuto práci pozitivně nevnímá; 9 spíše nesouhlasí, 2 zcela nesouhlasí. Pouze 8 z dotázaných se setkává s podporou svých nejbližších tou formou, že vnímají v jejich práci smysl. Zbylí 4 respondenti nevědí, zda jejich nejbližší vnímají práci pozitivně.

Otázka č. 23: Vaše pohlaví?

Tabulka č. 23

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Žena	21	91,3 %
Muž	2	8,7 %

V NZDM pracují převážně ženy; 21 z 23 dotázaných. Mužů celkově v sociálních službách pracuje méně, než žen. Dle mého názoru je to škoda, protože NZDM navštěvuje velké množství chlapců, kteří by určitě uvítali možnost konzultovat své problémy s muži.

Otázka č. 24: Váš věk?

Tabulka č. 24

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
21 – 25 let	13	56,6 %
26 – 30 let	6	26,1 %
31 – 35 let	2	8,7 %
36 – 40 let	1	4,3 %
41 – 45 let	1	4,3 %
Jiné:	0	0 %

V NZDM pracují nejčastěji mladí lidé do 30 let, největší zastoupení je v první věkové kategorii (13 dotázaných) a v kategorii druhé (6 dotázaných). V rozmezí 31 – 35 let pracují 2 dotázaní, po 1 spadají i do dalších kategorií. V NZDM pracují mladí především proto, že sami nemají vlastní rodiny a mohou tak vykonávat práci v odpoledních hodinách. Navíc mají k cílové skupině blížeji, nejsou tedy vnímány jako taková autorita, jako třeba učitelé ve školách. Díky tomu si s uživateli vybudují důvěrný vztah, který je základem pro práci v této oblasti.

Otázka č. 25: Máte vlastní rodinu? (děti)

Tabulka č. 25

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Ano	3	13 %
Ne	20	87 %

Pouze 3 respondenti zvládají skloubit práci s mládeží a se svými vlastními dětmi. Z dotazníku vyplývá, že se jedná o ženy ve věkové kategorii nad 30 let.

Otázka č. 26: Vaše vzdělání?

Tabulka č. 26

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
VOŠ	5	21,7 %
VŠ bakalářské	9	39,2 %
VŠ magisterské	5	21,7 %
Kurz pracovníka v sociálních službách	4	17,4 %
Jiné	0	0 %

Pro práci v sociálních službách je potřeba, aby všichni pracovníci splňovali požadavky dle zákona 108/2006 sb. o sociálních službách. Z dotazníku vyplynulo, že tato podmínka je ve všech NZDM dodržena. Nejvíce jsou zastoupeni pracovníci s VŠ (vysokou školou) v bakalářském programu; 9 respondentů. Následně absolventi VOŠ (vyšších odborných škol); 5 respondentů a 5 respondentů z VŠ v magisterském programu. Poslední 4 pracovníci absolvovali kurz pracovníka v sociálních službách, díky němu mohou vykonávat práci v NZDM.

Otázka č. 27: Pracovní zařazení?

Tabulka č. 27

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Vedoucí / koordinátor	5	21,7 %
Sociální pracovník	13	56,6 %
Sociální pedagog	1	4,3 %
Speciální pedagog	0	0 %
Pedagogický pracovník	2	8,7 %
Pracovník v sociálních službách	6	26,1 %

U této otázky bylo možné volit z více možností. Vedoucím či koordinátorem by měl být vždy sociální pracovník (do výzkumu se zapojilo 5 respondentů na pozici koordinátora), 13 respondentů je „řadových“ sociálních pracovníků, 6 pracovníků v sociálních službách, 2 pedagogičtí pracovníci a 1 sociální pedagog.

Otázka č. 28: Jak dlouho působíte v NZDM?

Tabulka č. 28

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Méně než rok	6	26,1 %
Cca rok	4	17,4 %
Cca 2 roky	4	17,4 %
Cca 3 roky	5	21,7 %
Cca 4 roky	2	8,7 %
5 let a více	2	8,7 %

Největší zastoupení tvoří pracovníci, kteří v NZDM působí méně než rok; 6 respondentů. 5 pracovníků je na pozici zhruba 3 roky, 4 pracovníci v NZDM působí cca rok, další 4 cca 2 roky. Do dotazníku se zapojili také 2 pracovníci, kteří jsou v NZDM cca 4 roky a 2 pracovníci, působící v NZDM déle než 5 let. Pro zajímavost: 5 let v NZDM pracuje žena z první a také z poslední věkové kategorie, 4 roky žena z první a předposlední věkové kategorie.

Otázka č. 29: Město / místo, ve kterém NZDM sídlí?

Tabulka č. 29

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Svitavy	1	4,3 %
Vendolí	1	4,3 %
Přelouč	1	4,3 %
Česká Třebová	2	8,7 %
Litomyšl	2	8,7 %
Letohrad	3	13,1 %
Ústí nad Orlicí	0	0 %
Vysoké Mýto	4	17,5 %
Pardubice	2	8,7 %
Chrudim	3	13,1 %
Moravská Třebová	2	8,7 %
Hrochův Týnec	1	4,3 %
Prachovice	1	4,3 %

Z Tabulky č. 29 je viditelné, že z míst, kde je poskytováno NZDM se do výzkumu nezapojilo pouze Ústí nad Orlicí, které poskytuje službu NZDM od ledna roku 2017. Ostatní se zapojili vždy alespoň jedním vyplněným dotazníkem.

6.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření – bývalí zaměstnanci

Dotazník pro bývalé pracovníky se skládal z 22 otázek, které byly rozděleny do tří oblastí (dotazník viz příloha č. 2). První oblast byla zaměřena na motivaci a pracovní podmínky (6 otázek), druhá se týkala vedení, kolegů, uživatelů a rodiny (10 otázek), poslední část osobních údajů o respondentech (6 otázek). Do tohoto dotazníkového šetření se zapojilo 20 respondentů; 9 z 11 registrovaných NZDM. Sběr dat probíhal od poloviny března do začátku dubna 2017.

Pro lepší přehlednost vyhodnocení dotazníků jsem odpovědi na jednotlivé otázky zaznamenala do tabulek a doplnila o slovní komentář.



Obrázek č. 4: Čas vyplňování dotazníku bývalí pracovníci

Zdroj: www.my.survio.cz

Otázka č. 1: Co Vás vedlo k práci v NZDM?

Tabulka č. 30

Možnosti odpovědí	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Smysluplnost práce	12	7	0	1	0
Potřeba uspokojit nenaplněné potřeby	0	2	2	6	10
Odhodlání profesionálně pomáhat	11	8	1	0	0
Potřeba moci (obklopit se lidmi, kteří jsou na tom hůře, než my)	0	1	0	2	17
Potřeba seberealizace	7	9	2	2	0
Užitečnost práce	12	7	1	0	0
Vize organizace	5	2	5	5	3
Uplatnění získaných vědomostí	6	12	0	2	0
Cílová skupina	13	5	1	1	0

Hlavními důvody, které volila většina bývalých pracovníků je smysluplnost práce, odhodlání profesionálně pomáhat a užitečnost práce (19 kladných odpovědí; u smysluplnosti práce pouze 1 dotázaný spíše nesouhlasí, u možností odhodlání profesionálně pomáhat a užitečnosti práce vždy 1 dotázaný neví, zda to pro něho bylo motivací). Dalším důvodem pro volbu práce v NZDM byla cílová skupina (18 kladných odpovědí; 13 zcela souhlasí, 5 spíše souhlasí, 1 neví a 1 spíše nesouhlasí) a uplatnění získaných vědomostí (18 kladných odpovědí; 6 zcela souhlasí, 12 spíše souhlasí, 2 lidí spíše nesouhlasí). Následovala potřeba seberealizace, která byla motivací pro 16 dotázaných (7 zcela souhlasí, 9 spíše souhlasí, 2 dotázaní nevědí, 2 spíše nesouhlasí). Pro 7 bývalých pracovníků byla důležitá i vize organizace (5 zcela souhlasí, 2 spíše souhlasí, 5 neví, 5 spíše nesouhlasí a poslední 3 s tvrzením zcela nesouhlasí). Nejméně častým důvodem pro vyhledání pracovní příležitosti v NZDM bylo na základě potřeby moci obklopit se lidmi, kteří jsou na tom hůře (1 dotázaný spíše souhlasí, 2 spíše nesouhlasí, 17 zcela nesouhlasí) a potřeba uspokojit nenaplněné potřeby se kterou spíše nesouhlasí 2 dotázaní, 2 neví, 6 spíše nesouhlasí a 10 zcela nesouhlasí.

Otázka č. 2: Jak dlouhé bylo Vaše působení v NZDM?

Tabulka č. 31

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Méně než rok	1	5 %
Cca rok	3	15 %
Cca 2 roky	8	40 %
Cca 3 roky	4	20 %
Cca 4 roky	1	5 %
5 let a více	3	15 %

Z odpovědí vyplývá, že nejčastěji pracovníci působili na své pozici zhruba 2 roky (8 respondentů). 4 lidé opustili pracovní pozici po cca 3 letech. Shodně 3 lidé pracovali v NZDM cca rok a více, než 5 let. 1 pracovník odešel po méně než roce a 1 po zhruba 4 letech působení.

Otázka č. 3: Jaké byly hlavní důvody k Vašemu odchodu?

Tabulka č. 32

Možnosti odpovědí	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Finanční ohodnocení	6	7	1	3	3
Větší jistota v novém zaměstnání	2	3	1	4	10
Stěhování se z daného území	3	1	0	0	16
Pracovní doba	5	6	0	6	3
Pocit nejistého zaměstnání	3	2	0	7	8
Špatné vztahy s kolegy	2	3	0	0	15
Špatné vztahy s nadřízenými	3	4	0	2	11
Odchod z rodinných důvodů	5	1	0	1	13
Nespokojenost s dosavadní kariérou	1	3	0	5	11
Syndrom vyhoření	0	2	2	2	14

Z tabulky je patrné, že nejčastějším důvodem k odchodu bylo finanční ohodnocení, se kterým souhlasilo 13 dotazovaných; 6 zcela souhlasilo, 7 spíše souhlasilo, 1 z dotazovaných neví, zda to byl důvod k odchodu a posledních 6 respondentů nesouhlasilo; 3 zcela nesouhlasili, 3 spíše nesouhlasili. Druhým důvodem byla pracovní doba, která nevyhovovala 11 dotázaným; 5 zcela souhlasilo, 6 spíše souhlasilo, naproti tomu 6 bývalých pracovníků spíše nesouhlasilo a 3 zcela souhlasily. Třetím důvodem k odchodu byly špatné vztahy s nadřízenými; 3 pracovníci zcela souhlasili, 4 spíše souhlasili, 2 s tvrzením spíše nesouhlasili a zbylých 11 zcela nesouhlasilo. Na čtvrtém místě byly rodinné důvody, které jsou způsobeny odchodem mladých pracovníků na mateřskou dovolenou; souhlasilo 6 dotazovaných, 5 zcela a 1 spíše, pro ostatních 14 dotazovaných to důvodem k odchodu nebylo; 1 spíše nesouhlasil, 13 zcela. Shodně dopadla možnost větší jistoty v novém zaměstnání (5 souhlasilo; 2 zcela, 3 spíše, 1 dotázaný neví, 4 spíše nesouhlasí, 10 zcela nesouhlasí), pocit nejistého zaměstnání (5 kladných odpovědí; 3 respondenti zcela souhlasili, 2 spíše souhlasili, 7 spíše nesouhlasilo a 8 zcela nesouhlasilo) a špatné vztahy s kolegy (5 kladných odpovědí; 2 zcela souhlasili, 3 spíše souhlasili, naproti tomu 15 lidí zcela nesouhlasilo). Stěhování se z daného území bylo důvodem k odchodu pro 4 dotázané; 3 zcela souhlasili, 1 spíše, ostatních 16 zcela nesouhlasilo. Kvůli nespokojenosti s kariérou či možností kariérního postupu odešli 4 pracovníci; 1 zcela souhlasil, 3 spíše souhlasili, 5 spíše nesouhlasilo a 11 zcela nesouhlasilo. Posledním důvodem, ke kterému se přiklonili pouze 2 respondenti, byl syndrom vyhoření, 2 spíše souhlasili, 2 nevědí, 2 spíše nesouhlasí a ostatních 14 zcela nesouhlasí.

Bohužel důvody, které vyšly nejčastěji, se nedají nijak ovlivnit, vše je pouze na domluvě s vedením či ostatními kolegy, jak si vzájemně vyjdou vstříc.

Otázka č. 4: Byl/a jsme spokojen/a s materiálním vybavením klubu?

Tabulka č. 33

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	8	40 %
Spíše souhlasím	12	60 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

Zde jsou odpovědi zcela jasné, všichni bývalí pracovníci byli do jisté míry spokojeni s materiálním vybavením klubu. 8 z nich zcela souhlasilo, ostatních 12 se připojilo k možnosti spíše souhlasím.

Otázka č. 5: Byl/a jste spokojen/a s prostory klubu?

Tabulka č. 34

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	9	45 %
Spíše souhlasím	8	40 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	3	15 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

S prostory klubu bylo spokojeno 17 respondentů; 9 zcela souhlasilo, 8 spíše. Spíše nesouhlasili 3 bývalí pracovníci.

Otázka č. 6: Zvažoval/a byste návrat do jiného NZDM?

Tabulka č. 35

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	3	15 %
Spíše souhlasím	4	20 %
Nevím	7	35 %
Spíše nesouhlasím	3	15 %
Zcela nesouhlasím	3	15 %

Odpovědi na tuto otázku jsou poměrně vyrovnané. 7 respondentů se přiklonilo k možnosti návratu do jiného NZDM; 3 zcela souhlasili, 4 spíše souhlasili. Celkem 7 z nich neví, zda by znovu chtěli pracovat v obdobném typu služby. Posledních 6 nesouhlasí; 3 zcela a 3 spíše. Znovu by se do této sféry nevraceli pracovníci, kteří odešli z důvodů nejistého pocitu zaměstnání (2 respondenti), z finančních důvodů, z důvodů pracovní doby (3 respondenti) a z důvodů špatných vztahů s kolegy a nadřízenými.

Otázka č. 7: Byly Vaše vztahy s ostatními kolegy na pracovišti dobré?

Tabulka č. 36

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	16	80 %
Spíše souhlasím	2	10 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	2	10 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

Vztahy na pracovišti jsou velmi podstatné, v případě, že jsou nějakým způsobem narušeny, je otázkou času, kdy někdo z pracovníků z pracovního místa odejde. Z 20 dotázaných se přiklonilo ke kladné odpovědi 18 z nich; 16 zcela souhlasilo, 2 spíše souhlasili. Poslední 2 spíše nesouhlasili – jeden z pracovníků tento důvod uvedl jako klíčový k jeho odchodu.

Otázka č. 8: Pociťoval/a jste podporu od spolupracovníků?

Tabulka č. 37

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	13	65 %
Spíše souhlasím	4	20 %
Nevím	1	5 %
Spíše nesouhlasím	1	5 %
Zcela nesouhlasím	1	5 %

Tato otázka navazuje tu na předchozí, v případě, že má člověk dobré vztahy na pracovišti, pociťuje od svých kolegů podporu. 17 respondentů odpovědělo kladně; 13 zcela souhlasilo, 4 spíše. Po jednom hlase získala odpověď nevím, spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím.

Otázka č. 9: Byla Vaše náplň práce jasně definovaná?

Tabulka č. 38

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	7	35 %
Spíše souhlasím	10	50 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	2	10 %
Zcela nesouhlasím	1	5 %

Náplň práce mělo definováno 17 bývalých pracovníků; 7 zcela souhlasilo, 10 spíše. K negativní odpovědi se přihlásili 3 respondenti; 2 spíše nesouhlasili, 1 zcela nesouhlasil. Stanovení náplně práce považují za velmi podstatné, v případě, že není stanovena, dochází tak ke zmatku mezi pracovníky, protože jednotlivci nevědí, co má kdo dělat a kdo je za co zodpovědný. Domnívám se, že nejasně stanovená náplň práce může vést ke zbytečným konfliktům mezi pracovníky.

Otázka č. 10: Bylo možné obrátit se na někoho, kdo Vám mohl v případě potřeby pomoci?

Tabulka č. 39

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	8	40 %
Spíše souhlasím	7	35 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	4	20 %
Zcela nesouhlasím	1	5 %

Možnost obrátit se na někoho v případě potřeby mělo 15 dotázaných; 8 zcela souhlasilo, 7 spíše. Zbýlých 5 pracovníků nemělo nikoho, na koho by se mohli obrátit v případě nejasností; 4 spíše nesouhlasili, 1 zcela nesouhlasil. Jestliže, že si člověk není v něčem zcela jistý a nemá se s kým poradit, s kým věc konzultovat, může to vést k demotivaci pracovníka a především ke zhoršování kvality poskytované sociální služby.

Otázka č. 11: Využíval/a jste při své práci možnost metodického vedení?

Tabulka č. 40

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	7	35 %
Spíše souhlasím	6	30 %
Nevím	2	10 %
Spíše nesouhlasím	3	15 %
Zcela nesouhlasím	2	10 %

Metodické vedení je dle mého názoru velmi potřebná věc, 13 z řad bývalých pracovníků mělo možnost jej využít; 7 zcela souhlasilo, 6 spíše. Dva pracovníci nevědí, zda tuto možnost vůbec měli. Posledních 5 možnost metodického vedení nevyužívalo; 3 spíše nesouhlasí, 1 zcela nesouhlasí. Otázkou, která nebyla vyřčena zůstává, zda pracovníci tuto možnost neměli nebo ji pouze nevyužili.

Otázka č. 12: Co mohl zaměstnavatel udělat proto, aby nedošlo k Vašemu odchodu z NZDM?

Tabulka č. 41

Možnosti odpovědí	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Lepší finanční ohodnocení	7	5	2	4	2
Možnost kariérního růstu	2	4	3	6	5
Nabídnout větší jistotu zaměstnání (smlouva na dobu neurčitou)	4	5	3	5	3
Nic	9	0	3	1	7

Zaměstnavatel mohl zabránit odchodu pracovníka tím, že by mu poskytl lepší finanční ohodnocení. S touto variantou souhlasilo 13 bývalých zaměstnanců; 7 zcela souhlasilo, 5 spíše, 2 nevědí, zda by to jejich rozhodnutí nějak ovlivnilo, 4 spíše nesouhlasí a 2 zcela nesouhlasí. Bohužel ne všichni zaměstnavatelé mohou nějakým způsobem navýšit mzdu

svých zaměstnanců. Někteří financují službu pouze ze získaných dotací, a proto nemohou s platy nijak závratně hýbat. Dalších 9 respondentů zvolilo možnost, že jejich zaměstnavatel nemohl udělat nic proto, aby z organizace neodešli; 9 zcela souhlasilo, 3 nevědí, 1 spíše nesouhlasil a 7 zcela nesouhlasilo. U této odpovědi chyběla možnost dopsat komentář, kdy by jednotlivci uvedli to, co dle jejich názoru mohl zaměstnavatel udělat, aby nedošlo k odchodu. 9 respondentů by také zvažovali svůj odchod, kdyby jim zaměstnavatel nabídl větší jistotu zaměstnání; 4 zcela souhlasili, 5 spíše, 3 zvolili možnost nevím, spíše nesouhlasilo 5 dotázaných a 3 zcela nesouhlasili. Jak jsem již zmínila, některé organizace provozují NZDM pouze ze získaných dotací, proto mohou svým zaměstnancům nabídnout práci pouze na dotovaný rok. S možností kariérního růstu souhlasilo 6 respondentů; 2 zcela, 4 spíše, další 3 nevědí, 6 spíše nesouhlasilo a posledních 5 zcela nesouhlasilo, že by tato možnost měla nějaký vliv na jejich odchod.

Otázka č. 13: Dostávala se Vám zpětná vazba od uživatelů?

Tabulka č. 42

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	5	25 %
Spíše souhlasím	12	60 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	3	15 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

Se zpětnou vazbou se setkalo 17 respondentů; 5 zcela souhlasilo, 12 spíše souhlasilo. Poslední 3 respondenti zvolili možnost, že spíše nesouhlasí. Ze zkušenosti vím, že posun vpřed u uživatelů není tak rychlý a viditelný, jak by si člověk představoval. Pracovníci, kteří mají s touto cílovou skupinou zkušenosti, to obvykle vědí. Setkala jsem se i s reakcemi okolí v tom smyslu, proč NZDM vůbec existují, když se v nich jen setkává problémová mládež, která narušuje jinak klidné místo, kde klub sídlí. Bohužel veřejnost nevidí, jakým způsobem je s uživateli pracováno a že i malý pokrok je velký úspěch.

Otázka č. 14: Vnímalo Vaši práci Vaše nejbližší okolí pozitivně?

Tabulka č. 43

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	2	10 %
Spíše souhlasím	8	40 %
Nevím	3	15 %
Spíše nesouhlasím	7	35 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

10 respondentů odpovědělo, že jejich práce byla pozitivně vnímána jejich nejbližším okolím; 2 zcela souhlasili, 8 spíše souhlasilo. 3 zvolili možnost nevím, posledních 7 spíše nesouhlasilo. Pozitivní vnímání blízkým okolím působí svým způsobem na člověka motivačně a podpůrně, protože práce v sociální oblasti je náročná nejen časově ale i psychicky.

Otázka č. 15: Byl odchod ze zaměstnání dlouhodobě plánovaný?

Tabulka č. 44

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	3	15 %
Spíše souhlasím	7	35 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	6	30 %
Zcela nesouhlasím	4	20 %

Odpovědi na tuto otázku jsou rovnocenné. Polovina respondentů dlouhodobě plánovala svůj odchod; 3 zcela souhlasí, 7 spíše souhlasí. Druhá polovina odešla neplánovaně; 6 spíše nesouhlasí, 4 zcela souhlasí.

Ti, co odešli neplánovaně, uvedli jako hlavní důvod k odchodu, špatné vztahy s kolegy a nadřízenými (4x), větší jistotu v novém zaměstnání (3x), nespokojenost s dosavadní kariérou, pracovní dobu, stěhování se z daného území.

Otázka č. 16: Následoval odchod až tehdy, když jste měl/a sehnané nové pracovní místo?

Tabulka č. 45

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Zcela souhlasím	9	45 %
Spíše souhlasím	0	0 %
Nevím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Zcela nesouhlasím	11	55 %

U této otázky odpovědělo 9 respondentů úplným souhlasem a 11 úplným nesouhlasem. Pracovníci, kteří odešli, i když neměli sehnané nové pracovní místo, odešli z uvedených důvodů: špatné vztahy s kolegy a nadřízenými (4x), stěhování se z daného území (3x), odchod z rodinných důvodů (3x), pracovní doba.

Otázka č. 17: Vaše pohlaví?

Tabulka č. 46

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Žena	16	80 %
Muž	4	20 %

Zastoupení žen je v sociální sféře větší, svědčí tomu i získané odpovědi od 16 žen a 4 mužů. Pro zajímavost, muži, kteří opustili NZDM volili jako důvod k odchodu: finanční ohodnocení (3x), špatné vztahy s nadřízenými a pracovní doba.

Otázka č. 18: Váš věk?

Tabulka č. 47

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
21 – 25 let	0	0 %
26 – 30 let	12	60 %
31 – 35 let	7	35 %
36 – 40 let	0	0 %
41 – 45 let	1	5 %
Jiné:	0	0 %

Tato otázka nebyla zcela jasně definována, zda se jedná o současný věk, či věk, ve kterém vykonávali práci v NZDM. Většina respondentů spadá do druhé věkové kategorie v rozmezí 26 až 30 let. Do skupiny 31 až 35 let se přiřadilo 7 respondentů, pouze 1 žena patří do skupiny 41 až 45 let.

Otázka č. 19: Měl/a jste v době, kdy jste pracoval/a v NZDM vlastní rodinu?**(děti)**

Tabulka č. 48

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Ano	3	15 %
Ne	17	85 %

Pouze 3 bývalí zaměstnanci měli děti v době, kdy pracovali v NZDM. Jednalo se o dvě ženy, ve věkové kategorii 31 – 35 let a 41 – 45 let a muže, který také spadal do věkové kategorie 31 – 35 let.

Otázka č. 20: Vaše vzdělání?

Tabulka č. 49

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
VOŠ	8	40 %
VŠ bakalářské	6	30 %
VŠ magisterské	3	15 %
Kurz pracovníka v sociálních službách	3	15 %
Jiné	0	0 %

Největší zastoupení bylo pracovníků, kteří mají vyšší odborné vzdělání; celkem 8. Dalším nejvíce zastoupeným vzděláním bylo studium na vysoké škole ukončené v bakalářském programu; 6 respondentů. 3 lidé měli ukončené vysokoškolské vzdělání v magisterském programu a poslední 3 respondenti absolvovali kurz Pracovníka v sociálních službách.

Otázka č. 21: Jaké bylo Vaše pracovní zařazení?

Tabulka č. 50

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Vedoucí / koordinátor	4	20 %
Sociální pracovník	10	50 %
Sociální pedagog	0	0 %
Speciální pedagog	0	0 %
Pedagogický pracovník	4	20 %
Pracovník v sociálních službách	4	20 %

Nejčastější pracovní zařazení bylo na pozici sociálního pracovníka; 10 respondentů, následně po 4 lidech vedoucí/koordinátoři služeb, pedagogičtí pracovníci a pracovníci v sociálních službách.

Otázka č. 22: Město / místo, ve kterém NZDM sídlí?

Tabulka č. 51

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Svitavy	1	5 %
Vendolí	1	5 %
Přelouč	0	0 %
Česká Třebová	1	5 %
Litomyšl	2	10 %
Letohrad	3	15 %
Ústí nad Orlicí	0	0 %
Vysoké Mýto	4	20 %
Pardubice	5	25 %
Chrudim	1	5 %
Moravská Třebová	1	5 %
Hrochův Týnec	1	5 %
Prachovice	0	0 %

Odpovědi od bývalých zaměstnanců se mi navrátili z 10 NZDM (77% úspěšnost).
Do výzkumu se nezapojila města Přelouč, Ústí nad Orlicí a Prachovice.

6.5 Závěr dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřené na zmapování příčin, které mohou vést k odchodům pracovníků z NZDM v PK. Byly vytvořeny dva typy dotazníků – první byl určený pracovníkům, kteří v NZDM v současné době pracují, druhý těm, kteří v tomto typu služeb již nepracují.

Dotazník pro současné pracovníky obsahoval 29 otázek, které byly rozčleněny do tří oblastí; motivace a pracovní podmínky, vztahy s vedením, kolegy, uživateli a rodinou, údaje o respondentech. Tento typ dotazníku byl distribuován prostřednictvím emailu na jednotlivé adresy pracovníků. Osloveni byli pracovníci ze 13 NZDM, které v PK poskytují své služby. Do výzkumu se zapojilo 23 pracovníků z těchto klubů. Pouze jeden klub (v Ústí nad Orlicí) se výzkumu neúčastnil. Součinnost ostatních klubů přisuzují tomu, že zhruba polovinu pracovníků znám osobně z různých pracovních setkání.

Bývalí pracovníci vyplňovali dotazník, který obsahoval 22 otázek a byl stejně, jako dotazník pro současné pracovníky členěn do tří stejných oblastí. Oslovení bývalých pracovníků probíhalo skrze současné pracovníky a také přímým oslovením osobou. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 20 pracovníků z 10 klubů, kromě Přelouče, Ústí nad Orlicí a Prachovic.

Výsledky obou dotazníků jsou srovnatelné. Motivace současných a bývalých pracovníků pro práci v sociální oblasti, konkrétně v NZDM je obdobná. U těch současných bylo dle nejvíce kladných odpovědí motivací odhodlání profesionálně pomáhat a užitečnost práce, dále cílová skupina a potřeba seberealizace, smysluplnost práce, uplatnění získaných vědomostí, vize organizace. Potřeba uspokojit nenaplněné vlastní potřeby a potřeba moci (obklopit se lidmi, kteří jsou na tom ještě hůře), byly voleny jako nejméně časté motivy k této práci. Bývalí pracovníci seřadili motivy následovně: odhodlání profesionálně pomáhat, užitečnost a smysluplnost práce, cílová skupina, uplatnění získaných vědomostí a potřeba seberealizace. Mezi motivy, které nebyly příliš voleny, patří vize organizace, potřeba uspokojit nenaplněné vlastní potřeby a potřeba moci (obklopit se lidmi, které jsou na tom ještě hůře).

Bývalí pracovníci uvedli jako nejpálčivější důvody k jejich odchodu v pořadí: finanční ohodnocení, pracovní dobu, špatné vztahy s nadřízenými, rodinné důvody, větší jistotu v novém zaměstnání, pocit nejistého zaměstnání, špatné vztahy s kolegy, stěhování se z daného území, nespokojenost s dosavadní kariérou a syndrom vyhoření. Co se týče

pracovníků současných, jako zápornou stránku jejich práce vnímají finanční ohodnocení, pracovní dobu v odpoledních hodinách, pocit nejistého zaměstnání, jiný způsob ohodnocení (benefity), špatné vztahy s nadřízenými a špatné vztahy s kolegy. Z tohoto vyplývá, že i když většinu pracovníků jejich práce baví a naplňuje, je jen otázkou času, kdy pozitivní stránky této práce přestanou převažovat nad těmi negativními a pracovníci dané místo opustí. Práci v NZDM považují za vhodnou pro ty, kteří jsou čerstvými absolventy škol, nemají vlastní děti a chtějí dělat práci, která je zajímavá, smysluplná, různorodá a nespočívá pouze v administrativní práci (příjemné skloubení přímé a nepřímé práce s mládeží). Také je vhodná pro ty, kteří chtějí dělat dobrou věc, bez ohledu na finance. Bohužel z praxe vyplývá, že většina lidí chodí do práce za účelem finanční odměny a ne kvůli dobrému pocitu z odvedené práce. I když mají pracovníci možnost supervize, metodického vedení, dostává se jim zpětná vazba od uživatelů, podporuje je nejbližší okolí a nepocítují syndrom vyhoření, nestačí to k tomu, aby setrvali ve svých pozicích delší čas.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na téma Fluktuace pracovníků NZDM v Pardubickém kraji. Tématu byla věnována pozornost na základě vlastní zkušenosti, kdy jsem já sama odešla z NZDM po cca roce a půl a zároveň našla uplatnění v jiném NZDM, kde se mi každoročně obměnil pracovní kolektiv.

Tento typ služeb je specifický tím, že fungování a poskytování kvalitních služeb je podmíněno vytvořením důvěrného vztahu mezi pracovníky a uživateli. Jestliže dochází v zařízení k časté fluktuaci pracovníků, je to negativně vnímáno nejen vedením organizace, vedoucími NZDM, ale především samotnými uživateli. Cílem práce tedy bylo zjistit, jaké příčiny mohou vést pracovníky k odchodu ze zmíněného typu služeb.

Práce byla rozdělena do dvou částí; teoretická a praktická. V teoretické části jsem se zaměřila na vymezení základních pojmů, které souvisejí s vybraným tématem. První kapitola je věnována nízkoprahovým zařízením, jako službám sociální prevence. Popsala jsem v ní charakteristiku NZDM, poslání, cíle, cílovou skupinu, principy nízkoprahovosti a služby, které NZDM poskytují. Druhá kapitola pojednává o personálním zajištění služby, uvedla jsem předpoklady pro výkon profese a ve stručnosti popsala, jakou funkci zaujímá vedoucí pracovník či ostatní pracovníci. Ve třetí kapitole je vysvětlen pojem fluktuace, jsou rozlišeny její druhy a uvedeny možné příčiny, které mají za následek fluktuaci. Předposlední kapitola teoretické části je zaměřena na syndrom vyhoření, který je velmi diskutovaným tématem a může být jedním z důvodů k odchodu pracovníků. Nejdříve je tento pojem definován, následně je popsáno prožívání a symptomy, které může člověk prožívající syndrom vyhoření pociťovat a fáze, kterými člověk prochází. Poslední, pátá kapitola je věnována motivaci. Je zde vysvětlen pojem motivace a pracovní motivace, druhy motivace, motivy k práci a popsány různé teorie motivace.

V praktické části je stručně charakterizováno 11 NZDM, které jsou registrovány na území Pardubického kraje k poskytování sociální služby. V těchto zařízeních bylo provedeno dotazníkové šetření. Cílem výzkumného šetření bylo objasnit příčiny, které mohou vést k odchodům jednotlivých pracovníků z NZDM. Byla provedena analýza jak se současnými, tak i bývalými pracovníky zmíněných zařízení.

Diplomová práce naplnila cíl, který byl stanoven na začátku. Doufám, že práce najde uplatnění v praxi, případně bude sloužit jako inspirace pro další studenty při psaní jejich vlastní bakalářské či diplomové práce.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1	Co Vás motivovalo k práci v NZDM?
Tabulka č. 2	Naplňuje Vás tato práce?
Tabulka č. 3	Je podle Vás Vaše práce dostatečně ohodnocena?
Tabulka č. 4	Je o Vás vaším zaměstnavatelem pečováno?
Tabulka č. 5	Je pro Vás tato péče důležitá?
Tabulka č. 6	Jaké jsou pro Vás záporné stránky práce v NZDM?
Tabulka č. 7	Máte ve Vašem NZDM možnost supervize?
Tabulka č. 8	Jste spokojen/a s materiálním vybavením klubu?
Tabulka č. 9	Jste spokojen/a s prostory, ve kterých se NZDM nachází?
Tabulka č. 10	Cítíte se na svém pracovišti bezpečně?
Tabulka č. 11	Vyhovuje Vám pracovní doba?
Tabulka č. 12	Pocitujete někdy syndrom vyhoření?
Tabulka č. 13	Máte dobré vztahy na pracovišti?
Tabulka č. 14	Vnímáte podporu od spolupracovníků?
Tabulka č. 15	Máte jasně definovanou náplň práce?
Tabulka č. 16	Máte možnost kariérně růst?
Tabulka č. 17	Máte propracovaný systém předávání informací v organizaci?
Tabulka č. 18	Máte někoho, na koho se můžete v případě potřeby obrátit?
Tabulka č. 19	Využíváte při své práci metodického vedení?
Tabulka č. 20	Cítíte jistotu zaměstnaní?
Tabulka č. 21	Dostává se Vám zpětná vazba od uživatelů?
Tabulka č. 22	Vnímá Vaše nejbližší okolí práci pozitivně?
Tabulka č. 23	Vaše pohlaví?
Tabulka č. 24	Váš věk?
Tabulka č. 25	Máte vlastní rodinu?

Tabulka č. 26	Vaše vzdělání?
Tabulka č. 27	Vaše pracovní zařazení?
Tabulka č. 28	Jak dlouho působíte v NZDM?
Tabulka č. 29	Město / místo, ve kterém NZDM sídlí?
Tabulka č. 30	Co Vás vedlo k práci v NZDM?
Tabulka č. 31	Jak dlouhé bylo Vaše působení v NZDM?
Tabulka č. 32	Jaké byly hlavní důvody k Vašemu odchodu?
Tabulka č. 33	Byl/a jste spokojen/a s materiálním vybavením klubu?
Tabulka č. 34	Byl/a jste spokojen/a s prostory klubu?
Tabulka č. 35	Zvažoval/a byste návrat do jiného NZDM?
Tabulka č. 36	Byly Vaše vztahy s ostatními kolegy na pracovišti dobré?
Tabulka č. 37	Pocíťoval/a jste podporu od spolupracovníků?
Tabulka č. 38	Byla Vaše náplň práce jasně definována?
Tabulka č. 39	Bylo možné obrátit se na někoho, kdo Vám mohl v případě potřeby pomoci?
Tabulka č. 40	Využíval/a jste při své práci možnost metodického vedení?
Tabulka č. 41	Co mohl zaměstnavatel udělat proto, aby nedošlo k odchodu z NZDM?
Tabulka č. 42	Dostávala se Vám zpětná vazba od uživatelů?
Tabulka č. 43	Vnímalo Vaši práci Vaše nejbližší okolí pozitivně?
Tabulka č. 44	Byl odchod ze zaměstnání dlouhodobě plánovaný?
Tabulka č. 45	Vaše pohlaví?
Tabulka č. 46	Váš věk?
Tabulka č. 47	Měl/a jste v době, kdy jste pracoval/a v NZDM vlastní rodinu? (děti)
Tabulka č. 48	Vaše vzdělání?
Tabulka č. 49	Vaše vzdělání?
Tabulka č. 50	Jaké bylo Vaše pracovní zařazení?
Tabulka č. 51	Město / místo, ve kterém NZDM sídlí?

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek č. 1 Umístění PK
- Obrázek č. 2 Umístění jednotlivých NZDM v PK
- Obrázek č. 3 Čas vyplňování dotazníku; současní pracovníci
- Obrázek č. 4 Čas vyplňování dotazníku; bývalí pracovníci

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník pro současné pracovníky

Příloha č. 2 Dotazník pro bývalé pracovníky

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Atp.	A tak podobně
Č.	Číslo
Např.	Například
NZDM	Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
PK	Pardubický kraj
S.	Strana
Sb.	Sbírky
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaný

SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10., Praha: Grada Publishing, 2007 dotisk 2012. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1., Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- ČESKÁ ASOCIACE STREETWORK. *Kontaktní práce*. Vyd. 2., Praha: ČAS, 2007, 359 s. ISBN: 978-80-254-4001-8.
- HARTNOLL, R., MIOVSKÝ, M. *Příručka k provádění výběru metodou sněhové koule: Snowball sampling*. Vyd. 1., Praha: Úřad vlády ČR, 2003. 108 s. ISBN 80-86734-08-0.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum; Základní metody a aplikace*. Vyd. 1., Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- HERZOG, Aleš. *Standardy nízkoprahových zařízení pro děti a mládež*. Bulletin Éthum, Sborník sylabů, pracovních listů a textů Vzdělávacího programu Gabriel, mimořádné číslo, červen 2003, s. 15
- HONZÁK, R. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Vyd. 2., Praha: Vyšehrad, 2015. 240 s. ISBN 978-80-7429-552-2.
- ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. Vyd. 3., Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2005. 131 s. ISBN 80-86429-36-9.
- KOLEKTIV AUTORŮ ČESKÉ ASOCIACE STREETWORK. *Pojmosloví NZDM*. Vyd. 1., Praha: ČAS, 2008, 20 s.
- KOLEKTIV AUTOROV. *Nízkoprahové programy pre deti a mládež*. Vyd. 1., Bratislava, 2005. 130 s. ISBN 80-969348-0-5.
- KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2006. 116 s. ISBN 978-80-213-1479-5.

- KUNC, I. *Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?* HRM, ročník IV, 2008, číslo 4, str. 32- 33.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení.* Vyd. 1., Praha: Grada, 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3.
- MANKIW, N. G. *Zásady ekonomie.* Praha: Grada, 1999. 763 s. ISBN 8071698911.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby – legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení.* Vyd. 1., Praha: Portál, 2007. 184 s. ISBN: 978-80-7367-310-9.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce.* Vyd. 1., Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2.
- MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků, teorie, praxe, kazuistiky.* Vyd. 1., Praha: Portál, 2012. 152 s. ISBN 978-80-262-0180-9.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Vyd. 1., Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Vyd. 1., Praha: Management Press, 1992. 264 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování.* Vyd. 1., Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace; Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Vyd. 2., Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- SCHMIDBAIER, W., *Psychická úskalí pomáhajících profesí.* Vyd. 1., Praha: Portál, 2000. 176 s. ISBN 80-7178-312-9.
- VNOUČKOVÁ, L., *Fluktuace a retence zaměstnanců.* Vyd. 3., Praha: Adart s.r.o., 2013. 249 s. ISBN 978-80-87829-06-6.
- RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání.* Praha: VŠE, 1992. 172 s. ISBN 80-7079-626-X.

Vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádí zákon o sociálních službách

Zákon č. 108/2006 Sb. O sociálních službách

Zákon č. 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících

Internetové zdroje:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Charakteristika Pardubického kraje*. [online]. 17. 3. 2017 [cit. 2017-03-17]

Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-pardubickeho-kraje-7262.html>>

Bonanza. [online]. 18. 3. 2017 [cit. 2017-03-18]

Dostupné z: <<http://www.osbonanza.cz/index.php/sluzby/nizkoprahovy-klub-dira-moravska-trebova/o-klubu>>

Bonanza.. [online]. 18. 3. 2017 [cit. 2017-03-18]

Dostupné z: <<http://www.osbonanza.cz/index.php/sluzby/prevence-s-bonanzou-statek/o-klubu>>

DOHÁNYSOŠOVÁ, D., KRAJHANZL, J. *StreetWork - Nizkoprahy pod lupou 2010*. [online]. 22. 09. 2016 [cit. 2016-09-22].

Dostupné z: <http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=31>

Charita Přelouč. [online]. 18. 3. 2017 [cit. 2017-03-18]

Dostupné z: <<http://prelouc.charita.cz/jakub-klub/>>

MAYHEW, R. *Employee Turnover Definition & Calculations*. [online]. 12. 10. 2016 [cit. 2016-10-12]

Dostupné z: <<http://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-definitions-calculations-11611.html>>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Kvalifikační požadavky*. [online]. 30. 09. 2016 [cit. 2016-09-30]

Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/25986/Doporuceny_postup_4_2016_Priloha_c_1.pdf>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. [online]. 6. 4. 2017 [cit. 2017-04-06]
Dostupné z: <<http://www.osf-mvcr.cz/urady-ve-svitavach-ziskaly-v-pardubickem-kraji-nejvice-penez>>

Monster – Jak snížit fluktuaci zaměstnanců? [online]. 15. 10. 2016 [cit. 2016-10-15]
Dostupné z:<<http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>>

Naděje. [online]. 18. 3. 2017 [cit. 2017-03-18]
Dostupné z: <http://www.nadeje.cz/ceska_trebova/nzdm_borek>

Naděje. [online]. 18. 3. 2017 [cit. 2017-03-18]
Dostupné z: <http://www.nadeje.cz/litomysl/nizkoprahove_zarizeni_pro_deti_a_mladez1>

Pardubický kraj. O kraji. [online]. 17. 3. 2017 [cit. 2017-03-17]
Dostupné z: <<https://www.pardubickykraj.cz/>>

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Kamin. [online]. 18. 3. 2017 [cit. 2017-03-18]
Dostupné z: <<http://klub-kamin.webnode.cz>>

Oblastní charita Ústí nad Orlicí. [online]. 18. 3. 2017 [cit. 2017-03-18]
Dostupné z: <<http://uo.charita.cz/sluzby/nizkoprahove-zarizeni-pro-deti-a-mladez-street/>>

REIß, Ch. *Personaler online.* [online]. 11. 10. 2016 [cit. 2016-10-11]
Dostupné z: <<http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation>>

Registr poskytovatelů sociálních služeb. [online]. 17. 3. 2017 [cit. 2017-03-17]
Dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?pg=1&sd=n%C3%ADzkoprahov%C3%A1+za%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+pro+d%C4%9Bti+a+ml%C3%A1de%C5%BE&zak=Pardubick%C3%BD&zaok=&SUBSESSION_ID=1490300166801_1#results>

SKP Centrum, o. p. s. NZDM EMKO. [online]. 18. 3. 2017 [cit. 2017-03-18]

Dostupné z: <<http://www.skp-centrum.cz/rodina-a-deti/nizkoprahove-zarizeni-pro-deti-a-mladez-emko-vysoke-myto/>>

SKP Centrum, o. p. s. NZDM Free klub. [online]. 18. 3. 2017 [cit. 2017-03-18]

Dostupné z: <<http://www.skp-centrum.cz/rodina-a-deti/nizkoprahove-zarizeni-pro-deti-a-mladez-free-klub/verejny-zavazek/>>

Slovník cizích slov. Pojem fluktuace. [online]. 11. 10. 2016 [cit. 2016-10-11]

Dostupné z: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/fluktuace>>

Survio. [online]. 10. 3. 2017 [cit. 2017-03-10] Dostupné z: <www.survio.com>

Survio – dotazník. [online]. 10. 4. 2017 [cit. 2017-04-10]

Dostupné z: <<https://my.survio.com/G7Q2L4F6B3K0R2U8F9O7/data/visits>>

Syndrom vyhoření; Vše o vyhoření, podrobně a srozumitelně. Fáze vyhořívání. [online]. 3. 2. 2017 [cit. 2017-02-03]

Dostupné z: <<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/faze-vyhorivani>>

Šance pro Tebe, Lidé potřebují šanci. [online]. 18. 3. 2017 [cit. 2017-03-18]

Dostupné z: <<http://www.sance.chrudim.cz/nizkoprahove-kluby-702/>>

VÝKONNÝ VÝBOR ČAS. *StreetWork - Standardy kvality sociálních služeb pro NZDM.* [online]. 24. 09. 2016 [cit. 2016-09-24].

Dostupné z: <http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=195>

ZIDLE, M. *Employee Turnover: Seven Reasons Why People Quit Their Jobs* [online]. 2. 11. 2016 [cit. 2016-11-02]

Dostupné z: <<http://ezinearticles.com/?Employee-Turnover:-Seven-Reasons-Why-People-Quit-Their-Jobs&id=42531>>

PŘÍLOHA Č. I: DOTAZNÍK PRO SOUČASNÉ PRACOVNÍKY

Dobrý den, kolegové/kolegyně z NZDM,

jmenuji se Lenka Doubravová, pracuji v nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež v Letohradě a studuji navazující magisterské studium na Univerzitě Palackého v Olomouci - obor pedagogika/sociální práce. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je zaměřený na fluktuaci (odchody) pracovníků NZDM v Pardubickém kraji. Cílem dotazníku je zjistit, které důvody vedou k odchodům pracovníků z našich řad. V případě zájmu o výsledky dotazníkového šetření mě neváhejte kontaktovat na emailu Doubravova.Lenka@email.cz.

Dotazník je rozdělen do 3 částí a jeho vyplnění bude trvat zhruba 20 minut.

Děkuji za Váš čas a trpělivost při vyplňování.

I. motivace, pracovní podmínky

1. Co Vás motivovalo k práci v NZDM?

Smysluplnost práce

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Potřeba uspokojit nenaplněné vlastní potřeby

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Odhodlání profesionálně pomáhat

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Potřeba moci (obklopit se lidmi, kteří jsou na tom ještě hůře, než my)

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Potřeba seberealizace

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Užitečnost práce

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Vize organizace

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Uplatnění získaných vědomostí

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Cílová skupina

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

2. Naplňuje Vás tato práce?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

3. Je podle Vás Vaše práce dostatečně ohodnocena?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

4. Je o Vás Vaším zaměstnavatelem pečováno? (benefity, teambuilding, supervize...)

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

5. Je pro Vás tato péče důležitá?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

6. Jaké jsou pro Vás záporné stránky práce v NZDM?

Finanční ohodnocení

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Jiný způsob ohodnocení (benefity)

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Práce v odpoledních hodinách

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Pocit nejistého zaměstnání

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Špatné vztahy s kolegy

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Špatné vztahy s nadřízenými

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

7. Máte ve vašem NZDM možnost supervize?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

8. Jste spokojen/a s materiálním vybavením klubu?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

9. Jste spokojen/a s prostory, ve kterých se NZDM nachází?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

10. Cítíte se na svém pracovišti bezpečně?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

11. Vyhovuje Vám pracovní doba?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

12. Pociťujete někdy syndrom vyhoření?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

II. Vedení, kolegové, klienti/uživatelé, rodina

13. Máte dobré vztahy na pracovišti?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

14. Vnímáte podporu od spolupracovníků?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

15. Máte jasně definovanou náplň práce?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

16. Máte možnost kariérně růst?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

17. Máte propracovaný systém předávání informací v organizaci?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

18. Máte někoho, na koho se můžete v případě potřeby obrátit?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

19. Využíváte při své práci metodického vedení?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

20. Cítíte jistotu zaměstnání? (Máte smlouvu na dobu určitou/neurčitou)

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

21. Dostává se Vám zpětná vazba od uživatelů?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

22. Vnímá Vaše nejbližší okolí práci pozitivně?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

III. Osobní údaje

23. Vaše pohlaví:

Žena

Muž

24. Váš věk:

21 -25 let

26 – 30 let

31 – 35 let

36 – 40 let

41 – 45 let

Jiné:

25. Máte vlastní rodinu? (děti)

Ano

Ne

26. Vaše Vzdělání:

VOŠ

VŠ bakalářské

VŠ magisterské

Kurz pracovníka v sociálních službách

Jiné:

27. Vaše pracovní zařazení:

Vedoucí / koordinátor

Sociální pracovník

Sociální pedagog

Speciální pedagog

Pedagogický pracovník

Pracovník v sociálních službách

28. Jak dlouho působíte v NZDM:

Méně než rok

Cca rok

Cca 2 roky

Cca 3 roky

Cca 4 roky

5 let a více

29. Město/místo, ve kterém NZDM sídlí:

PŘÍLOHA Č. 2: DOTAZNÍK PRO BÝVALÉ PRACOVNÍKY

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Doubravová, pracuji v nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež v Letohradě a studuji navazující magisterské studium na Univerzitě Palackého v Olomouci – obor pedagogika/sociální práce. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je zaměřený na fluktuaci (odchody) pracovníků NZDM v Pardubickém kraji. Cílem dotazníku je zjistit, které důvody vedou k odchodům pracovníků z našich řad. V případě zájmu o výsledky dotazníkového šetření mě neváhejte kontaktovat na emailu Doubravova.Lenka@email.cz.

Dotazník je rozdělen do 3 částí a jeho vyplnění bude trvat zhruba 20 minut.

Děkuji za Váš čas a trpělivost při vyplňování.

I. Motivace, pracovní podmínky

1. Co Vás vedlo k práci v NZDM?

Smysluplnost práce

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Potřeba uspokojit nenaplněné vlastní potřeby

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Odhodlání profesionálně pomáhat

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Potřeba moci (obklopit se lidmi, kteří jsou na tom ještě hůře, než my)

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Potřeba seberealizace

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Užitečnost práce

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Vize organizace

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Uplatnění získaných vědomostí

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Cílová skupina

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

2. Jak dlouhé bylo Vaše působení v NZDM?

Méně než rok

Cca rok

Cca 2 roky

Cca 3 roky

Cca 4 roky

5 let a více

3. Jaké byly hlavní důvody k Vašemu odchodu?

Finanční ohodnocení

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Větší jistota v novém zaměstnání

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Stěhování se z daného území

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Pracovní doba

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Pocit nejistého zaměstnání

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Špatné vztahy s kolegy

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Špatné vztahy s nadřízenými

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Odchod z rodinných důvodů (např. mateřská dovolená)

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Nespokojenost s dosavadní kariérou

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Syndrom vyhoření

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

4. Byl/a jste spokojen/a s materiálním vybavením klubu?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

5. Byl/a jste spokojen/a s prostory klubu?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

6. Zvažoval/a byste návrat do jiného NZDM?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

II. Vedení, kolegové, uživatelé/klienti, rodina

7. Byly Vaše vztahy s ostatními kolegy na pracovišti dobré?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

8. Pociťoval/a jste podporu od spolupracovníků?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

9. Byla Vaše náplň práce jasně definována?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

10. Bylo možné obrátit se na někoho, kdo Vám mohl v případě potřeby pomoci?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

11. Využíval/a jste při své práci možnost metodického vedení?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

12. Co mohl zaměstnavatel udělat proto, aby nedošlo k Vašemu odchodu z NZDM?

Lepší finanční ohodnocení

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Možnost kariérního růstu

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Nabídnout větší jistotu zaměstnání (smlouva na dobu neurčitou)

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Nic

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

13. Dostávala se Vám zpětná vazba od uživatelů?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

14. Vnímalo Vaši práci Vaše nejbližší okolí pozitivně?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

15. Byl odchod ze zaměstnání dlouhodobě plánovaný?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

16. Následoval odchod tehdy, měl/a jste sehnané nové pracovní místo?

Zcela souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

III. Osobní údaje

17. Vaše pohlaví:

Žena

Muž

18. Váš věk:

21 -25 let

26 – 30 let

31 – 35 let

36 – 40 let

41 – 45 let

Jiné:

19. Měl/a jste v době, kdy jste pracoval/a v NZDM vlastní rodinu? (děti)

Ano

Ne

20. Vaše vzdělání:

VOŠ

VŠ bakalářské

VŠ magisterské

Kurz pracovníka v sociálních službách

Jiné:

21. Jaké bylo Vaše pracovní zařazení:

Vedoucí / koordinátor

Sociální pracovník

Sociální pedagog

Speciální pedagog

Pedagogický pracovník

Pracovník v sociálních službách

22. Město/místo, ve kterém NZDM sídlí: