

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2014

Ing. Marcela Blažková

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Ing. Marcela Blažková

*Způsoby vedení a jejich vliv na pracovní motivaci
a demotivaci zaměstnanců Oblastní charity Třebíč*

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Denisa Pastuszaková, PhD.

2014

Prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.“

V Olomouci dne 23.3. 2014

.....

Poděkování:

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Denise Pastuszakové, PhD. za vstřícnost a připomínky, manželovi za trpělivost, blízkým a známým za modlitby i pomoc a pracovnícím Domácí hospicové péče za obohacení během společných rozhovorů.

Obsah

Obsah	6
ÚVOD	6
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ORGANIZACE A JEJÍ ŘÍZENÍ	8
1.1 Pojem organizace a typy.....	8
1.2 Nestátní organizace jako sociální subjekty.....	8
1.3 Poslání organizace jako nástroj managementu.....	9
1.4 Kultura organizace a její identita.....	11
2 MANAGEMENT V SOCIÁLNÍ PRÁCI	13
2.1 Management jako proces řízení organizace.....	13
2.2 Osobnost, role a úkoly manažera.....	14
2.3 Řízení lidských zdrojů.....	15
2.3.1 Rozdíly mezi řízením a vedením.....	16
2.3.2 Týmová práce.....	18
2.3.3 Stabilizace pracovníků.....	20
3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ A JEJÍ OVLIVŇOVÁNÍ	21
3.1 Proces motivace a motivy.....	21
3.1.1 Pracovní motivace.....	22
3.1.2 Pracovní demotivace.....	24
3.2. Způsoby vedení a motivace pracovníků dle stylů chování.....	26
3.2.1 Určení jednotlivých stylů chování.....	26
3.2.2 Způsoby vedení a motivace pracovníků.....	27
EMPIRICKÁ ČÁST	29
4 PŘEDMĚT, CÍL A REALIZACE VÝZKUMU	29
4.1 Cíl výzkumu, výzkumné oblasti.....	29
4.2 Použité metody zjišťování dat.....	30
4.3 Přiblížení výzkumného souboru.....	33
4.4 Způsob zpracování dat.....	34
5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	36
5.1 Kvalitativní výzkum - polostrukturované interview.....	36
5.1.1 Otázky zaměřené na cíl práce a typ organizace.....	36
5.1.2 Otázky zaměřené na způsob vedení.....	39

5.1.3	Otázky zaměřené na týmovou práci.....	43
5.1.4	Otázky zaměřené na příčiny fluktuace.....	44
5.2	Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření	46
5.2.1	Předpoklady pro roli v týmu, styly chování.....	46
5.2.2	Spolupráce v týmu	48
5.3	Diskuse	49
ZÁVĚR	52
Seznam literatury	55
Prameny	57
Seznam tabulek	58
Seznam příloh	59

ÚVOD

Moto: „Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dříví, a rozdělíš jim práci. Místo toho je nauč společně toužit po širém, nekonečném moři.“

Antoine de Saint-Exupéry

Pracuji v pomáhajících profesích již více jak deset let, v přímé práci i ve vedení. Stále se setkávám s pracovníky, kteří mají „srdce na dlani“. Dávají více a zapomínají na sebe, pak za několik let vyčerpaní odcházejí. Vnímám to jako velkou ztrátu pro organizaci, klienty, možná i pro ně samé. Zamýšlím se nad tímto faktem již více let a zároveň i nad skutečností, jak tomu lze předejít.

Každý z nás má svůj vnitřní svět, do kterého nemáme plný přístup. Zvolila jsem si kvalitativní výzkum, abych mohla být součástí tohoto světa a mohla se podívat více do hloubky na skutečnost, co pracovníky v sociální oblasti motivuje pro práci s klienty a co je pro ně naopak demotivující. Tuto oblast postihuji ve své absolventské práci a zjištěné výsledky uvádím z důvodu návaznosti v závěru této práce.

Myslím si, že nestačí znát motivy, případně skutečnosti, které brání dobrému rozvoji pracovní činnosti. V sociálních profesích nevykonáváme tuto práci sami, jsme ovlivňováni spolupracovníky i vedením. Chtěla bych proto tuto míru vlivu ve své bakalářské práci postihnout a v oblasti vedení navrhnout další nové možnosti přístupu k pracovníkům. Domnívám se, že by mohly vést k lepšímu využití jejich potenciálu a následně i k větší spokojenosti.

Pro výzkum jsem si zvolila středisko Domácí hospicové péče, které se snaží umožnit lidem bojujícím s nevléčitelným onemocněním, prožít poslední období svého života v domácím prostředí. Pracovníci této sociální služby se současně snaží být oporou těm, kteří se o své blízké starají. Vnímám tuto práci jako velmi zátěžovou a myslím si, že nemalou měrou se na setrvání pracovníků mohou podílet vztahy v týmu i způsob vedení.

Sociální práce je podle Matouška (2003, s. 213) „*společenskovědní disciplína i oblast praktické činnosti, jejichž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů... je hlavním přístupem sociální pomoci.*“

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak působí vedení a způsob týmové práce na motivaci a demotivaci pracovníků a navrhnout možnou aplikaci preventivního řešení. Věřím, že zjištěné výsledky budou užitečné nejen pro vedoucí střediska Domácí hospicové péče a jeho

pracovnice, ale také inspirací pro jiné pracovníky ve vedoucích pozicích, kteří do této práce nahlédnou.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická je zaměřená na poslání a kulturu organizace, osobnost manažera, rozdíly mezi řízením a vedením. Zabývám se také pracovní motivací a demotivací, možnými způsoby týmové práce i typy, jak posílit stabilizaci pracovníků. Brooks (2003, s. 38) zdůrazňuje, že správný manažer musí znát a respektovat individuální odlišnosti svého pracovníka, aby jej mohl vhodně motivovat a udržet ve své firmě. Proto se také věnuji popisu stylů chování jednotlivých typů pracovníků a způsobů nejvhodnějších motivačních přístupů ze strany vedoucích.

V empirické části nejprve popisují metodologii výzkumu a interpretují jeho výsledky. Rozhodla jsem se pro propojení dvou rozdílných výzkumných paradigmat, kombinaci kvalitativní techniky – polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami a kvantitativního způsobu – dotazníkového šetření. Mišovič (2011, s. 27) uvádí, že tento způsob přináší nové možnosti pro sociologickou analýzu a odkazuje se na realizaci na katedře praktické teologie Teologické fakulty Jihočeské univerzity.

Během kvalitativního výzkumu se zaměřuji na tři oblasti. Nejprve zjišťuji, v čem vidí pracovníci cíl své práce a jak je ovlivňuje křesťanské nastavení organizace. Další výzkumnou oblastí je určení vlivu vedení a týmové práce na motivaci či demotivaci pracovníků. V poslední části se ptám na důvody, které by mohly vést k odchodu pracovníků.

Dotazníkovým šetřením stanovuji míru spolupráce v týmu a osobnostní předpoklady pro určitou týmovou roli. Zabývám se také určením stylů chování jednotlivých pracovníků. Na základě výzkumu doporučuji pro vedení střediska vhodné způsoby komunikace a motivace s pracovníky i využití jejich předpokladů při práci v týmu. Náhled na způsoby práce vedoucí prostřednictvím zpětné vazby pracovníků, včetně jejího zpracování, jsem čerpala z rozhovoru a dokumentace střediska.

Jak uvádí Žurovcová (2010, s. 43), *je třeba se smířit s faktem relativity a subjektivity výzkumu...nikdy si nemůžeme činit nárok na absolutní popis skutečnosti a na jedinou obecnou pravdu.*“ Této skutečnosti jsem si byla vědoma, když jsem výzkum začínala a mám ji na paměti stále. Je třeba stále zkoumat nové přicházející situace a dle nich jednat.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ORGANIZACE A JEJÍ ŘÍZENÍ

Svůj výzkum jsem se rozhodla provést v nestátní neziskové organizaci, proto bych nejprve chtěla teoreticky přiblížit, co lze chápat pojmem organizace. Zmíním souvztažnost se sociální oblastí a v poslední řadě se dotknu i poslání organizace, její kultury a identity.

1.1 Pojem organizace a typy

Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 7-8), pojem organizace je velmi široký, jeho význam není jednoznačný. Lidé jej používají v běžné řeči v různých kontextech. Lze jej definovat jako systém s vnitřní strukturou, v němž probíhají vztahy mezi lidmi, můžeme použít i pojem organizační soustava. Organizaci můžeme také vnímat jako proces, jehož základem je dosáhnout stanoveného cíle prostřednictvím dostupných zdrojů, tuto činnost lze označit jako organizování. Třetí pojetí slova organizace je ve smyslu hodnotícího významu - jedná se o míru či stupeň organizovanosti.

Při určení typů společenských organizací záleží na hledisku, které je pro nás stěžejní. Pokud se zaměříme na dělení organizací podle autority, která je primárně uplatňována, můžeme dělit organizace na tři typy. V prvním typu převažuje donucovací autorita, jsou typické nedobrovolným členstvím. Druhým typem jsou organizace s utilitární autoritou, jejichž členství je založeno na principu ekonomické odměny. Poslední jsou organizace s morálním charakterem, kde je členství podmíněno normativní autoritou. Sem patří zejména církve a smíšené organizace, do nichž spadá většina reálných organizací (Tureckiová, 2004, podle Etzioni 1964).

Podle Tureckiové (2004, podle Rosenstiel 1980) se organizace dají dále rozdělit podle typů angažování se na organizace s odcizeným angažováním, organizace s morálním angažováním a na organizace s kalkulatívním angažováním.

1.2 Nestátní organizace jako sociální subjekty

K nestátním subjektům patří fyzické a právnické osoby mající zaměření podnikatelské i nepodnikatelské. Podnikatelské subjekty se orientují v oblasti sociální politiky především na

svoje zaměstnance nebo podporují sociální činnost v podobě darů nebo služeb. Mezi sociální subjekty patří obecně prospěšné společnosti, zájmové a církevní organizace a občanská sdružení. Uvedené organizace se zaměřují na pomoc občanům formou sociálních programů. Jejich uskutečnění není primárně za účelem vytvoření zisku, proto se také označují jako neziskové.

Nestátní subjekty plní ve státě důležité role – posilují odpovědnost a solidaritu občanů při řešení konkrétních sociálních problémů, podporují spoluzodpovědnost za veřejné dění, snižují náklady na sociální činnost a zvyšují její adresnost. I když některé sociální služby přebírají a realizují neziskové organizace, stát se tímto nezbavuje odpovědnosti a garantuje občanům, že tyto služby mají požadovanou úroveň i pokrytí, což je zajišťováno audity, inspekcemi, vydáváním licencí (Matoušek, 2007, s.173).

Sociální subjekty zaměstnávají sociální pracovníky, kteří poskytují sociální služby a realizují tak jejich cíle a programy formou uspokojování sociálních potřeb svých klientů. Aby mohla být některým sociálním službám udělena akreditace, je v některých státech podmínkou zaměstnání sociálního pracovníka (tamtéž, s. 179).

Cílem sociální práce je především zlepšení sociálního fungování jednotlivců i skupin tím, že organizuje činnosti orientované na jejich sociální vztahy. Mohou se ubírat různým směrem – orientace na klienta a jeho zdroje, zaměření na problém nebo na aktivity preventivního charakteru (Navrátil, 2001, s. 17).

Matoušek (2007, s.179) nás nechává ve stručnosti nahlédnout do historie sociální práce. Péče o potřebné se dříve vyskytovala zejména v kláštrech, útulcích pro chudé, špitálech. Rozvíjet se začala mohutněji až ve 20. století, její role v oblasti sociální politiky je nezastupitelná a stále se zvyšuje. Pro realizaci sociálních služeb je třeba nejen sociální práce, ale mnohdy bývá doplněna i prací z jiných profesí. Požadavek na sociálního pracovníka je v současné době v podobě určení konkrétní potřeby klienta s navržením řešení a případným odkázáním na jiné odborníky.

1.3 Poslání organizace jako nástroj managementu

Formulace vize je prvním krokem před založením organizace a je nezbytná pro uplatnění jejího poslání a vypracování strategického plánu. Poslání má na rozdíl od vize konkrétní charakter a musí být dobře stanoveno, aby odlišovalo danou organizaci od jiných s podobným zaměřením. Od poslání jsou odvozeny cíle, které určují stav, jehož má být dosaženo za určité časové období (Rektořík, 2001, s. 34-37).

Zaujalo mne přirovnání vize ke kompasu, kdy jasná vize umožňuje, aby týmy i jednotlivci sledovali stejný směr a usnadňuje jejich samostatné rozhodování se v rozmanitých pracovních situacích. Směrem k okolí říká, „kdo jsme a co slibujeme“ a tak sděluje naše hodnoty. Pokud v případě upozornění na nějaký nedostatek tuto skutečnost nezastíráme, ale vítáme jako příležitost k zdokonalení, vytváříme ovzduší důvěry a porozumění (Horáková, 2000, s. 48-53).

Také Matoušek (2008, s. 333) zdůrazňuje význam přesné formulace poslání organizace zejména z hlediska managementu, protože jedině tehdy může být účinným nástrojem pro její řízení. Poslání je konkretizováno v cílech organizace a dále v následných úkolech a činnostech.

„Poslání je smyslem existence neziskových institucí“ zdůrazňuje Drucker (1994, s. 48 - 50). Jejich záměrem je způsobit pozitivní změnu společnosti i jedince. Každý pracovník má znát poslání organizace, rozumět mu a svoji práci jej naplňovat. *„Poslání má vždy dlouhodobou platnost. Musíme sice vyvíjet krátkodobé úsilí a dosahovat krátkodobých výsledků. Ale začínáme vždy s dlouhodobými cíli.“* V některých případech je třeba, dle vývoje ve společnosti, akceptovat změnu poslání, vzdát se aktivit, které neposkytují požadované výsledky a zaměřit se jiným směrem.

Před konáním krátkodobých akcí je dobré zjistit, zda nás povedou k dlouhodobému cíli. Je třeba mít na mysli i konkrétní výsledky a porovnávat je s tím, zda odpovídají vynaloženému úsilí. Vůči dárcům i dobrovolným pracovníkům je dobré využití zdrojů zavazující. Velké očekávání je kladeno i na osoby ve vedení, které reprezentují, co organizace je a co by měla být.

Matoušek (2008, s. 333) uvádí, že *„organizace je... jakousi základní jednotkou, různé organizace s rozličným posláním a činností vytvářejí sociální síť“*. Organizace má svoje vnitřní prostředí a existuje ve společnosti – vnějším prostředí, které může být podpůrné, ale i limitující.

Organizace může dobře fungovat za předpokladu propojení a využití a řízení lidských, materiálních, finančních a informačních zdrojů sloužících k realizaci cíle. Strategií organizace je její dlouhodobé zaměření na sjednocení priorit a úkolů do jednoho celku, přizpůsobení zdrojů organizace měnícímu se prostředí, klientům a uspokojení jejich očekávání.

Cílem strategie je vytváření výhod ve vztahu ke konkurenční nabídce prostřednictvím strategických plánů a jejich plnění. Tímto způsobem je možné v dlouhodobém časovém horizontu zajistit podmínky pro úspěšnost organizace (Barták, 2010, s.16).

1.4 Kultura organizace a její identita

Identita organizace je odpovědí na otázku „kdo jsme?“, skrývá v sobě odlišující charakteristiky organizace. Při jejím definování je třeba se zamýšlet nad vlastnostmi důležitými pro přežití organizace, hodnotami, které jsou pro její činnost zásadní. Důležité je, aby tyto vlastnosti přijali ti, kteří vedou organizaci. Ptáme se, zda dané vlastnosti odlišující organizaci od jiných, pro ni představují konkurenční výhodu či nikoliv. Je třeba dbát na to, aby byla tato charakteristika převedena do dokumentů, postupů, norem i jak je vnímána členy organizace. Na utváření kultury a identity organizace se rozhodujícím způsobem podílejí jednotliví pracovníci a jejich hodnoty, které žijí a uplatňují ve své práci (Kolařík, 2011, s. 60).

Brooks uvádí, že hodnoty jsou hlouběji zasazeny v našem charakteru a z nich vycházejí naše postoje. Hodnoty jsou časově proměnlivé a jsou ovlivněny rodinou, členstvím v nějaké organizaci, či vírou. Organizace se stále více zajímají o individuální i kolektivní hodnoty. Pokud se jim podaří u svých pracovníků vytvořit soubor sdílených hodnot, vzniká tak organizační kultura, která je odlišuje od konkurenční organizace a může poskytovat některé výhody (Brooks, 2003, s. 28-29).

Kultura organizace je tvořena množstvím probíhajících interakcí, které jsou ovlivněny prostředím, v němž se odehrávají, národní kulturou, historií i působností organizace, zřizovatelem a v neposlední řadě i sociální politikou státu (v případě, že organizace působí v sociální oblasti). Na výsledném obsahu kultury organizace se podílejí všichni zaměstnanci, i když ne stejnou měrou.

Manažerům je připisována největší formální moc, protože ovlivňují, jaké vzorce chování se v organizaci nastaví. Mohou používat různé mechanismy pro posílení žádoucí kultury organizace. Jsou to údaje, kterým věnují pozornost a které kontrolují, způsob přidělování zdrojů, postoje a názory zřejmé z jejich písemného či ústního projevu, způsob přidělování odměn, způsob výběru a přijímání pracovníků. Mezi další mechanismy patří organizační uspořádání, pracovní postupy, vzhled interiéru, formální prohlášení o hodnotách v zásadních dokumentech.

Vztah mezi kulturou a identitou organizace je dán prostřednictvím hodnot. Kolařík (2011, podle Bedrnové 1998, s. 501) uvádí, že kultura organizace je stabilizující a vytváří obsahové zázemí pro identitu. Identita udává originalitu a nezaměnitelnost organizace s jinými podobně orientovanými institucemi.

Kolařík (2011, s. 64-65) se ve svém příspěvku dále více věnuje Charitě a udržení její identity. Žádoucí identitu spatřuje v osobě charitního pracovníka při spojení odborných kvalit

s formovaným srdcem, dále nezávislosti na politických stranách a v uplatňování principu subsidiarity, přitom odkazuje na encykliku Benedikta XVI. Deus caritas est a další charitní dokumenty. Obsah pojmu pracovník s formovaným srdcem neříká, že se jedná jen o katolíky, ale o pracovníky, kteří se zcela ztotožňují s hodnotami hlásanými katolickou církví. Velmi zajímavá je otázka autora, zda se současná Charita tomuto ideálu alespoň blíží a nabízí možnosti, jak tuto oblast řešit i přes množství vznikajících dilemat. Poukazuje na nebezpečí ohrožení identity Charity a klade velkou důležitost na oblast výběru a přijímání vhodných zaměstnanců.

Pro kulturu a etiku organizace je velmi důležité morální nastavení pracovníků a také klima v organizaci. To se odvíjí od vnitřního prostředí organizace, je udáváno především úrovní vztahů mezi vedoucími a řadovými pracovníky, ale také mírou organizačních změn. Citlivě je vnímáno posuzování hodnotového systému, který je vedením preferován (Mayerová, Růžička, 2000, s. 154-155).

Zlepšení morálky lze ovlivnit lepším nastavením pracovníků v těchto oblastech: uvědomění si významu své práce a snahou o její vysokou kvalitu, nastavení a udržení dobrých vztahů v týmu i jeho vysoké výkonnosti. Zaměstnanci by měli získávat odměny podle svých pracovních výsledků a vedení by k tomu mělo zajistit podmínky a dostatečnou mzdu. Etické chování v organizaci může být také podporováno vytvořením a dodržováním etického kodexu (tamtéž, s. 156).

2 MANAGEMENT V SOCIÁLNÍ PRÁCI

V této kapitole se nejprve věnuji pojmu management a možným způsobům výkladu. Dále přibližuji důležitost osobnosti a úkoly manažera. Přináším možné pohledy na rozlišení řízení a vedení. Věnuji se také týmové práci i faktu, jak může rozvinout nebo oslabit pracovníka. Přibližuji devět týmových rolí rozčleněných dle specifickému přístupu k práci a způsoby jejich motivace. Na závěr pojednávám o tom, jak podpořit stabilizaci pracovníků.

2.1 Management jako proces řízení organizace

Tureckiová (2004, s. 27) říká, že kořeny pojmu management můžeme vidět v latinském „manus“ tj. ruka. Pokud se zaměříme na sloveso „manage“, kromě významu řídit to znamená i zvládat, vědět si rady či dobře hospodařit.

Z historie vývoje společnosti je zřejmé, že potřeba organizovat, koordinovat jednotlivce za účelem dosažení požadovaného cíle, existovala před mnoha tisíci lety. Mezi první instituce takto organizované patřil stát a církve (Matoušek 2008, s. 327).

Termín management lze použít pro označení specifických funkcí vykonávaných pracovníky organizací, kteří jsou na řídicích pozicích, případně pro pojmenování těchto pracovníků nebo jím může být i způsob práce s lidmi v postavení podléhající řízení (Tureckiová, 2004, s. 28).

„Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí...je to proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle“ (Tureckiová, 2004, podle Vodáček, Vodáčková 1999).

V případě managementu se jedná o proces vyžadující vysoce odbornou činnost založenou na tvořivém využívání zdrojů pro dosažení zvolených cílů a naplnění poslání organizace. Rozlišujeme zdroje materiální, technické, finanční, lidské a vazby na vnější prostředí. Důležitá role managementu je udržování rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými vizemi a cíli, orientací na detaily a nadhled, vyrovnaní mezi opatrností a velkorysostí či využívání příležitostí a nesení rizik. Mezi hlavní činnosti managementu organizace se řadí práce s daty, analýzy, výzkumy, plánování, marketing, organizace, koordinace, komunikace a kontrola (Matoušek 2008, s. 334).

Autoři Ludlow, Panto (1995, s. 34) přinášejí analýzu manažerské práce z pohledu některých představitelů: Fayol rozlišuje šest hlavních činností – technické, komerční, finanční, bezpečnostní, účetní a administrativní. V rámci posledně zmiňované ještě vidí pět oblastí – plánování, organizování, řízení, koordinaci a kontrolu. Barnard zase klade důraz při

manažerské činnosti na zajištění komunikace, zabezpečení základních činností a definování účelu. Drucker rozlišuje pět hlavních okruhů v oblasti managementu – vytyčení cílů, organizace práce, motivace pracovníků a komunikace s nimi, stanovení měřitelných ukazatelů a rozvoj lidských zdrojů. Jacques spatřuje základ této práce ve vlastní rozhodovací činnosti v rámci limitů za účelem dosažení stanoveného cíle. Brech navrhuje tyto kritéria pro definování jádra – zodpovědnost, omezení, podřízenost, kontakty a členství v komisích. Mintzberg popisuje manažerskou činnost v podobě úkolů interpersonálních, informačních a rozhodovacích.

Ludlow a Panton z těchto poznatků vycházejí a předkládají nám komplexní přístup pro manažerskou práci shrnutý do pěti oblastí: uplatňování specializovaných znalostí, dovedností a zkušeností, optimální využití fyzických a finančních zdrojů, dobré využití lidských zdrojů, rozhodování a řešení problémů, využívání představitosti k vytváření nových postupů.

2.2 Osobnost, role a úkoly manažera

Pozice vedoucího pracovníka klade na jeho osobnost velké nároky, k vrozeným vlastnostem patří potřeba vést, řídit a určitá míra sociální inteligence. Pro řízení je také nutností, aby v této pozici byla osobnost s širokým rozhledem v mnoha oborech – právo, sociální psychologie, ekonomie, teorie a metody řízení. Protože je hlavním úkolem manažera pracovat s lidmi, je třeba, aby měl schopnost naslouchat druhým, byl důsledný, měl smysl pro odpovědnost se schopností náhledu, ochotou komunikovat. Neméně důležité jsou i morální kvality, zaměření se na úkol, ne na upřednostňování své osoby. V organizacích poskytující sociální služby se jím většinou stává pracovník, který má největší odbornost v dané oblasti (Matoušek 2008, s. 330).

Hospodářová (2008, s. 15) se také přiklání k tomu, že základními předpoklady pro manažerskou pozici jsou primární osobnostní a lidské kvality manažera, vyvážený poměr sebedůvěry a sebereflexe, respekt k druhým. Uvádí také, že je třeba, aby manažer rozvíjel svoje schopnosti stimulovat druhé, podporovat týmovou spolupráci, zvládat kritické situace, poskytovat zpětnou vazbu. V neposlední řadě je nezbytné, aby manažer rozšiřoval svoje znalosti z různých oborů.

Osobně mohu souhlasit s průzkumy mezi manažery, jejichž výsledky uvádí, že: *„nejobtížnější věc v kariéře: posun od samostatné práce k zajišťování úkolů prostřednictvím jiných“*. Úskalí pro začínajícího manažera je, že se pokouší dělat oboje a nakonec nedělá

dobře ani svoji odbornou práci, ani práci manažerskou a brzy se dostaví syndrom vyhoření. Zajímavé a myslím i známé je tvrzení, že 80% času manažera je práce s lidmi (tamtéž s.16).

Velká odpovědnost vedoucích pracovníků plyne z toho, že jsou nositeli poslání organizace. V oblasti managementu je nutné sledovat cíle v jednotlivých časových rovinách (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé) a vědět, co děláme. Neméně důležité je znát odpověď na otázku „jak to děláme“, volit odpovídající postupy a metody práce a reflektovat tento proces.

Je třeba, aby byl manažer orientován v reálné situaci, k čemuž mu zásadně pomůže vymezení poslání a cílů. Dobrého využití času dosáhne prostřednictvím správného nastavení priorit. Aby se vyvaroval chybných rozhodnutí, musí posilovat schopnost odhalovat slabá místa a odstraňovat je. V sociální oblasti není tak intenzivní zpětnou vazbou od klientů jako je v komerční sféře. Pro management budoucnosti je třeba, aby měl manažer stále na mysli nejen základní potřeby klientů, ale i jejich svéprávnost a posilování kompetencí.

Podobný náhled má i Matoušek (2008, s. 331-332), který také klade důraz na práci s klienty, z toho plynoucí velkou odpovědnost za kvalitu a odbornost sociálních služeb. Zároveň vidí vysokou míru rizika a nejistoty týkající se financování a potažmo i existence organizace.

2.3 Řízení lidských zdrojů

Nejmodernější pojetí personální práce je označováno termínem řízení lidských zdrojů. Klade důraz na strategii v této oblasti, formuje cíle personální práce v úzké provázanosti s dalšími podnikovými cíli a navrhuje způsoby jejich dosažení. Z tohoto důvodu se také zajímá o vnější podmínky, které ovlivňují fungování podnikové pracovní síly. „*Stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery...personální práce se stává páteří celého řízení podniku*“ (Koubek, 1996, s. 15).

Úkolem personální práce je především hledání nejlepšího spojení schopností člověka s konkrétními pracovními úkoly. Personální pracovník by měl usilovat o optimální využití pracovní síly, vytvářet pracovní týmy a zasazovat se o dobré vzájemné vztahy. Při tom zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků a dbá na dodržování zákonů týkajících se oblasti personální práce (Koubek, 1996, s. 16-18).

O důležitosti a zásadách hodnocení pracovníků se zmiňuje i Mayerová a Růžičková (2000, s.83-86). Uvádí, že hodnocení člověka by se mělo odvíjet od výkonnosti člověka i jeho

osobnostního profilu (rozumová vyspělost, životní zralost, odpovědnost, temperament, rodinné zázemí, zdravotní stav). Hodnocení se vždy provádí za určité pracovní období s cílem ukázat výsledky a možný rozvoj pracovníka. Posuzuje se jeho výkon, ale také jednání v rámci pracovní skupiny. Hodnotící přístup vedoucího je náročnou personální činností, obsahuje sbírání, třídění a zpracování informací. Může odhalit pracovní dispozice jednotlivých členů týmu a umožnit vhodnější rozdělení úkolů mezi nimi. Umožňuje také nastavení žádoucích postupů a postojů pracovníků. Stejně tak pomáhá ukázat jejich perspektivu v organizaci.

Nesmíme zapomenout, že výkonnost organizace je určována lidmi, kteří zde pracují. Řízení lidských zdrojů, jinak personální management, je považován za nejdůležitější součást managementu zásadní pro úspěch organizací. Manažer má několik úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů – výběr spolupracovníků včetně stanovení kritérií a předpokladů, které má pracovník pro danou funkci splňovat, dále se má podílet na profesionálním rozvoji celého týmu včetně svého rozvoje. Manažer také hodnotí výsledky práce (zde se prokáže jeho schopnost komunikace), vytváří a podporuje dobré pracovní vztahy v týmu, musí také dobře zacházet s informacemi (Matoušek 2008, s. 340).

Dobré pracovní výsledky jsou podmíněny dostatečným pracovním zaměřením, pokud ale dochází ke krátkodobým osobním či pracovním problémům, znesnadňuje to soustředění. Někteří lidé se mohou účastnit vytváření problémů, jiní jejich řešení. Vedoucí pracovník má být na straně těch, kteří radí a pomáhají. Toto nastavení se pak může projevit ve větší pracovní ochotě pracovníka, někdy autorita vedoucího přeroste v autoritu osobní. Vedoucí může jednat s podřízenými pracovníky o jejich pracovních i osobních starostech a posílí to jeho postavení. Nesmí ale dojít k opačnému postupu, aby se na ně obracel se svými problémy, narušuje to pak jeho osobní autoritu (Mayerová, Růžičková, 2000, s. 161-163).

Hodnotu lidských zdrojů v organizaci můžeme spatřovat ve flexibilitě zaměstnanců a v možnosti jejich využití na různých pracovních místech. Barták (2010, s. 19) klade důraz na péči o klíčové pracovníky, o jejich motivaci, stabilizaci a loajalitu musí organizace usilovat.

2.3.1 Rozdíly mezi řízením a vedením

Tureckiová (2004, s. 74-75) definuje řízení lidí – „managementship“ jako způsob přístupu manažera při zadávání úkolů podřízeným pracovníkům tak, aby bylo dosaženo cílů co nejefektivněji. Součástí je i dohled nad plněním zadaných úkolů, povinností podřízených je jejich aktivní plnění. Oproti tomu vedení „leadership“ - je založeno na hledání co nejlepších cest k naplnění cíle a získávání lidí pro tyto cíle. Už s nimi není zacházeno jako s podřízenými, ale jsou bráni jako spolupracovníci - aktivní, kompetentní a motivovaní.

Autorka uvádí, že vedení předchází řízení a obsahuje v sobě řízení jako jednu ze způsobů práce s lidmi.

Brooks (2003, s. 134) při rozlišení vedení od řízení uvádí pohled Fayola, v tom, že se řízení často týká plánování, organizování, koordinování, přikazování a kontrolování aktivit personálu. Oproti tomu vedoucí usilují o vedení druhých sledováním cílů a vizí budoucnosti a podněcují je, aby chtěli za nimi jít. Vedení přitom nemusí být spojeno s určitou pozicí v hierarchii organizace.

Zaujala mne definice rozdílu mezi vedením a řízením v manažerské práci od Hospodářové (2008, podle Druckera): „*Manažer je ten, kdo určuje, jaké žebříky ke zdi přistavit, jak rychle a kdo po nich bude šplhat nahoru, v jakém pořadí. Vůdce určuje, o jakou zed' budou opřeny.*“

Přehled stylů řízení či vedení zaměstnanců definuje Barták (2010, s. 45) společně s udáním oblastí jejich nejčastějšího výskytu. *U patriarchálního stylu* je rozhodující autoritou otec rodiny, bezvýhradně uznávaný jejími členy. *Autokratický styl* můžeme vyzorovat například v silových složkách, kde existuje nedělitelná pravomoc a rozhodování shora, zcela zde chybí zpětná vazba. *Byrokratický styl* je uplatňován zejména ve státní správě, jedná se o jednoznačný příkaz, nařízení. Výhodou je odborný přístup k problematice, nevýhodou dlouhá cesta k řešení praktických problémů. *Demokratický styl* se vyskytuje především v uměleckých, vědeckých a poradenských profesích. Jedná se o předání veškeré odpovědnosti na podřízené pracovníky, kteří řeší úkol samostatně. Jako poslední uvádí autor *integrující styl*, který kombinuje výhody autokratického a demokratického stylu. Vedoucí přikazuje, co je potřeba vykonat, ale nechává možnost připomínek ve způsobu řešení.

Halík (2008, s. 64) člení základní styly rozhodování a vedení na autokratické, konzultační a týmové. *Plně autokratický styl* – nadřízený rozhodne a provede úkol sám, při *částečně autokratickém* stylu se zapojení i podřízení. Při *konzultačním vedení* jsou spolupracovníkům uloženy úkoly k řešení, vedoucí rozhodne, které vybere. *Týmové vedení* spočívá ve zvolení koordinátora, kterého tým respektuje. Neprosazuje svoje řešení, ale vybere to, které má podporu celé skupiny. Je zodpovědný za splnění termínu.

Jiný pohled na styly řízení nabízí Řezáč (1998, s. 192), rozlišuje styly direktivní – nedirektivní, přímé nebo manipulativní, tvořivé nebo rigidní. Dívá se, jaký mají vliv na dění ve skupině – buď ji integrují nebo dezintegrují – stmelují nebo vedou k rozpadu vztahů. Uvádí, že skupinové klima je přímo ovlivňované způsobem řízení či vedení. Buď působí na seberozvoj jejich členů a může mít facilitační účinky. Někdy naopak skupinové klima vykazuje inhibiční účinky, kdy tlumí, znesnadňuje a ztěžuje pracovní činnost.

2.3.2 Týmová práce

„Zaměření na týmy v organizacích znamená krok směrem od taylorismu, který se na zaměstnance dívá jako na součást nákladů, k dynamičtějšímu přístupu, v jehož rámci jsou lidé považováni za součást zdrojů“ (Brooks, 2003, s. 74)

Fromm (1991, s. 29-33) klade důraz na podporu týmové práce, doporučuje soustředit se na to, aby se organizační schéma zplošťovalo formou odstranění výsadního postavení nadřízených. Oceňuje význam práce každého zaměstnance a různými způsoby podporuje jejich sounáležitost s firmou. Autor také uvádí, že nejdůležitější člověk ve firmě není ten nejvýše postavený, ale ten, který se setkává s nejvíce lidmi. Nese zodpovědnost za první dojem, jaký si udělají ostatní. Efektivní manažeři by se více měli soustředit na potřeby svých lidí, ne na vyšší vedení, pak může být dobře postaráno o všechny.

Mayerová, Růžičková (2000, s. 113) uvádějí tyto hlavní faktory, které ovlivňují činnost člověka i jeho osobnost v pracovním procesu: ekonomická jistota (mzda, plat), pocit bezpečí, možnost postupu, veřejné uznání, důvěra v organizaci, přesvědčení o užitečnosti práce, uspokojení z vykonávané práce, dobré vztahy se spolupracovníky, uspokojivé pracovní prostředí a péče organizace o pracovníky.

Vedoucí má usilovat o odborný vhled do vedení svého týmu, aby tam mohl zachytit odlišnosti v jednání podřízených a svoji činnost pak nastavil podle zjištěných skutečností v součinnosti s úkoly pracoviště (Mayerová, Růžička, podle Tyson, Jackson, 1997).

Franková se dlouhodobě orientuje na oblast řízení a vedení lidí a v jejím rámci zejména na kreativitu, sebepoznání a motivaci. Velmi mne zaujaly výsledky výzkumů, které ve své knize uvádí. Podle nich spiritualita pracoviště přispívá k rozvoji organizačního prostředí se znaky vzájemné důvěry, kreativity a respektu. Tyto pracovní podmínky výrazně zvyšují efektivitu týmu (Franková 2011, s. 158 podle Daniel 2010).

Míru spolupráce v týmu, lze může poznat podle atmosféry na pracovišti, která přispívá k přijetí cílů a úkolů skupinou, je zde otevřená komunikace, vzájemná podpora. Mohou se také vyskytnout problémy, které se většinou týkají oblastí cíle, který je nejasný, členové týmu mají různé zájmy. Mezi potíže může dále patřit nedostatečná informovanost, nerovnoměrné rozdělení práce, málo prostoru pro samostatnou práci, konflikty mezi členy týmu, vytváření skupinek. Je třeba, aby měl vedoucí dobrý přehled o kvalitě spolupráce v týmu, jejíž míru lze zjistit i vyhodnocením dotazníku na toto téma. Součástí procesu by měla být i následná reflexe dotazníku a diskuse se členy týmu s cílem zlepšit situaci (Meier, 2009, s. 18-21).

Stuchlík (2008, s. 39-40) uvádí zkušenosti vyplývající z praxe, že ve skupině je třeba, aby někdo rozhodoval, plánoval, kontroloval, organizoval, usnadňoval komunikaci, dodával motivaci a umožňoval členům seberealizaci a integraci, což jsou role vedoucího.

Pro skupinovou práci je důležité, aby její členové dobře znali cíl své práce, důvod existence skupiny, jak společná práce pomáhá v konkurenceschopnosti a co přináší každému z účastníků. Dobrý vedoucí by měl také zjistit, co jeho lidé chtějí, potřebují, co upřednostňují a v čem se odlišují. Skupina může být týmem, když si členové navzájem pomáhají a spolupracují (Mc Kenn, Maister, 2004, s. 95-98).

Při tvorbě týmu se mi v praxi velmi osvědčily poznatky Mereditha Belbina, který stanovil devět týmových rolí, popisujících specifický přístup k práci u různých lidí. Autor tvrdí, že tento přístup je tvořen kombinací vrozených povahových vlastností, získaných životních zkušeností i konkrétní situací na pracovišti. Dobře situovaný tým má mít zastoupeny všechny typy rolí obsažených v osobnostech spolupracovníků.

Bělohlávek (2008, s. 29-64) je pojmenovává a stručně je přibližuje a charakterizuje: *myslitel* (kreativita, samostatnost myšlení, nositel změn), *vyhledávač zdrojů* (komunikativnost, pohotovost, zvědavost, extroverti, ochota zkoušet nové věci), *koordinátor* (klid, sebedůvěra, obětavost, cílevědomost, citlivost, vhodný na pozici vedoucího), *formovač* (cílevědomost, bojovnost, rozhodnost, vytrvalost, kritičnost, vznětlivost, většinou se také jedná o vedoucí roli), *vyhodnocovatel* (chladnost, opatrnost, svědomitost, upozorňuje na rizika), *týmový pracovník* (vřelost, citlivost, nekonfliktnost, nerozhodnost, důraz na dobré vztahy v týmu), *realizátor* (svědomitost, odpovědnost, kázeň, vytrvalost, nepružnost), *dokončovatel* (svědomitost, zaměření na detail, pečlivost, neschopnost nadhledu), *specialista* (velké zaujetí pro svůj obor, odborný rozvoj je pro něj zásadní).

Bělohlávek kromě definování charakteristik rolí v týmu ještě u každého typu uvádí přínos pro tým a jeho slabé stránky a rizika. Pro vedoucí týmů vidím část zabývající se způsoby řízení těchto lidí jako velmi praktickou. Autor uvádí rozdílné potřeby jednotlivých typů, které je třeba brát v úvahu při motivování a postupy rozvíjení jejich silných stránek i omezení stránek slabých.

Techniky efektivního řízení týmové práce umožňují manažerovi co nejlépe využít potenciál svých lidí a přispět tak k jejich seberealizaci a spokojenosti. Bělohlávek některé z nich vyjmenovává, řadí je za sebou podle fází práce na projektu. Mapování situace – pomocí myšlenkové mapy je možné utvořit si přehled o všech možných problémech. Dále uchopíme problém v jeho základu a odstraníme dílčí témata – Occamova břitva. Následuje analyzování situace, hledání příčin – SWOT analýza. Dále hledáme řešení – brainstorming a vybíráme

z možných variant řešení prostřednictvím vícekritériálního rozhodování. Na závěr plánujeme a realizujeme – metoda ABC – určíme si nejefektivnější cestu k dosažení cíle.

V organizaci se většinou nachází více skupin, proto je vhodné podívat se také na meziskupinové chování, které může mnohdy přinášet nejen pozitiva, ale i negativa a blokovat tak rozvoj celé organizace. Je důležité mít na paměti, že míra soutěživosti musí být v rovnováze s mírou spolupráce. Mnohdy je soutěživost mezi týmy povýšena a vnímána jako dobrý způsob motivace pracovníků, ale často se pak tímto vytváří destruktivní klima v organizaci. Důraz je vhodnější dát na spolupráci týmů, dochází pak k bohatší výměně nápadů a informací, což přispívá k růstu a kvalitě celé organizace (Brooks, 2003, s. 94).

2.3.3 Stabilizace pracovníků

„Adaptace pracovníků úzce souvisí s jejich stabilitou v organizaci, tedy i s fluktuací“ uvádí Mayerová, Růžičková (2000, s. 79-80). Míra fluktuace je mezi 6 – 8%, je ovlivněna celospolečenskou situací, prestiží, stabilitou, mzdovou politikou, jednáním vedoucích v organizaci a také osobní charakteristikou pracovníků. Mladí lidé častěji mění místo, také lidé s nízkou kvalifikací, více muži. Oproti tomu dobré rodinné zázemí má stabilizační charakter, taktéž delší doba zaměstnání v organizaci.

Pozitivní znaky fluktuace: do organizace přicházejí noví pracovníci s novými podněty v některých případech přichází na dané místo vhodnější člověk, změna pracovního zařazení může přinést pracovníkovi lepší plat. K nežádoucím rysům fluktuace patří snížení produktivity práce, více chyb, větší náklady na pracovníka (zaškolení, narušení vztahů v týmu).

Drucker (1994, s. 28) uvádí, že zaměstnanci organizace jsou jejím nejcennějším pokladem a určují kvalitu práce a její výkon. Je povinností organizace, aby rozvíjela potenciál svých pracovníků a tím je i vhodně motivovala. Důležité je soustředit se na jejich silné stránky, dát jim dostatečný prostor a čas a zároveň jim průběžně podávat zpětnou vazbu.

Zpětná vazba je pro zaměstnance velmi důležitá, protože díky ní mohou sledovat, kam organizace směřuje, způsoby této cesty, jeho míru přispění současně s hodnocením. Organizace si tímto způsobem zajistí, že její cíle jsou totožné se snahou zaměstnanců, což je nezbytně nutné pro jejich motivaci (Branham 2009, s. 86).

Udržet si kvalitní a vzdělané zaměstnance je jedním z hlavních úkolů organizace. Používá k tomu různé motivační programy, pečuje systematicky o pracovníky, jejich pracovní prostředí, podmínky, spravedlivě je finančně odměňuje, poskytuje jim zaměstnanecké výhody (Barták, 2010, s. 72).

3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ A JEJÍ OVLIVŇOVÁNÍ

V této kapitole chci nejdříve přiblížit základních pojmy týkající se motivace a pohledy jednotlivých autorů na tuto oblast. Jako přínosné a inovativní se mi jevila možnost nastavit motivaci dle stylů chování pracovníků a také dle jejich osobních dispozic, které jim předurčují vhodnost pro určité týmové role. Podkapitolu 3.1. jsem pro kontinuitu výkladu převzala ze své absolventské práce.

3.1 Proces motivace a motivy

Základní náhled podává Homola (1997, s. 11-12): „*Slovo motivace je odvozeno z latinského slovesa movere tj. hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny podněty, které vedou k chování (...)* Odpovídá na otázky, čím bylo chování určitého jedince vyvoláno nebo proč se změnilo.“ Nejsme motivováni pouze jedním motivem, ale tyto motivy se vzájemně prolínají a ovlivňují.

Hlubší a podrobnější pohled můžeme nalézt u Nakonečného (19996, s. 7), který mluví o motivaci jako o intrapsychickém probíhajícím procesu vyústějící ve výsledný vnitřní stav, motiv. Prostřednictvím prostředků můžeme dosahovat konečný cíl, nazývaný jako uspokojení. Motivace a motiv jsou vnitřní procesy a stavy, které vysvětlují zaměřenost chování na dosažení určitého cíle. Vnější objekty nejsou nikdy motivy, nýbrž jen prostředky jejich realizace. Proto se motivy neodvozují z objektů nebo činností, k nimž chování směřuje, ale z tzv. „dovršujících reakcí“.

Tureckiová (2004, s. 55) charakterizuje motivaci jako vnitřní proces člověka, který vyjadřuje jeho vůli a ochotu podniknout určité kroky vedoucí k dosažení pro něj významného cíle. Pokud je motivace vztažena k chování, mluvíme o motivovaném jednání. Hybatelem jsou kromě zájmů také potřeby, hodnoty, přání, které lze souhrnně označit jako motiv.

Bělohávek (2000, s. 40), kromě výše jmenovaného ještě rozlišuje dvě základní dimenze motivů – *energetizující složku*, dodávající sílu a energii jednání lidí. Druhá - *řídící složka* určuje směr jednání, rozhodování pro určitou věc. Patří sem i volba postupu, jak této věci dosáhnout.

Je třeba neopomenout i míru uvědomění si motivů, jenž je zmíněna u Adaira (2004, s. 17). Tento autor vnímá motiv jako vnitřní potřebu nebo touhu v oblasti vědomí, polovědomí nebo podvědomí působící na naši vůli, která nás vede k určitému druhu jednání.

Existují i motivy, které nevedou k žádnému činu nebo jednáme zdánlivě bez motivu, který je nevědomý, řídíme se emocemi.

K vysvětlení průběhu motivačního procesu jsem pro stručnost a přehlednost vybrala charakteristiku od Tureckiové (2004, s. 56). *Motivační proces* má cyklický charakter, kdy nejdříve vzniká motivační napětí vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku). Odstranění a obnovení psychické rovnováhy je důležité a potřebné. Pokud je motiv dostatečně silný a představa cíle přitažlivá, následuje účelné chování. Požadované úsilí je vyhodnoceno jako reálné, cíle je dosaženo a reakce se dovršuje uspokojením potřeby.

3.1.1 Pracovní motivace

Nejdříve se podíváme, jak k pracovní motivaci dochází a čím je tvořená. Armstrong (2002, s. 161) uvádí, že se jedná o dvě formy – lidé motivují sami sebe tak, že vykonávají práci, která jim přináší uspokojení, očekávají od ní splnění svých cílů. Druhým způsobem je motivace ze strany vedení prostřednictvím různých metod (pochvaly, odměny).

Vnitřní motivace je tvořena faktory, které si lidé sami vytvářejí a které jsou výrazným ukazatelem pro rozhodování a způsoby chování. Mezi tyto faktory patří odpovědnost, volnost konat, možnost využívat a rozvíjet svoje schopnosti, zajímavá práce i příležitost k postupu. Vnitřní motivátory v oblasti kvality pracovního života mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou vynucené zvnějšku. *Vnější motivace* jsou kroky zvenčí zaměřené na motivaci lidí, jsou tvořeny odměnami, ale i tresty. Tyto motivátory mají velký účinek, ale nemusí působit dlouhodobě.

Kopřiva (2008, s. 182-185) dále rozvíjí oblast vnitřní motivace, uvádí čtyři důležité podmínky pro její udržení: smysluplnost, spolupráce, svobodná volba, zpětná vazba. Pokud se máme něčím vážně zabývat, potřebujeme v tom vidět smysl. Tam, kde je potřebná činnost méně záživná, posiluje vnitřní motivaci komunikace a pocit sounáležitosti – je lépe nahrazovat individuální práci prací ve dvojicích nebo týmech. Důležité je také mít možnost rozhodnout o tom, zda něco dělat, o způsobu i faktu s jakými osobami. Informace o správném postupu či výsledcích naší činnosti se významně podílejí na motivaci, zda budeme dále pokračovat.

Ve firmách také do motivační oblasti vstupují další ukazatele jako dostatečné množství informací, možnost vyjádřit svůj názor i způsob, jak se s ním naložilo, dostatek respektu a ocenění od vedení. Pokud jde o kvalitu práce, dosáhne se s vnitřní motivací lepších výsledků než s motivací vnější (Kopřiva, tamtéž).

Důležité pro dosažení trvalejší motivace je pro mnohé také poznání smyslu života a svého místa. Halkic (2013) dále uvádí, že by měl člověk poznat svůj talent a rozvíjet ho. Naslouchat vnitřnímu hlasu a sledovat, co jej inspiruje či naopak irituje. Autor podtrhuje jedinečnost lidské bytosti a vyzdvihává potřebu stanovení cíle, slovy G.E. Lessinga: „*Ten nejpomalejší, který neztratí z očí svůj cíl, jde pořád rychleji než ten, který bloudí bez cíle.*“

Halkic uvádí na pravou míru tvrzení, že šťastný a úspěšný může být člověk jen, když má dostatek financí, kontaktů. Zmiňuje, že vše začíná uvnitř – správným myšlením a postojem. Není dobré jen dlouho plánovat, ale je nutné udělat první krok, neustále na sobě pracovat a věřit si. Dokládá svoje tvrzení citátem J.W. Goethe: „*Vědět nestačí, je třeba to použít. Chtít nestačí, je třeba to udělat.*“

Tureckiová (2004, s. 57) vnímá motivaci k pracovní činnosti ještě z jiného úhlu pohledu, vidí v ní přístup člověka k práci a jeho ochotu pracovat, vycházející z jeho vnitřních pohnutek, motivů. Dívá se i na postoje člověka k práci v rovině obecné - vztah k práci jako takové nebo k práci v určité firmě nebo organizaci (myslí tu především spokojenost v práci). Můžeme tedy hovořit o potřebě pracovat, o postojích k práci, ale také o určitém typu práce a zaměření osobnosti na ni (fyzická/duševní).

Autorka dále uvádí rozdělení motivů v oblasti pracovní motivace, rozlišuje je na přímé a nepřímé. Mezi *přímé – vnitřní motivy*, kdy je práce sama o sobě zdrojem uspokojování, patří např. potřeba kontaktu s druhými, vlastní rozhodování, potřeba činnosti, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci. Mezi *nepřímé – vnější motivy* patří potřeba uplatnění se, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, mzda uspokojující jiné potřeby. V tomto případě je práce prostředkem k uspokojování jiných potřeb. Převaha činnosti, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolána kombinací obou motivů, práce je typickým příkladem.

Vztah zaměstnanců k práci popsal Douglas Mc Gregor, který zařadil chování lidí v návaznosti na přístup k životu do dvou sobě si protirečících směrů. *Teorie X* je postavena na předpokladu, že z přirozenosti lidské vyplývá nezájem o práci, nezodpovědnost, lenost a vzhledem k tomu je nutné tyto lidi přemlouvat nebo i nutit za pomoci odměny, aby pracovali. *Teorie Y* je založena na zcela opačném faktu, že lidé chtějí pracovat, touží po úspěchu a sami hledají cesty k pozitivním zkušenostem z práce. Tyto teorie představují extrémní postoje, pravda je většinou prolnutím obou postojů (Forsyth 2009, s. 16).

Typologii lidí v organizaci navrhl E.H. Schein, který rozděluje lidi na *racionálně ekonomické*, lze je motivovat dle teorie X, *sociální*, usilující především o naplnění sociálních potřeb, *sebeaktualizující* je vhodné motivovat dle teorie Y a *komplexní*, na něhož nelze

uplatnit některá teorie, jeho jednání lze vysvětlit jen při hlubším poznání situace (Tureckiová, 2004, s. 58).

Cesty k vyšší motivaci zaměstnanců mohou být kritika i pochvala. Kritika je jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností. Rychtaříková si ve své práci klade otázky, zda je vhodná a může být v něčem přínosná. Zároveň nám i odpovídá v podobě odhalování cílů kritiky: jedná se o poskytování zpětné vazby, informací, co děláme nesprávně, abychom to mohli napravit a zlepšit (Rychtaříková 2008, s. 31).

Pochvala je jedním z nejúčinnějších nástrojů motivace, je dobré, aby byla konkrétní, upřímná. Je třeba si dát pozor, aby se do pochvaly nepřidala kritika, tím by se oslabil účinek pochvaly (tamtéž, s. 100).

Možnosti, jak motivovat sám sebe nabízí Senft (2013). Nejdříve je třeba si ujasnit, co musí být uděláno, motivovat se prostřednictvím vizualizace a zjistit, co konkrétně je motivátorem. Dobré je také zmapovat svoje vnitřní nastavení, vyzkoušet si pracovat pod umělým časovým tlakem. Vhodné je vytvářet si na delší období průběžné plány a časový plán na konkrétní den. Autor doporučuje pochválit se, oslavit úspěch, motivovat se prostřednictvím odměn. Pokud vše selhává, je nutné dopřát si čas na odpočinek.

3.1.2 Pracovní demotivace

Na základě potřeby dochází k aktivitě, která vede k uspokojení potřeby. Mnohdy ale během tohoto procesu vznikají překážky – bariéry bránící v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace, motivační energie zůstává nahromaděná a nevybitá. Bělohlávek uvádí některé způsoby reagování na frustraci: *energizace* – zesílení úsilí pro překonání překážky, *únik* – vzdání se cíle, *agrese* – potlačená energie je uvolňována násilím, *sublimace* – lidé si určí náhradní cíl, *racionalizace* – přesvědčování sebe, že cíl nestál za to, nedosáhnutí cíle je v podstatě pozitivní věc, *regrese* – vrácení se k vývojově nižším uspokojením potřeb. Kromě prvního způsobu, jsou ostatní pro firmu nežádoucí.

Frustraci a demotivaci pracovníků může způsobit: nevšímavost vedoucího pracovníka k dobrým nebo naopak i špatným výsledkům, nespravedlivé platové ohodnocení, organizace práce chybí nebo je značně chaotická, nepřiměřená pochvala či kritika, zesměšňování, nezájem o nápady, neochota vedoucího zabývat se problémy podřízených, nedostatek práce, nepotrestané pochybení, přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených.

Mechanismus frustrace se pokusil vysvětlit Clayton Alderfer: po uspokojení potřeb nižší úrovně nastává uspokojení potřeb vyšší úrovně. V případě neuspokojení potřeb jedince

dochází k opačnému pohybu od abstraktních potřeb ke konkrétním, nastává *frustrační regrese*, která má dvě podoby: *frustrační cyklus růstu* – nejdříve jsou uspokojeny vztahové potřeby, což vede k uspokojení růstových potřeb, v případě, že je nelze uspokojit, ztrácejí význam a opět se zvyšuje význam potřeb vztahových. Ve *frustračním cyklu vztahovém* dochází po uspokojení existenčních potřeb k zesílení potřeb vztahových. V případě frustrace, tedy neuspokojením vztahových potřeb, dochází opět k zesílení existenčních potřeb (Bělohávek 2008, s. 43-45).

Brooks (2003, s. 60-61) uvádí, že konflikt může mít pozitivní účinek tím, že podnítí myšlení a inspiruje lidi ke konfrontaci dlouho odkládaných problémů a prozkoumání nových přístupů. Mohou se vyskytnout také negativní účinky konfliktu, které pak vedou k demotivaci a sníženému výkonu.

Franková (2011, s. 139) se k možnosti, že konstruktivní k úkolu vztažený spor v pracovní skupině může vést ke zvyšování kreativity a kvality rozhodování, vyjadřuje obdobně jako Brooks.

V týmu se setkávají různí lidé, mnohdy vznikají různé obtíže, které znesnadňují práci. Postoj některých pracovníků může atmosféru ve skupině velmi zatěžovat, může vést i k různým formám odporu. Do oblasti pasivního odporu patří nezáměr, nechuť, odmítavý postoj, podprůměrné pracovní výsledky, nepodávání žádných podnětů. Chování v oblasti aktivního odporu se projevuje vytvářením opozice, zadržováním informací, častými výmluvami, odmítáním spolupráce apod.

V některých případech se stává, že ne všichni pracovníci jsou schopni fungování v týmu, což může vést k objevení těchto rušivých faktorů: *nechuť k rozepřím* (nezáměr zabývat se jinými názory), *chybějící tolerance* (neochota uznat postoje ostatních jako rovnocenné), *konkurenční myšlení* (chování je zaměřeno na vlastní kariérový postup), *usilování o moc* (pokusy získat v týmu dominantní roli).

Mezi zátěže v týmové práci patří: *lenost* – snížení vlastní práce na úkor práce ostatních, *stažení se* – u některých členů týmu se jedná o zábrany se projevovat z důvodu silných osobností ve skupině, *demotivace pracovníků*, kteří zjistí, že ostatní využívají jejich nadstandartního nasazení, *kolektivní odmítnutí* v případě vysokých nároků zvenku, s nimiž se pracovníci nedokáží ztotožnit.

Nejčastější problémy v týmu se týkají šesti oblastí: *cíle* – nejasné, členové týmu mají různé zájmy, *informace* – nedostatečná výměna informací, *komunikace* – nevyváženost mezi členy týmu, *organizace práce* – nerovnoměrné rozdělení, není možnost samostatné práce,

konflikty – skryté neprojednané, týmové porozumění – není zde spolupráce ani zájem o kolegy a společnou práci (Meier 2009, s. 75-77).

Procesy v týmu neprobíhají bez konfliktů a napětí, není správné zahlazování problémů, tyto konflikty je třeba odhalovat, zpracovávat a řešit. Důležité je, aby všichni členové týmu věděli o příčinách a možných potenciálních konfliktech, které lze převést do přínosné podoby vedoucí k podpoře rozvoje týmu. Konflikty je třeba řešit nejen v oblasti organizační, ale i na úrovni vztahové, vhodný je trénink týmu (Kruger 2004, s.69).

3.2. Způsoby vedení a motivace pracovníků dle stylů chování

Manažer musí dokázat každého člena skupiny řídit neboli inspirovat, podle toho, co je pro něj důležité. Proto jsem zařadila tuto kapitolu, v níž chci přiblížit, jak je možné vést a motivovat svoje pracovníky podle jejich stylu chování a vyjadřování.

3.2.1 Určení jednotlivých stylů chování

Techniky rozvinuté v šedesátých letech Davidem Merillem i dnes přispívají k lepšímu porozumění rozdílným lidem a nastavení způsobů jednání s nimi. Určil dva vzorce chování – „asertivitu“ a „přístupnost“ – vhodných pro předvídání lidského chování. V oblasti asertivity jsou na jednom pólu ti, kteří „říkají“ (hovoří hlasitěji, rychle a více, kladou požadavky, příkazy), na druhé straně ti, kteří „se ptají“ (kladou spíše otázky, mluví tišeji, když něco chtějí, poprosí). Asertivita je způsob chování, který se dá dobře pozorovat. Oba styly chování mohou být stejně efektivní, pro odlišnost klientů (Mc Kenn, Maister, 2004, s. 66-68).

Při posuzování přístupnosti se zaměřujeme na sledování míry vyjadřování a reakcí. Přístupnější a emotivnější lidé se jeví jako přátelštější, jsou výraznější v obličeji, hodně používají gesta, mimiku, snadno se zapojí do konverzace, podělí se o pocity. Oproti tomu u hůře přístupného člověka si nejsme jisti souhlasem nebo nesouhlasem, jsou disciplinovaní, pracují systematicky, potřebují fakta. Mají emoce, ale nedávají je najevo. S lidmi můžeme efektivně komunikovat, když porozumíme jejich stylu a zjistíme, co očekávají.

Tahouni jsou lidé vysoce asertivní, obtížně přístupní. Chtějí mít pod kontrolou sebe, pracovní prostředí, požadují rychlou akci a hmatatelné výsledky. Upřednostňují verbální komunikaci před písemnou, jsou hned k věci. Zvládnou velké množství práce za krátký čas, jsou to lidé činu („udělejte to“).

Analytici jsou lidé, kteří potřebují detaily a fakta, nejsou asertivní ani přístupní. Více kladou otázky než by říkali své mínění, upřednostňují písemnou komunikaci. Raději mají formální vztahy, jsou loajální. Usilují o přesnost a vyžadují ji („udělejte to správně“).

Laskaví kolegové jsou málo asertivní, ale velmi přístupní. Nemají touhu se prosazovat, jsou citliví k druhým, trpěliví a důraz dávají na vytváření vztahů, jsou týmoví hráči. Dovedou povzbudit druhé, jsou kolegiální, dávají přednost osobním kontaktům před komunikací po telefonu. Rádi mají osvědčené postupy, před rozhodnutím se potřebují poradit s ostatními („rozumějte si“).

Expresivní lidé jsou velmi asertivní a přístupní, dávají najevo své pocity, jsou intuitivní a přesvědčiví, oplývají nadšením. Upřednostňují rozhovor, přemýšlejí nahlas, přeskakují mezi jednotlivými tématy, diskutují tělem. Rádi na sebe obracejí pozornost, jsou plni energie, preferují práci s ostatními. Obvykle jsou tvořiví, mají vize, zabývají se celkem, ne detaily. Charakteristická je pro ně impulzivita, dříve jednají, než myslí. Dokáží dobře motivovat ostatní, nedokáží zorganizovat svůj čas, pracují podle příležitosti ne podle plánu.

3.2.2 Způsoby vedení a motivace pracovníků

Když budeme pracovat s osobou, budeme si všimnout převažujících znaků, jsou ale i výjimky potvrzující pravidlo. Pokud bychom zjišťovali, co očekávají od ideálního vedoucího, bude to obdoba jejich stylu. Dobrý manažer musí umět přizpůsobit svůj vlastní styl stylu svých spolupracovníků.

Práce s kolegou tahounem: při setkání mu věnovat plnou pozornost, pokládat přímé otázky, držet se faktů, soustředit se na úkoly, ne na pocity, naslouchat jeho návrhům. Chtějí jednoznačné vedení, které je zaměřené na výsledky. Je třeba oceňovat, vidět jeho úspěchy.

Práce s analytikem: chtějí vysvětlovat myšlenky systematicky, vidět zvládnutí každého detailu. Vyžadují připravenost, nemají rádi improvizaci, sledují fakta. Od vedoucího chtějí jasný, přímý přístup, potřebují více materiálů a dokumentů. Dávají přednost stručné zpětné vazbě. Uvítají ocenění své výkonnosti, vytrvalosti a přesnosti.

Práce s laskavým kolegou: je to týmový hráč, přináší do pracovního prostředí harmonii, má zájem o názory druhých. Očekává od vedoucího vnímavost k jeho pocitům, trpělivost. Je vhodné s ním navázat osobní rozhovor. Je raději, když více mluvíme než nasloucháme. Pokud chceme, aby se s námi podělil o své návrhy, je dobré ho povzbuzovat. Bere věci osobně, rád pomáhá. Pozitivně můžete vnímat jeho týmovou práci a spolehlivost.

Práce s expresivním kolegou: přichází s množstvím nápadů, ale ne s prostředky, jak je realizovat. Při setkání s ním si rezervujte více času, ukažte, že se o něj zajímáte. Nechte ho, aby o sobě hovořil, potřebuje otevřený a emoční vztah s druhými. Při rozhovoru vyčleňte nejdůležitější body. Expresivní lidé mají rádi nadšení – při plánování nových věcí, můžeme ho podnítit k vyjádření. Snažte se nalézat nové přístupy, má rád odměny, nesnáší dělat staré věci starými způsoby. Má rád veřejné ocenění (Mc Kenn, Maister, 2004, s. 68-79).

EMPIRICKÁ ČÁST

4 PŘEDMĚT, CÍL A REALIZACE VÝZKUMU

V této části bakalářské práce se budu zabývat výzkumným šetřením. Nejprve se zaměřím na cíl výzkumu, poté se pokusím vyspecifikovat metody, které jsem v rámci šetření použila. Následně se budu orientovat na popis výzkumného souboru a způsob zpracování dat.

4.1 Cíl výzkumu, výzkumné oblasti

Pod pojmem kvalitativní výzkum můžeme vnímat jakýkoliv výzkum, jehož výsledky nejsou získány kvantifikačními metodami pomocí statistických dotazníků, ale formou rozhovorů nebo i pozorování. Důraz je v tomto případě kladen na dovednosti tazatele zejména v oblasti vedení rozhovoru, schopnost umět podstoupit, analyzovat situaci a interpretovat ji.

Kvalitativní výzkum je realizován především v oborech zabývajících se lidským chováním a fungováním. Cíle výzkumu mohou být zaměřeny pro zjištění a případné odstranění problémů v určitých oblastech činnosti, k doplnění a rozšíření základní databáze znalostí z určitého oboru, případně i k doplnění kvantitativních výzkumů (Strauss, Corbinová, 1999, s. 10-13).

Na pracovníky v sociálních profesích jsou kladeny značné nároky týkající se především práce s klienty, míru vyvážení pracovního a osobního života, vztahu k sobě. Přílišná obětavost mnohdy vede k vyčerpání případně k jejich následnému odchodu z organizace, což vnímám jako její velkou ztrátu. Z tohoto důvodu bylo cílem mé absolventské práce zjistit predispozici pro práci v neziskové organizaci, motivační faktory, které na ně působí a zároveň odhalit jaké jsou demotivační vlivy během výkonu jejich profese.

Myslím si, že je vhodné nejen zjistit motivační a demotivační faktory, ale i určit, jak tuto skutečnost může organizace ovlivnit. Proto na výše zmiňovanou absolventskou práci navazuje moje práce bakalářská, jejímž cílem je zjistit míru vlivu vedení a práce v týmu na motivaci a demotivaci pracovníků. Chci také navrhnout další způsoby práce se zaměstnanci. Věřím, že práce bude inspirací nejen pro vedení daného střediska, ale i pro jiné vedoucí na různých místech v organizaci.

Stanovila jsem si hlavní oblasti, kterým jsem se věnovala. V absolventské práci byla první oblast zaměřená na minulost, dobu před nástupem do práce a osobní nastavení k této práci – predispozici. V druhé oblasti jsem zjišťovala motivaci pracovníků a faktory způsobující jejich demotivaci, v třetí oblasti jsem nahlížela na to, jak práce s těžce nemocnými a umírajícími působí na motivaci a demotivaci pracovníků.

Touto bakalářskou prací navazuji na svou práci absolventskou a kladu důraz na další tři oblasti. Jednou z nich je zjištění, v čem vidí pracovníci cíl své práce a jak je ovlivňuje křesťanské nastavení organizace. Další výzkumnou oblastí byla míra vlivu vedení a týmové práce na motivaci či demotivaci pracovníků. V poslední oblasti odhaluji důvody, které by mohly vést k odchodu pracovníků. Záměrem této práce je prevence fluktuace a nastavení stability organizace.

Další cílem, který jsem si určila, byl nejen přínos pro vedení, ale i pro jednotlivé respondenty. Vzhledem k tomu se mi během kvalitativního výzkumu jevila jako velmi vhodná možnost jeho doplnění a získání více dat zařazením kvantitativní formy – dotazníku. O možnosti efektivního využití kombinace kvalitativní a kvantitativní metody v rámci jednoho výzkumného projektu se zmiňuje ve své práci i Strauss a Corbinová (1999, s. 11).

4.2 Použité metody zjišťování dat

Pro zjišťování údajů v oblasti vlivu vedení a týmové práce na motivaci a demotivaci pracovníků jsem zvolila metodu polostrukturovaného interview v kombinaci s dotazníkem a analýzou dokumentů střediska. Mišovič (2011, s. 36) poukazuje na přednosti provázání kvantitativních a kvalitativních přístupů, vychází při tom z poznatků katedry praktické teologie Teologické fakulty Jihočeské univerzity a tuto skutečnost dokládá prostřednictvím konkrétního příkladu. Uvádí, že dotazníkové metody umožňují kvantifikovat – „změřit“ danou oblast i za cenu určitého zjednodušení. Kvalitativní hloubkové rozhovory poskytují celostní pohled na zkoumané téma se specifickou diferenciací dotazovaných.

Polostrukturované interview s sebou nese mnoho výhod oproti strukturovanému či nestrukturovanému rozhovoru. Je zde prostor pro improvizaci a přirozenost konverzace, dopředu vytvořený plán s okruhy otázek zajišťuje udržení základní linie a neodklonění se od tématu. Je možné zaměřovat pořadí, v jakém se okruhům věnujeme, aby byla zajištěna maximální vypovídající hodnota rozhovoru zároveň s přirozeným průběhem a udržením motivace respondenta (Miovský, 2006, s. 159).

Během rozhovorů se mi osvědčilo netrvat na předem připraveném postupu, mnohdy bylo potřebné zaměnit jednotlivé oblasti podle nasměrování a zájmu respondentů, což významně přispělo k jeho přirozenému průběhu.

Důležité je definovat jádro interview – minimum otázek, které musí tazatel položit, k nim se přidávají další doplňující otázky za účelem zmírnění napětí či pro podporu motivace respondenta. Miovský doporučuje, aby si tazatel ověřoval pochopení řečeného požadavkem na upřesnění a vysvětlení odpovědi, rozpracovával téma do hloubky. U polostrukturovaného interview je přikládán vnějšímu prostředí větší význam, taktéž vzezření a chování tazatele. Sjednocení však nesmí vést ke ztrátě autentičnosti a přirozenosti, protože by to mohlo ohrozit kvalitu dat (Miovský, 2006, s. 160).

Během rozhovorů s respondenty jsem si předem stanovila tři oblasti, které jsem převedla do pěti dílčích výzkumných otázek:

DVO1: „Jaký je cíl tvé cesty, kam jdeš?“

DVO2: „Jak se ti pracuje v křesťanské organizaci?“

DVO3: „Jak vedení ovlivňuje tvoji práci?“

DVO4: „Jak se ti pracuje v týmu a jak to ovlivňuje tvoji práci?“

DVO5: „Kdybys byla nucena odejít, co by bylo příčinou?“

V některých případech jsem použila upřesňující dotazování. Vnímala jsem, že to přispělo k lepšímu pochopení a mému vhledu do diskutované skutečnosti. Tři rozhovory jsem uskutečnila v prostředí poradny, kde pracuji, dva rozhovory proběhly v prostředí domova respondentů.

Interview lze rozdělit do několika fází, během dotazování však hranice mezi fázemi nemá být pro respondenta zřejmá. Pro tazatele mohou být vodítkem, ale nejsou závazné, důležité je přihlížet ke konkrétní situaci a potřebám respondenta a dle něj volit tempo i způsob. Miovský (2006, s. 163-164) uvádí rozdělení na *přípravnou a úvodní fázi*, kdy zatím pracujeme bez udělení souhlasu respondenta, důležité je navázání kontaktu a získání důvěry, což je pro dobrý průběh interview zásadní. Je třeba informovat o cíli práce, kterou děláme, očekávání, délce rozhovoru, získat souhlas se způsobem zaznamenávání dat, případně na místě průběhu rozhovoru.

Další částí je *vzestup a upevnění kontaktu*, Miovský (2006, s. 165-166) doporučuje postupovat od obecnějších témat ke konkrétnějším, nejdříve probírat méně citlivá témata. Tazatel v této fázi má zachytit a správně si vyložit verbální i neverbální signály. Je potřebné

posílit motivaci účastníka a dostat se k jádru interview nenásilně a s vhodným načasováním, velmi záleží na taktnosti a citlivosti tazatele.

Třetí částí je *jádro interview*, kdy jsou probírána nejdůležitější témata s různou mírou náročnosti, je třeba sledovat účastníka rozhovoru a v případě únavy nebo napětí volíme odklon od náročného tématu a později se k němu navrátíme. Během této fáze volíme různé strategie, nejvýznamnější je propojování sdělovaných informací ke konkrétní zkušenosti. Rizikem je nevládnutí emočně vypjaté situace, proto je velmi důležitá zralost a zkušenost tazatele (Mioviský 2006, s. 167-168).

Závěrečná fáze a ukončení bývá mnohdy podceňována, ale je velmi důležité, jak zvládne tazatel uzavřít kontakt s respondentem, aby neměl pocit využití za účelem poskytnutí informací. Je třeba, aby si ověřil, zda svým dotazováním nezpůsobil u účastníka vybavení nějaké těžké situace a v tomto případě je třeba dát mu prostor a čas na její uzavření. Neukončujeme pouze výzkumnou situaci, ale lidské setkání a měli bychom tento fakt respektovat (Mioviský 2006, s. 168-169).

Pracuji v Poradně Ruth, která je jedním ze středisek Oblastní charity Třebíč, poskytuji psychoterapeutické rozhovory pro veřejnost v oblasti podpory rodin. Z tohoto důvodu jsem si vybrala formu kvalitativního rozhovoru. V oblasti navázání kontaktu a získání důvěry jsem měla jednodušší pozici, protože osobně znám pracovnice střediska Domácí hospicové péče a problematika péče o těžce nemocné je mi také blízká. Dva roky jsem pracovala ve sdružení Gaudia proti rakovině jako terapeutka na lůžkovém onkologickém oddělení ve Znojmě.

V případě setkání s respondenty v poradně jsem jim vytvořila příjemné prostředí spojené s občerstvením, již toto nastavení vyvolalo u jedné z respondentek dojetí. Na začátku jsem jim vždy ozřejmila cíl mé práce, průběh našeho setkání, jeho délku a jednotlivé oblasti, na které bychom se zaměřily, dle doporučení Mioviského.

Chtěla jsem, aby byl rozhovor pro respondenty zajímavý, proto jsem se rozhodla použít narativní pohled na danou tematiku. Respondenty byly pracovnice střediska Domácí hospicové péče, svoji pracovní činnost si měly představit jako cestu, kterou mohly znázornit prostřednictvím přírodních materiálů, případně nakreslit. Některé respondentky si zvolily tuto možnost provedení na začátku (R1, R3), jedna uprostřed (R2) a další dvě na konci setkání (R4, R5) – fotografická dokumentace v příloze absolventské práce.

Během fáze vzestupu a upevnění kontaktu a jádra interview jsem ocenila svoje zkušenosti ze systemického psychoterapeutického výcviku, který jsem absolvovala. Mnohdy bylo třeba zvolnit tempo, reagovat na zvýšenou míru emocí, případně nezasahovat a pouze

naslouchat. Uvědomila jsem si, jak je nezbytné a pro bezpečí respondentů důležitý přístup tazatele i jeho dovednosti v této oblasti.

Na ukončení jsem si ponechala dostatek prostoru, což bylo třeba zejména při znázorňování cesty na konci našeho setkání u dvou respondentů.

Pro větší validitu jsem se rozhodla ještě pro použití kvantitativní formy šetření - dotazníku, kterým jsem analyzovala míru spolupráce v týmu (Meier, 2009, s.79), vzor (viz příloha č. 6). Předpoklady pro určitou funkci v týmu jsem zjišťovala prostřednictvím testu: Moje osobností dispozice (Bělohávek, 2008, s. 26), vzor (viz příloha č. 5). Následně jsem uváděla doporučení pro práci s určitým typem zaměstnanců.

Způsoby práce vedoucí, její hodnocení a míru spokojenosti pracovníků ve více oblastech, jsem čerpala z dokumentace střediska (viz příloha č. 7).

4.3 Přiblížení výzkumného souboru

Svůj výzkum jsem se rozhodla realizovat ve středisku Domácí hospicové péče Oblastní charity Třebíč. Vybrala jsem si ho z více důvodů, primárně vnímám, že na zaměstnance, kteří pracují v oblasti terminální péče, je kladen velký psychický i fyzický nápor, proto vidím jako velmi důležité zjistit motivaci a zmapovat, popřípadě navrhnout další možnou podporu. Dalším důvodem je, že v této oblasti mám praktické zkušenosti, problematice i terminologii rozumím a je mi blízká. Nejdříve chci popsat fungování Oblastní charity Třebíč a následně i střediska Domácí hospicové péče.

Oblastní charita Třebíč

Oblastní charita Třebíč je církevní nezisková organizace, která byla založena 1. 9. 1992. Je organizační jednotkou Diecézní charity Brno, působí v sociální, zdravotní, prarodinné a humanitární oblasti. Na území okresu Třebíč pomáhá v mnoha střediscích lidem, kteří se ocitli v těžké životní situaci.

Zřizovatelem Oblastní charity Třebíč je katolická církev, proto je její součástí i pastorační práce. Ucelenost poskytovaných služeb znamená zajistit nejen potřeby fyzické, psychické a sociální, ale myslet i na spirituální stránku každého člověka. Charita tak ve své činnosti nenásilnou formou zohledňuje křesťanský rozměr své práce. Křesťanské hodnoty jsou v zařízení přítomny, nabídka pastorační služby je určena všem, kdo jakýmkoliv způsobem přicházejí do styku s Charitou: zaměstnancům, klientům, dobrovolníkům i členům farních charit.

Od 1.1. 2014 došlo ke změně organizační struktury Oblastní charity Třebíč, vzniklo šest středisek: Středisko sv. Anežky, Středisko sv. Zdislavy, do něhož kromě jiných služeb patří i Domácí hospicová péče Třebíč, Středisko sv. Benedikta, Středisko sv. Vincence z Pauly, Středisko Dona Bosca, Středisko sv. Josefa (viz příloha č.4).

Domácí hospicová péče Třebíč

Domácí hospicová péče je odlehčovací služba a byla založena 1. října 2008. Jejím posláním je „umožnit lidem, kteří bojují s těžkým nevyléčitelným onemocněním, prožít poslední období svého života v domácím prostředí a současně být oporou těm, kteří jsou ochotni a schopni o své blízké pečovat“ (Oblastní charita Třebíč, 2014).

Tato služba se řídí zásadami respektu k jedinečnosti každého člověka, respektu jeho soukromí, pracovníci dbají na ohleduplné slovní jednání i péči, poskytují jen ty služby, o něž má nemocný nebo pečující rodina zájem, shromažďují pouze nezbytně nutné informace, ke každému přistupují individuálně s přihlédnutím na jeho psychický a fyzický stav i sociální podmínky.

Pracovníci pomáhají klientům při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, při osobní hygieně, při zajištění stravy, doprovázejí k lékaři, na úřady, poskytují sociální poradenství, zajišťují vzdělávací a aktivizační činnosti, podporují pozůstalé v období truchlení dle jejich přání a potřeb. Tuto pestrou paletu služeb zajišťují jednotliví členové hospicového týmu – pečovatelky, sociální pracovník, psychoterapeut, pastorační asistent. Rozhovory byly vedeny se čtyřmi pečovatelkami a sociální pracovnící.

Středisko Domácí hospicové péče nabízí možnost lékařské konzultace zdravotního stavu pacienta s praktickým lékařem, spolupracuje s ošetrovatelskou službou (pravidelná denní návštěva zdravotní sestry u lůžka nemocného) i s půjčovnou rehabilitačních a zdravotnických pomůcek.

Odlehčovací služba je poskytovaná nepřetržitě každý den v týdnu dle potřeb nemocného. Tato sociální služba je terénní, uskutečňována v domácnosti klientů, péče je částečně finančně hrazená, kapacita je 8 osob v jednom okamžiku (Oblastní charita Třebíč, 2014).

4.4 Způsob zpracování dat

Jak uvádí Miovský (2006, s. 195), s některými daty, získanými kvalitativními metodami, nelze přímo pracovat. Je třeba provést nejprve přepis rozhovoru – transkripci

zvukového záznamu. Chtěla jsem zajistit dostatečnou míru volnosti pro účastníky rozhovoru, důležitá pro mne byla i přirozenost v mluveném projevu, proto jsem zvolila fixaci dat prostřednictvím audiozáznamu. Velkou výhodou pro mne byla možnost zachycení hlasových nuancí mluveného slova, což by mi písemný záznam nebyl schopen poskytnout a rozhovor tak získal na autentičnosti.

Rozhovory probíhaly na přelomu roku 2013 a 2014, v časové dotaci 50 – 90 minut, jednalo se většinou o dvě setkání u jednoho respondenta za účelem širšího prozkoumání dané problematiky. Data jsem průběžně převáděla do textové podoby, pro snadnější analýzu dat jsem používala techniku barvení textu. Každou zkoumanou oblast jsem barevně označila, tímto způsobem jsem mohla také porovnávat i míru věnování se dané oblasti u každé respondentky. Zajímavé bylo také sledovat četnost a míru interakcí mých a respondentky.

Pro shromáždění určitých výroků do skupin slouží metoda vytváření trsů, společným znakem je tematické překrytí (Mioviský, 2006, s. 222-223). Hledala jsem v odpovědích respondentů části týkající se určitého tématu. Kromě ní jsem použila při analýze dat také metodu prostého výčtu, která umožňuje zjistit, jak často se daný jev vyskytuje. Použila jsem také metodu kontrastu a srovnávání.

Při použití narativního přístupu a analýzy vnímáme, že různé lidské zkušenosti a jednání nelze vysvětlit a interpretovat jednoznačně. Nehledáme tedy univerzální pravdu, ale příběhy konstruujeme kolem životních událostí a dáváme tak prostor pro svobodu, kreativitu. Jedná se o vyjádření skutečností, které nám utkvěly v paměti. Vždy si vytváříme určité verze příběhů, co se s námi nebo okolo nás děje (tamtéž, s. 245).

Tento přístup je mi vlastní, i z tohoto důvodu jsem použila pro kladení výzkumných otázek narativní rámec a nechala respondentky volně hovořit, pouze jsem sledovala, abychom obsáhly všechny výzkumné oblasti.

V případě kvantitativního výzkumu jsem nejdříve připravila z vyplněných dotazníků databázový soubor, který mi následně umožnil snadnější analýzu získaných údajů. Rozhodla jsem se pro propojení dvou rozdílných výzkumných paradigmat, kombinaci kvalitativní techniky – polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami a kvantitativního způsobu – dotazníkového šetření. Mišovič (2011, s. 27) uvádí, že tento způsob přináší nové možnosti pro sociologickou analýzu.

5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

V předcházející kapitole jsem popisovala postupy realizace kvalitativního výzkumu, nyní bych výsledky své práce chtěla interpretovat. Zaměřuji se na tři oblasti, v první určuji, v čem vidí pracovníci cíl své práce a jak je ovlivňuje křesťanské nastavení organizace. Další výzkumnou oblastí byla míra vlivu vedení a týmové práce na motivaci či demotivaci pracovníků. V poslední části se ptám na důvody, které by mohly vést k odchodu pracovníků.

V druhé podkapitole uvádím výsledky dotazníkového šetření. Zjišťovala míru spolupráce v týmu, předpoklady pro určitou funkci v týmu. Následně přináším doporučení pro práci s konkrétními zaměstnanci.

5.1 Kvalitativní výzkum - polostrukturované interview

Nejdříve jsem respondentky seznámila s cílem mé práce a s jednotlivými oblastmi, na něž se chci ptát. Mohly si pracovní činnost představit jako cestu a nabídla jsem jim možnost ji znázornit prostřednictvím přírodních materiálů nebo formou kresby. Tuto aktivitu jsem vložila pro možnost hlubšího vniknutí do tématu, případně na doznění mluveného slova. Vycházela jsem ze svojí lektorské zkušenosti, kdy při vedení různých programů tyto techniky využívám a mám na ně většinou pozitivní zpětné vazby.

Reakce byly různé, některé respondentky jsem uvedla do rozpaků, jiné se chopily otisknutí reality do obrazu s chutí. Výsledek předčil moje očekávání a opět se ukázala krása rozmanitosti každého z nás. Doba provedení byla rozdílná, dvě začaly ztvárňování na začátku rozhovoru, jedna z nich uprostřed a další dvě na konci setkání. Také znázornění uchopila každá respondentka jinak – 3 vytvářely prostřednictvím terapeutického materiálu, jedna formou symbolu, další využila možnost kresby. Fotodokumentaci a vysvětlení znázorněného uvádím ve své absolventské práci.

5.1.1 Otázky zaměřené na cíl práce a typ organizace

V sociální práci je kladen důraz na zjištění potřeb klientů, určení cíle společné práce a nastavení postupných kroků k jeho naplnění. I ve své psychoterapeutické praxi se pokouším s klienty hledat zakázku a cíl, kam společně půjdeme. Zajímalo mne, zda respondentky vnímají cíl své práce, důvod, proč pracují ve středisku hospicové péče.

V Oblastní charitě Třebíč jsem dříve částí úvazku vykonávala funkci pastoračního asistenta a snažila se v této oblasti o takt, respekt, přinášení nových informací z oblasti víry podle požadavků pracovníků. Kladla jsem si otázku, zda se nepraktikující pracovník necítí v křesťanské organizaci nějakým způsobem nesvobodný. Ráda jsem tuto oblast zařadila do svého výzkumu, ptala jsem se přímo nebo i obrazně – jak se pracovníkům jde v těchto klimatických podmínkách.

DVO1: „Jaký je cíl tvé cesty, kam jdeš?“

R1: „Zpestřit si život, to byl cíl...přivýdělek, že se dostanu mezi lidi, což se mi moc povedlo, dostat se do takový parádní party.“

Tato odpověď koresponduje s rozdělením motivů v oblasti pracovní motivace u Tureckiové (2004, s. 57), která je rozlišuje na přímé a nepřímé. Mezi přímými je kromě jiného také potřeba kontaktu s druhými, potřeba činnosti, kterou respondentka zmiňuje i v jiných částech rozhovoru. Mezi *nepřímé – vnější motivy* patří potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, mzda uspokojující jiné potřeby.

R2: „Nemám cíl, i cesta je cíl, jsem ráda, že mám práci, která mě uspokojuje, jsem ráda, že jezdím do Třebíče, že si skloubím svoje věci, i práce s lidma, že je to pestrý“.

R3: „Já svou cestu беру jako poslání, cestu k Bohu, že mi to bylo daný, že tady mám něco dobrého vykonat, i když je to někdy těžký. Jsem od malička vedená k víře, tím jak jsem se starala o babičku, tak jsem možná začala víc vnímat víru, prohlubovat ji. Můj cíl, nevím, jestli ti ho můžu říct....líbí se mi pracovat u lidí, kteří jsou strašně nemocní. Modlím se za ně, duševně je předávám. Když je někdo věřící, nevěřící, tím je to poutavější. Cíl vidím, abych ho přivedla do Božího království.“

T: „Jak to děláš, abys je přivedla do Božího království?“

R3: „Modlím se za ně, srdíčkově se tak propojuju.“

R4: „Vždycky jsem chtěla velkou rodinu, to byla moje představa a samozřejmě jsem věděla, že chci věřícího člověka... Práce se mě moc líbí, nikdy jsem si nemyslela, že bych to mohla dělat. Myslím si, že je to taky velká důvěra, poslat ty lidi do terénu. Organizace musí vědět, koho tam má poslat. Taky se snažím tu organizaci nezklamat a být tam ten čas a dělat tu práci, jak se vyžaduje, co nejlíp. Myslím, že jako křesťan bych tu práci nedokázala

odfláknout, mě by pak hryzalo svědomí, potřebuji mít ty věci v pořádku. Kdyby ten člověk řekl, že se mu špatně leží, neodešla bych, dokud by se mu neleželo líp.“

R5: „Základ cesty je naděje, cíl cesty je Bůh, nebe, věčnost... z té cesty vedou různé klíčky a cestičky bludný, kterými se může člověk dát, měly by směřovat zpátky zas do té naděje. Na té cestě jsou kameny i krásné věci, takový ty Boží doteky a tak postupně přes to kamení a všelijaký setkání doufám, že jdu do Boží náruče, do nějaký krásy...“

Dvě respondentky vidí cíl v kontaktu s lidmi – klienty i týmem, u dalších dvou se výrazně objevuje spirituální rozměr, cíl vidí v cestě k Bohu a modlitbě za klienty. Pro R4 je cílem dobře odvedená práce a podpora nemocných, R1 ještě udává možnost přivýdělků.

DVO2: „Jak se ti pracuje v křesťanské organizaci?“

R1: „Jsem spokojená, nezajímá mě, kdo je věřící, nevěřící, s holkama si rozumím. Hodně se tam mluvilo o Bohu a někdy jsem se dozvěděla i nové informace. Nejsem vyloženě nevěřící, ateista, Myslím si, že jsem docela sdílná, u mě to nebyl problém.“

R2: „Určitě je to dobrý, že se předpokládá určitý morální pohledy, mezilidská komunikace.“

R3: „Není to nic nového, je to tak normální. Chtěla jsem tady pracovat, protože jsem byla vedená od malička, že to tak má být, že Bůh mě vede. Hrozně jsem se modlila, abych našla správnou cestu k práci, rodině, manželovi.“

Z rozhovoru je patrné, že někteří pracovníci mohou přirozeně odporovat utváření identity Charity, hodnotami, které žijí a naopak, jak uvádí (Kolařík, 2011, s. 60).

R4: „Má Charita, ještě něco společného s křesťanstvím?“

T: „Nad tím se zamýšlíš...co tě k tomu vede?“

R4: „Vztahy, přístup k lidem, zaměstnancům...špatnej, že jsou uštěpační na sebe, já to vnímám jako rivalitu...Myslím, že je dobrý, že vedoucí má tu víru taky. Že některý spolupracovnice chodí do kostela, to jsou takový spřízněný duše, je to pro mě důležitý. Jdeme po stejný cestě, ostatní už jdou kousíček vedle. Myslím si, že by to bylo pro mě těžký, kdybych šla jinam, že bych tam neměla svého člověka.“

R5: „Pro mě je hospic dodneška službou lidsky i křesťansky důležitou, takovou s hlubokým smyslem. Čím jsem starší, tím víc vnímám, že závěr života je takovým vrcholem a ten vrchol si připravujeme celý život a k němu spějeme. Mě připadá úžasný, že v této době můžeme lidem nejen fyzicky ulevovat od bolesti, ale že můžeme být i svědectvím o Boží lásce. Pokud tu službu budeme dělat s takovým plným nasazením a s Boží pomocí, protože člověk to sám ze sebe nevykřeše. Ta služba pro mě byla něčím, co spojuje ty nejdůležitější věci v životě.“

T: „Co vidíš jako nejdůležitější v životě?“

R5: „Že člověk z Boha vychází a k Bohu směřuje. Vidím, že jakýkoliv krok v životě a jakákoliv činnost bez Boha ztrácí smysl nebo vyjde nalicho, protože člověk urve něco, co bez Boha postrádá lásku nebo je to krátkozraký. Myslím, že jenom s Božím vedením je to, co děláme takové celé. Čímž nechci říct, že si nedělám taky něco sama. Někdy se zapomínám ptát Boha a potom narazím a rozbiju si nos nebo někomu ublížím a pak mě to mrzí.“

Při vyhodnocování oblasti týkající se křesťanského zaměření organizace (viz příloha č.2) jsem byla velmi překvapena poměrně shodným a kladným přístupem všech respondentek, uvádějí tyto přínosy: R1 získala nové informace z této oblasti, pro další byl tento rozměr předpokladem morálního nastavení zaměstnanců, proto ráda do Charity vstupovala. Pro dvě respondentky je přínosem možnost celistvosti a propojenosti práce s vírou. Jedna z respondentek mluvila o nenaplněném očekávání, předpokládala jiné vztahy mezi pracovníky, vnímá rivalitu a uštěpačnost, ale udává, že je pro ni velmi významný faktor stejného vyznání některých spolupracovnic.

5.1.2 Otázky zaměřené na způsob vedení

Domnívám se, že nestačí jenom zjistit motivační činitele, které podněcují pracovníky k určitému jednání, ale je důležité odhalit i demotivační faktory pro možnost prevence. Vnímám jako velmi důležitého pro rozvoj či stagnaci pracovníka osobnost vedoucího a způsoby jeho vedení. Jako velmi podstatné a důležité pro rozvoj či stagnaci pracovníka vnímám i způsoby vedení a osobnost vedoucího. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla blíže tuto oblast rozkrýt.

DVO3: „Jak vedení ovlivňuje tvoji práci?“

R1: „Byla jsem ráda, že jsem dostávala zpětnou vazbu, i to že jsem mohla pracovat doma a mohla být s holkama. Vedoucí dokáže povzbudit člověka, je dobrý i nějaký to finanční ohodnocení. Měla jsem vzdělání i na malej úvazeček, furt mě to něco přinášelo... Vidím, že vedoucí je na své místě, je tam potřeba emotivní člověk, který se dokáže vcítit i do uživatelů i do zaměstnanců. Aby mohla dávat tu podporu, aby to fungovalo, domlouvát se s pracovníkama. Myslím si, že to pozvedla, už jsem v hospicu dělala a nepřišla mi ta práce tak v pohodě. Teď mi to přijde ucelený, hodně toho udělala, co se týče standardů.“

R2: „V dřívější práci jsem neviděla zájem z organizace, u vedení v hospicové péči, vidím markantní rozdíl. Moje dřívější vedoucí chtěla být na všechny hodná, kdo více chodil, to víc řešila, necejtila jsem všem stejně od vedení. Když jsem přešla na hospicovou, díky vedoucí jsem se přestěhovala, protože na předcházejícím místě se volno těžko domlouvalo. Teď, když vidíš, že něco potřebuješ a že to jde, tak jsem ráda. Líbí se mi, že jsme všechny zastupitelný, stejně braný, otevřenost mezi kolektivem i mezi vedoucí nebo i její schopnost to zorganizovat, abychom měly rozpis dopředu.“

R3: „Před mateřskou jsem pracovala v jiném kolektivu a bylo tam špatné zacházení, tak se mi tam nechtělo. Tady je to pěkný, chování nadřízených, tak to nějak cejtím. Vztah vedoucího k pracovníkům musí bejt pěkněj. Když potřebovala ona, vyhověla jsem já, když jsem potřebovala já, vyhověla mi ona, vzájemná ochota, měla respekt. Mohla jsem jí kdykoliv zavolat, nebála jsem se. Zažila jsem taky, když není dobrej přístup k pracujícím. To potom pracující má pochyby, když něco potřebuje, zavolat, zeptat se. Mělo to být vzájemné pochopení i respekt. Když je něco, tak si to říct, ne že nezajímá. U vedoucí v hospicu se mi taky líbilo, že nás střídala, hned tam, hned tam, protože někde mě to nabijelo a jinde jsem to mohla vydat.“

R4: „Co si myslím, že je dobrý, že vedoucí, má tu víru taky, že některý z nás chodí do kostela. To jsou takový spřízněný duše, je to pro mě důležitý, jdeme po stejný cestě. Myslím si, že by bylo pro mě těžký, kdybych šla jinam, že bych tam neměla svého člověka.“

R5: „Po mém prvním zaměstnání v životě jsem byla hodně zničená a otřesená, hodně jsem znejistěla a myslela jsem si, že jsem neschopná. Pak přišla nabídka jiné práce, vážila

jsem si laskavého přístupu a trpělivosti. Teprve, když jsem začala mít pocit bezpečí v práci, tak jsem se uvolnila a začala používat ten svůj potenciál. S původní vedoucí hospicu se mi dobře pracovalo, vždycky mi dobře poradila. Navíc mě posílala na skvělé kurzy, které mi pomohly. Současná vedoucí v tom pokračovala, vážím si jí a mám ji moc ráda. Je to je člověk upřímně křesťan, nefalšovaný, od přírody. Tím nechci říct, že nedělá chyby, ale má dobrý srdce a člověk jí může důvěřovat. Vůbec se nemusím bát cokoliv jí říct. Navíc se mi zdá, že má velké dar ten kolektiv tak pěkně stmelovat, že dokáže i nepříjemný věci říct laskavě a že je spravedlivá. Dokáže věci říct narovinu, ale nikdy to nebylo bolestný a ponižující. Člověk uvědomí, co se nepovedlo. Může se omluvit, zamyslet a příště se takovému jednání vyhnout. Taký si cením, že hodně vnímá naše uživatele služby, chová se k nim lidsky, dává najevo zájem. Myslím, že je to člověk na svém místě po všech stránkách. Co se týká vedení, občas se domlouváme a někdy stanoví úkol, který je třeba splnit. Na rovinu řekne věci, které nás čekají. Na poradě, vysvětlí, proč ano, proč ne, trpělivě a i pomůže.“

Odpověď navazuje na Rychtaříkovou (2008, s.31), která uvádí, že kritika může být v něčem přínosná. Zároveň nám i odpovídá v podobě odhalování cílů kritiky: jedná se o poskytování zpětné vazby, informací, co děláme nesprávně, abychom to mohli napravit a zlepšit.

Tři respondentky mnohdy mluvily o svých dřívějších zkušenostech s jinými vedoucími a porovnávali je s nynějším stavem (mluví o období před organizačními změnami). Shodně vyjadřovaly posun v kvalitě vedení a jejich větší spokojenosti v současnosti. Důvodem pro ně bylo poskytování zpětné vazby, povzbuzení, spravedlnost, otevřenost mezi vedoucí a kolektivem, organizační schopnosti vedoucí, důvěra a možnost, kdykoliv se na ni obrátit, její zájem o pracovníky i klienty. Pro dvě respondentky byl důležitý fakt, že je také věřící a rozumí si s ní i v této oblasti. R5 také uvedla schopnost vedoucí stmelovat kolektiv, laskavě napomínat a trpělivě vysvětlovat.

Rozhodla jsem se do této oblasti dát i reflexi samotné vedoucí. Zjišťovala jsem, co ji vedlo pracovat v pomáhajících profesích, co vidí jako důležité při vedení týmu. V rozhovoru jsme se dostaly i k tomu, jak ona sama vnímá změnu své role po organizačních změnách (od 1.1. 2014 došlo ke spojení tří středisek a vedoucí Domácí hospicové péče se stala koordinátorkou služby) a jak ji v práci vedení ovlivňuje.

Vysvětlení zkratk: T-tazatel, V-vedoucí

T: „Jak se to tak událo, že ses stala vedoucí týmu...“

V: „Proč jsem se rozhodla jít dělat tyhle služby...má na to vliv výchova, tím že jsem z křesťanské rodiny a mamka je zdravotní sestra, tak jsem k těm lidem měla blízko... začala jsem studovat sociální školu a jezdila jsem na praxi do Myslibořic, tam jsem pak dělala sociálního pracovníka. Pak byla možnost tady na Charitě, měla pořád v sobě, že chci pomáhat druhým. V Myslibořicích jsme byli jako rodina, snažili se ti lidi víc tě vyslechnout, pomoci ti. Bylas se všemi stejně, každéj mohl říct svůj nápad, myšlenku.“

T: „Jak to bylo v Charitě, když jsi začínala?“

V: „Bylo to úplně jinačí než tam, neměla jsem kolem sebe nikoho, kdo by mi pomohl a dělat něco z ničeho, kde se chceš chytit...Hledala jsem někde pomoc, když mě nebyla daná z vrchu. Tak jsem se na ty holky obracela, abych od nich měla nějaký nápad, že to můžeme dát dohromady a ty holky mají fakt skvělý nápady.“

T: Chtělas je do toho zatáhnout?“

V: „No, aby se všechny do toho zapojily a zúčastnily.“

T: „Jak se to posouvalo dál?“

V: „Rychle, původní vedoucí odešla, přišla druhá, která mi neházela klacky pod nohy, tak se to zklidnilo a tím, že to běželo, tak se spoustu věcí vychytávalo. Ted' je to dobrý (pozn. myšleno po změně organizační struktury 1.1. 2014), když máš kolem sebe lidi, který mají spoustu zkušeností. Vedoucí je mi schopná poradit, je tam i pracovnice, která dělala inspektorku, tak ty věci vidí i jinak. Těch lidí odborných je tu víc, ti tu přibyli. Tím jak jsou dohromady daný ty tři střediska, tak si mezi sebou pomáhají. Když něco zpracuje jedno středisko, tak ostatní si to vezmou, tohle je dobrý. I co se týká standardů, že to bude sjednocený. Daleko líp se spolupracuje, předtím nešlo, aby mi z jiné služby dali nějakýho uživatele. Ted' mi volají, tady máme člověka, už to není jenom na mě. Řeknu vedoucí nemám lidi a ona přemejšlí a hledá, koho mi může dát, protože to na ni tlačí, že musí ten hospic fungovat a bere tu zodpovědnost.“

T: „Když bysme přešly k tobě, tým musí fungovat a to je zase tvoje odpovědnost, jak to máš nastavený?“

V: „Tím, že jsem přišla z minulého pracoviště, tak tam bylo důležitý, aby se ty lidi cítily dobře, tak hodně času jsem věnovala a věnuju těm pečovatelkám. Když je nověj člověk, aby měly tu možnost zavolat, když potřebujou, že tady pro ně prostě jsem a že si ten čas na ně udělám. Vidím, že ty holky kolikrát něco trápí, oni přijdou, vypovídají se, jsou tady chvíli a když odchází, řeknou, jo mě je líp. Myslím si, že je to hrozně důležitý, když ty holky dělají a

jsou v pohodě, srovnaný. Kdyby měly o nějaký tisíc víc a byly vnitřně roztrhaný a měly nějaký nejistoty, tak je to špatně.“

O obdobné situaci se zmiňuje i Brooks (2003, s. 94), uvádí, že je třeba se podívat také na meziskupinové chování, které může mnohdy přinášet nejen pozitiva, ale i negativa a blokovat tak rozvoj celé organizace. Je důležité mít na paměti, že míra soutěživosti musí být v rovnováze s mírou spolupráce v organizaci. Důraz je vhodnější dát na spolupráci týmů, dochází pak k bohatší výměně nápadů a informací, což přispívá k růstu a kvalitě celé organizace .

Z rozhovoru vyplýval demokratický styl vedení zaměřený na zapojení jednotlivých členů týmu, jako důležitou vnímá podporu pracovníků, nastavení důvěry. Organizační změny vidí jako přínosné, zejména v podpoře v odborné oblasti a ve spolupráci středisek.

5.1.3 Otázky zaměřené na týmovou práci

Vztahy v týmu dokáží podpořit, ale také zcela odradit nového i stávajícího pracovníka. Ve svém výzkumu jsem se proto zaměřila na zjištění míry týmové práce nejen formou rozhovoru, ale k doplnění jsem použila i dotazníkové šetření (kapitola 5.2).

DVO4: „Jak se ti pracuje v týmu a jak to ovlivňuje tvoji práci?“

R1: „Na začátku jsem byla v kontaktu jen s vedoucí, pak jsem se seznámila s holkama. některý jsem znala z dřívějšíka. Začala jsem chodit na porady, tým byl fajn, parádní, příjemný lidi, další kolektiv pracovní, další zkušenosti. Ráda jsem je poslouchala, protože povídali o klientech, víc jsem věděla o práci. Při inspekci byl tým pro mě rozhodně jako opora, bylo nás víc na ně. Byly tam holky, který měli co říct k přímý práci, byly hodnoceny bezchybně.“

R2: „Myslím si, že jsem zadobře všude, ono to tak nějak vyjde, že si začneš brát služby u těch klientů i s těma lidma, co jste si tak podobně, než o tom mluvit, tak to udělám. S kolegyněmi si myslím se všema rozumím, jedeme občas na školení, tam se víc poznáme, jinak si telefonujeme o klientech.“

R3: „Když jsem přešla do hospicový, tak se mi tam dobře pracovalo. Ladily jsme, doplňovaly jsme se. Mohla jsem zavolat každému, vyšly mi vstříc, i když jsem potřebovala vyměnit službu.“

R4: „Je pro mě důležitý, že si můžem věřit, že se na sebe můžeme spolehnout. Taky to, že si vyjdeme vstříc, že vedoucí nám dokáže naslouchat. Jsem moc vděčná, že do takového týmu patřím.“

R5: „Podle toho, jak s námi vedoucí jedná, tak tým podle toho vypadá. Důvěřujeme si, pomáháme, když je něco potřeba, tak si zavoláme, vysvětlíme. Řekla bych, že ten tým je ideální. Je pravda, že my spolu většinou nepracujem. Kdybychom byly dvě u jednoho uživatele služby, tak bysme se navzájem musely tolerovat, tak by se našly nějaké třecí plochy, protože jedna to dělá tak a jiná jinak. Myslím si, že všechny se snažíme...Vidím pozitivní způsob vedení, který klade morální požadavky na členy týmu. Že přece ty vedoucí to nemůžu udělat, že bych tu práci neudělala poctivě. Ona mi důvěřuje a já tu její důvěru nemůžu zklamat. Myslím, že všechna tahle děvčata mají rády lidi, dělají dobře tu práci, chtějí pomáhat a je tam nastavená atmosféra důvěry pro to, abychom tu práci dělaly dobře.“

Jedna z respondentek uvádí, že jí práce v týmu přináší nové zkušenosti, všechny respondentky se shodují v tom, že se na sebe mohou spolehnout, vycházejí si vstříc, důvěřují si, R5 tuto skutečnost vystihuje slovy, že je v týmu nastavená atmosféra důvěry. Zároveň ale zmiňuje důležitý fakt, že jsou v domácnosti klienta většinou jednotlivě. Připouští fakt, že by se mohly projevit rozdíly a napětí při společné službě, což by mohl být demotivační faktor. V bližším kontaktu jsou pracovnice při poradách, supervizích akcích, které vedoucí podporuje (viz příloha č 3).

5.1.4 Otázky zaměřené na příčiny fluktuace

Myslím si, že je pro vedení organizace přínosné znát důvody odchodu zaměstnanců v rámci prevence tohoto jevu v organizaci. Branham (2009, s. 30-33) uvádí výsledky výzkumu, v němž odcházející pracovníci uvedli 67 důvodů vedoucích je k tomuto rozhodnutí, v 57 případech jim lze předcházet. Důvody byly rozděleny do 19 skupin podle nejvyšší četnosti, jedná se o: omezené možnosti kariérního růstu, nedostatek podpory a respektu, nízké odměňování, pracovní nenaplnění, nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného, nevyhovující pracovní doba, nevyhnutelné důvody (dojíždění, nemoc... těmto nelze předcházet), nedostatek uznání, nerovný přístup k členům týmu, nedobry vztah nadřízeného k zaměstnancům, špatné pracovní podmínky, nedostatečná možnost vzdělávání, neschopnost nadřízeného, nízká úroveň nejvyššího vedení, malé technické schopnosti nadřízeného,

diskriminace, obtěžování, nepřítomnost benefitů, špatný přístup spolupracovníků. Chtěla jsem si ověřit, zda výsledky v této oblasti v případě malého výzkumného souboru z hospicové péče budou projevovat shodu, či se budou lišit.

DVO5: „Kdybys byla nucena odejít, co by bylo příčinou?“

R1: „ Mě se to stalo, jsem z toho špatná, že to musím ukončit. S manželem jsme se dohodli, že musím být doma s holkama, že nemůže tak hlídat. Takže ke konci časový problémy manžela i finanční. Vydělává víc, když jsem byla v práci, jemu to ubíralo.“

R2: „To jsou vlny, že se člověku zdá, že ho to stravuje psychicky i fyzicky. Už bych taky chtěla dělat s běžným životem, nejen s tou poslední částí. Celou pracovní dobu trávíš tím, že ty lidi doprovázíš. Vadí mi, že se nemůžeš koukat na svět z různých pohledů, že seš převážně v tom konci, že se málokdy od srdce zasměješ.“

R3: „Asi by bylo příčinou neshody s vedením, špatná komunikace se mnou. Ted' vidím, že začínají být důležité i peníze. Kdybych musela odejít, bylo by mi to moc líto.“

R4: „Kdybych odešla, bylo by to kvůli nedostatku práce. Kdyby tam byli ti lidi, ke kterým chodím ted', odcházelo by se mi těžko, myslím klienty, ale potřebuji mít nějaký zdroj příjmů.“

R5: „Pravda je, že jsem unavená a někdy mám toho pečování nad hlavu. Nedávno jsem šla za vedoucí, že skončím, že už nemůžu, že jsem vyčerpaná. Ona, to bylo úžasný, vůbec ne mě nevybafla, tak ty mě necháš ve štychu, koho najdu na zástupy. Teprve pak, když jsem za ní přišla, že se za to omlouvám, že ještě zůstanu, tak mi řekla jaké měla obavy.“

Největší shoda byla u tří respondentek, které uvedly jako důvod odchodu nedostatek finančního ohodnocení, dvě mluví o své aktuální únavě, která je vedla k zamyšlení nad setrváním v hospicové péči. Vnímám zde signály možného syndromu vyhoření a potřebu podpory, může se ale také jednat o aktuální stav za určité časové období. K této úvaze jsem došla po reflexi skutečnosti, že některé rozhovory se konaly v čase předvánočním a v jednom případě byla respondentka v rekonvalescenci po zdravotním zákroku. Dále jako

příčiny odchodu uvádí respondentky možné neshody s vedením, špatnou komunikaci, jednotvárnost.

Po provedeném srovnání mohu uvést, že zjištěné příčiny případné fluktuace v malém výzkumném vzorku se objevovaly i ve výsledcích výzkumu Branhana - jednalo se o nízké finanční ohodnocení a nedostatek podpory. Tyto faktory byly mezi nejčastějšími příčinami, jaké uvedli odcházející pracovníci.

5.2 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Pro doplnění jsem se rozhodla u každé respondentky zjistit formou dotazníkového šetření její osobnostní dispozice pro roli v týmu a navrhuji možné větší využití jejich potenciálu v oblasti týmové práce. Zabývám se také určením stylů chování pracovníků a vhodných přístupů vedení a motivování. Závěrem kapitoly se zaměřuji na zjištění míry spolupráce v týmu. Přikládám také vyhodnocení dotazníku, kterým vedoucí zjišťovala spokojenost pracovníků ve službě s možností návrhu případných změn v různých oblastech práce.

5.2.1 Předpoklady pro roli v týmu, styly chování

Dobře složený tým by měl obsahovat všechny typy rolí, k této skutečnosti by měl přihlížet jeho vedoucí. Je obvyklé, že někteří členové zastávají více rolí. Pokud některá z nich chybí, projeví se to negativně na výsledcích týmu.

Při tvorbě týmu se mi v praxi velmi osvědčily poznatky Mereditha Belbina, který stanovil devět týmových rolí, popisujících specifický přístup k práci u různých lidí. Autor tvrdí, že tento přístup je tvořen kombinací vrozených povahových vlastností, získaných životních zkušeností i konkrétní situací na pracovišti. Dobře situovaný tým má mít zastoupeny všechny typy rolí obsažených v osobnostech spolupracovníků, Bělohlávek (2008, s. 29-64) je pojmenovává a stručně je přibližuje a charakterizuje.

Výsledky výzkumu uvádím v tabulce č.1. Zjistila jsem, že všechny respondentky vzhledem k vysokému bodovému ohodnocení jsou *týmovými pracovníky*, je pro ně zásadní udržovat v týmu dobré mezilidské vztahy, preferují činnosti, v nichž se setkávají s lidmi. Tato skutečnost se projevila i při rozhovorech. Úskalím u nich může být, že mohou upřednostňovat vztah nad výkonem, neradi dávají zásadní rozhodnutí, aby někomu neublížili. Bělohlávek (2008, s. 51-62) doporučuje trénink asertivní komunikace.

Nejvyšší preference pro roli *koordinátora* má R4 a vedoucí služby. Tito lidé jsou přátelští, důvěřiví, uvědomují si, že cíle dosáhnou ve spolupráci s druhými, motivací pro ně je rozvoj týmu. Je třeba, aby se naučili připouštět slabé stránky spolupracovníků.

Realizátoři usilují o dodržování pravidel, chtějí mít úkol jasně zadán, mají organizační schopnosti, nevyhovují jim změny – u vedoucí a R5.

Kromě R3 mohou v týmu zastávat roli *vyhledávače zdrojů* všechny pracovnice, projevují se schopností snadno navazovat kontakty, získávat informace, motivují je krátkodobé cíle, mohou být nositelé změn. Může se u nich projevovat určitá míra netrpělivosti, je nutné stanovování priorit, podpořit lepší organizaci času.

Nejvyšší dispozice pro roli *dokončovatele* má R3, vyniká soustředěností na detail, v dotažení úkolů do konce, má rád dokonalý výstup práce. Mnohdy mu chybí nadhled, nerozlišuje priority.

R4 má nejvyšší součet u *vyhodnocovatele*, jsou to lidé opatrní, kritičtí, brání tým před rizikem unáhleného rozhodnutí. Měl by se učit sdělovat své výhrady takticky.

Roli *formače* by mohla zastávat R2, jsou to energičtí lidé zaměřeni na dosahování výsledků, vynikají soutěživostí, potřebují náročné cíle. Hůře se osvědčují při dlouhotrvajících úkolech.

Vyšší preference na roli *inovátora* je u R1, R2, R4, R5. Tito lidé rádi přemýšlejí, hledají možnosti zlepšení. Potřebují prostor pro kreativní činnost, mnohdy pomíjejí priority.

Do výzkumného souboru jsem zařadila i vedoucí a pracovnice, s nimiž jsem uskutečňovala rozhovor. Pro komplexní zjištění nastavení týmu by bylo vhodné určit tyto skutečnosti u všech pracovnic.

U jednotlivých respondentek jsem během rozhovoru zjišťovala jejich styl chování - míru přístupnosti a vyjadřování se (více v kapitole 3.2.3). Převedením do tabulkové podoby tato fakta trochu ztrácí na své vypovídající hodnotě z důvodu nemožnosti postihnout míru daného výskytu v jednotlivých kvadrantech (viz tabulka č.2). Často se nejednalo o jednoznačný projev, ale o hranici mezi dvěma typy. Přesto mi připadá tento přístup návodný a podporující vzájemné porozumění v případě, kdy by vedoucí uměl přizpůsobit svůj komunikační styl stylu svých podřízených.

R3, R5 se řadí do skupiny označené jako *analytici*. Jedná se o jedince, kteří potřebují fakta, více kladou otázky, usilují o přesnost a vyžadují od ostatních přesnost. R2, R4 – laskaví kolegové. Tento typ je citlivý k druhým, dávají důraz na vytváření vztahů, nemají touhu se prosazovat. Dávají přednost osobním kontaktům, před rozhodnutím se potřebují poradit. R1 – expresivní lidé. Tito lidé se vyznačují přístupností, dávají najevo své pocity, jsou tvořiví,

nezabývají se detaily. Mají rádi ocenění, nové přístupy. Tahouni vyžadují výsledky, upřednostňují písemnou komunikaci, jsou těžce přístupní (Mc Ken, Meister, 2004, s. 68–79).

5.2.2 Spolupráce v týmu

Dobrou spolupráci můžeme poznat podle otevřené atmosféry. Dobrá spolupráce je může být základem úspěchu celého týmu, nesmí být ale nejvyšší prioritou, aby to nebylo na úkor odbornosti (Meier 2009, s. 78).

Přehled o kvalitě spolupráce ve středisku Domáci hospicové péče jsem se snažila zjistit prostřednictvím dotazníku zaměřeného na pět oblastí. Jak vnímají její členové složení skupiny – možnost doplnění se v oblasti odbornosti. Druhá oblast otázek byla zaměřená na spolupráci ve skupině. Jak se jednotlivé respondentky identifikují s týmem, odkrývala třetí sada otázek. Hodnocení týmového vedení v oblasti péče vedoucího o pracovníky, řešení jejich žádostí, míru důvěry ukazovala čtvrtá oblast. Poslední oblastí byla míra zapojení se a motivace. Výsledky se mohly pohybovat od 0 (minimum) do 5 (maximum).

Všechny respondentky vysoce hodnotí týmové vedení, nejnižší je klasifikována spolupráce ve skupině, i když i tato hodnota je poměrně vysoká. Domnívám se, že nižší míra spolupráce může souviset s tím, že respondentky většinou pracují v rodinách individuálně, schází se pouze na poradách, supervizích a společných akcích (viz tabulka č 3).

Z analýzy dokumentů střediska je zřejmé, že vedoucí pravidelně zjišťuje spokojenost pracovníků ve službě (viz příloha č. 7). Vnímám tyto údaje jako vhodné pro doplnění vzhledu do celkového zhodnocení práce a spokojenosti ze strany pracovníků. V oblasti využívání schopností se 60% cítilo velmi dobře využito, 40% dobře. Všechny vnímají dostatek prostoru pro svůj rozvoj. Částečná nespokojenost se projevuje v oblasti platového ohodnocení – adekvátní je pro 80%, neadekvátní v 20%. Více otázek je zaměřeno na kvalitu vedení – realističnost nároků je hodnocena 100%, schopnost naslouchat 90%, míra zvládnutí problémů v týmu 90%.

Prostřednictvím dotazníku se pracovníce také vyjadřovaly ke spolupráci v týmu při řešení problémů – velmi dobrá 80%, dobrá 20%. Vedoucí tímto způsobem také zjišťuje pocit přepracovanosti – často se vyjádřilo 10%, občas 90%. Poslední oblastí je míra vlivu pracovního prostředí na práci – 20% rozhodně ano, 50% ano, 30% spíše ano. Bezpečně se u klientů cítí 70%, 30% normálně. Na závěr se pracovníce vyjadřují, co by měla vedoucí udělat pro zlepšení kvality služby. Uvádějí větší propagaci a více společně stráveného času se spolupracovnicemi mimo práci.

5.3 Diskuse

Nejdříve jsem respondentky seznámila s cílem mé práce a s jednotlivými oblastmi, na něž se chci ptát. Mohly si pracovní činnost představit jako cestu a nabídla jsem jim možnost ji znázornit prostřednictvím přírodních materiálů nebo formou kresby. Tuto aktivitu jsem vložila pro možnost hlubšího vniknutí do tématu, případně na doznění mluveného slova. Vycházela jsem ze svojí lektorské zkušenosti, kdy při vedení různých programů tyto techniky využívám a mám na ně většinou pozitivní zpětné vazby. Byla jsem překvapena z jejich reakcí, některé respondentky jsem uvedla do rozpaků, jiné se chopily otisknutí reality do obrazu s chutí. Výsledek předčil moje očekávání a opět se ukázala krása rozmanitosti každého z nás. Doba provedení byla rozdílná, dvě začaly ztvárňování na začátku rozhovoru, jedna z nich uprostřed a další dvě na konci setkání. Také znázornění uchopila každá respondentka jinak – 3 vytvářely prostřednictvím terapeutického materiálu, jedna formou symbolu, další využila možnost kresby. Fotodokumentaci a vysvětlení znázorněného uvádím ve své absolventské práci.

Při použití narativního přístupu a analýzy vnímáme, že různé lidské zkušenosti a jednání nelze vysvětlit a interpretovat jednoznačně. Nehledáme tedy univerzální pravdu, ale příběhy konstruujeme kolem životních událostí a dáváme tak prostor pro svobodu, kreativitu. Jedná se o vyjádření skutečností, které nám utkvěly v paměti. Vždy si vytváříme určité verze příběhů, co se s námi nebo okolo nás děje (Miovský, s.245).

Tento přístup je mi vlastní, i z tohoto důvodu jsem použila pro kladení výzkumných otázek narativní rámec a nechala respondentky volně hovořit, pouze jsem sledovala, abychom obsáhly všechny výzkumné oblasti.

Během fáze vzestupu a upevnění kontaktu a jádra interview jsem ocenila svoje zkušenosti ze systemického psychoterapeutického výcviku, který jsem absolvovala. Mnohdy bylo třeba zvolnit tempo, reagovat na zvýšenou míru emocí, případně nezasahovat a pouze naslouchat. Uvědomila jsem si, jak je nezbytné a pro bezpečí respondentů důležitý přístup tazatele i jeho dovednosti v této oblasti. Na ukončení jsem si ponechala dostatek prostoru, což bylo třeba zejména při znázornění cesty na konci našeho setkání u dvou respondentů.

Ve své práci odpovídám na otázku: „Jak působí vedení a týmová práce na motivaci a demotivaci zaměstnanců Oblastní charity Třebíč?“ Nejprve jsem zjišťovala skutečnost, co je cílem pracovní cesty respondentek. Předpokládala jsem, že to bude u pracovníků shodné, dle specifikace v letáku (viz příloha č.1). Byla jsem překvapena různorodostí odpovědí byť v podobném kontextu.

Pracuji již dlouho v církevní organizaci, sama jsem praktikující. Kladla jsem si otázku, zda to není nějakým způsobem limitující či nepříjemné pro člověka mající jinou formu spirituality. Udivilo mne, že byly všechny pracovnice v této oblasti spokojené a uváděly přínosy této skutečnosti.

V případě třetí výzkumné otázky zaměřené na zjišťování vlivu vedení na práci respondentek se prolínal čas minulý a přítomný, kdy tři z nich mluvily o svých zkušenostech s dřívějšími vedoucími. Vnímala jsem spokojenost a péči, která se odrážela i v celém fungování týmu. Tyto skutečnosti se mi potvrdily i po vyplnění dotazníku zaměřeného na hodnocení spolupráce v týmu. Uvědomila jsem si, jak velmi ovlivňuje činnost týmu osobnost, charakter i schopnosti vedoucího. Až mne zarazila skutečnost, když mi jedna z respondentek popisovala, jak velmi ji necitlivé zacházení poznamenalo v oblasti sebedůvěry. Jak snadno můžeme ublížit nebo podpořit. Tento fakt se ukázal i v oblasti poslední výzkumné otázky zaměřené na zjištění možných příčin odchodu u pracovníků. Uváděly v největší míře nedostatek finančního ohodnocení, únavu, ale hned vzápětí je následovaly neshody s vedením, špatná komunikace, jednotvárnost.

Během zpracování této práce jsem si uvědomila, že výsledky výzkumu nejsou zcela objektivní, co se týká spolupráce v týmu. V Domácí hospicové péči se jedná spíše o individuální práci s klientem a jeho rodinou. Pracovnice jsou v kontaktu většinou pouze přes telefon, když si předávají službu. Uvědomuji si, že pokud by se jednalo o klasický tým, kdy jsou stále v blízkém kontaktu, mohly by se snáze objevit konflikty nebo demotivační faktory. Přes to vše jsem vnímala, vstřícnost a důvěru mezi pracovníci i vedením.

V případě páté výzkumné otázky zaměřené na příčinu případného odchodu se mi nabízelo potvrzení mé domněnky. Dvě respondentky mluvily o své aktuální únavě, která je vedla k zamyšlení nad odchodem z tohoto střediska. Vnímala jsem zde signály možného syndromu vyhoření a potřebu podpory. Ale po té jsem si uvědomila, že se také mohlo jednat o aktuální stav za určité časové období. K této úvaze jsem došla po reflexi skutečnosti, že některé rozhovory se konaly v čase předvánočním a v jednom případě byla respondentka v rekonvalescenci po zdravotním zákroku.

Po provedeném srovnání mohu uvést, že zjištěné příčiny případné fluktuace v mém malém výzkumném vzorku se objevovaly i ve výsledcích výzkumu Branhanma - jednalo se o nízké finanční ohodnocení a nedostatek podpory. Tyto faktory byly mezi nejčastějšími příčinami, jaké uvedli odcházející pracovníci v jeho výzkumu.

Zajímavé jsou i výsledky výzkumů v oblasti motivace, proto dva z nich uvádím v závěru této diskuse..

Armstrong (2002, s.219) uvádí výsledky britského výzkumu týkající se motivace a postojů k práci: práce je v životě většiny lidí předmětem nejvyššího zájmu, mezi nejdůležitější věci, které lidé hledají v práci je plat, rozmanitost a jistota.

Fairweather (2009, s.180) na základě svého výzkumu zaměřeného na pracovní motivaci charakterizuje v následujících deseti faktorech, co lidé očekávají od svého zaměstnání: jistota zaměstnání, pochopení pro osobní problémy, loajalita firmy k zaměstnancům, zajímavá práce, dobré pracovní podmínky, ohleduplně dodržovaná disciplína, dobrý plat, osobní růst a postup v organizaci, pocit účasti na dění ve firmě, uznání za vykonanou práci.

V rámci výzkumu mezi pracovníci Domácí hospicové péče se v oblasti motivace objevila také rozmanitost, jistota, pochopení, zajímavost práce, osobní růst, uznání

Doba, kdy jsem čerpala informací z literatury a dalších zdrojů k danému tématu, byla pro mne velmi přínosná. Neméně rozhovory, kdy jsem mohla nahlédnout do srdcí a myslí pracovníků Domácí hospicové péče.

ZÁVĚR

Z důvodu, že tato bakalářská práce navazuje na moji absolventskou práci, chtěla bych nejprve uvést výsledky výzkumu v oblasti zjištění motivace a demotivace zaměstnanců Oblastní charity Třebíč. Prováděla jsem kvalitativní výzkum v kombinaci s kvantitativním, metodou bylo polostrukturované interview a dotazníkové šetření.

Výsledky výzkumu absolventské práce

Respondentky jako motivační uváděly dobré vedení a kolektiv, možnost sladění práce a rodiny, smysluplnost práce, vnímání svojí užitečnosti. Sociální vztahy hrají v oblasti motivace také velkou roli, výsledky výzkumu potvrdily potřebu vytvoření nových vztahů s klienty a širších se spolupracovníky. Neméně důležitá a motivační je pro ně i stabilita organizace a možnost finanční odměny. Objevila se i spokojenost se střídáním služeb a možnost pracovníků být u různých klientů. Jako oporu i motivaci pro práci zmiňují některé respondentky také víru a svoji rodinu. Velká pestrost jednotlivých motivů vede k tomu, že je třeba vždy individuálně zjišťovat motivační činitele, protože mají různé preference dle konkrétních osob.

Demotivační faktory vidí respondentky v stereotypní práci, fyzické náročnosti a i mnohdy v malé spolupráci rodiny nemocného. Co se týká práce s lidmi v terminálním stádiu života, tak pro některé je tato skutečnost psychicky náročná a pro jiné je naopak posilou a povzbuzením.

Při zjišťování vzorců jednání u osobnostní motivace byla rozlišena u respondentek ve větší míře snaha být se všemi zadobře i na úkor svých potřeb, dále se objevoval motiv perfekcionalismu a snaha spěchat.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak působí vedení a způsob týmové práce na motivaci a demotivaci pracovníků a navrhnout možnou aplikaci preventivních opatření v této oblasti. Výzkum jsem prováděla ve středisku Domácí hospicové péče v Oblastní charitě Třebíč. Použitými technikami sběru dat byly polostrukturované rozhovory, dotazníky a analýza dokumentů střediska.

Bakalářská práce je rozdělená do dvou částí. V první kapitole teoretické části se zabývám pojmem organizace, jejím posláním, kulturou a identitou. Druhou kapitolu věnuji pojmu management a možným způsobům výkladu, přibližuji důležitost osobnosti a úkoly manažera. Přináším možné pohledy na rozlišení řízení a vedení a věnuji se také týmové práci.

Přibližuji devět týmových rolí rozčleněných dle specifického přístupu k práci. Závěrem pojednávám o tom, jak podpořit stabilizaci pracovníků. Základní pojmy týkající se pracovní motivace a demotivace uvádím ve třetí kapitole.

Druhá část této práce se zabývá výzkumným šetřením – cílem výzkumu, metodami, které jsem v rámci šetření použila. Následně popisuji výzkumný soubor a způsob zpracování dat. To je základem pro možnou interpretaci výzkumu.

Zkoumanou realitu jsem vyhodnotila na základě odpovědi na hlavní výzkumnou otázku prostřednictvím odpovědi na pět dílčích výzkumných otázek.

HVO: „Jak působí vedení a týmová práce na motivaci a demotivaci zaměstnanců Oblastní charity Třebíč?“

Na několik dílčích výzkumných otázek jsem získala tyto odpovědi.

DVO1: „Jaký je cíl tvé cesty, kam jdeš?“

Dvě respondentky vidí cíl v **kontaktu s lidmi** – klienty i týmem, u dalších dvou se výrazně objevuje **spirituální rozměr**, cíl vidí v cestě k Bohu a modlitbě za klienty. Pro R4 je cílem dobře **odvedená práce** a podpora nemocných, R1 ještě udává možnost **přivýdělků**.

DVO2: „Jak se ti pracuje v křesťanské organizaci?“

Respondentky neuváděly žádnou překážku v této oblasti, byly spokojené. Uváděly přínos v možnosti **propojení práce s vírou**. Zaznamenala jsem protichůdné stanovisko - jedna pracovnice předpokládala **morální jednání** mezi zaměstnanci organizace, druhá byla po nastoupení z jednání některých lidí velmi zklamaná. Přesto říká, že možnost setkávat se s pracovníky **stejného vyznání** je pro ni obohacením a podporou.

DVO3: „Jak vedení ovlivňuje tvoji práci?“

V této oblasti se během rozhovorů prolínal čas minulý a přítomný, tři respondentky mluvily o svých zkušenostech s dřívějšími vedoucími a porovnávali je s nynějším stavem. Shodně vyjadřovaly **větší spokojenosti v současnosti**. Důvodem pro ně bylo poskytování **zpětné vazby, povzbuzení, spravedlnost, otevřenost mezi vedoucí a kolektivem, organizační schopnosti vedoucí, důvěra** a možnost, kdykoliv se na ni obrátit, její **zájem o pracovníky i klienty, schopnost stmelovat kolektiv**. Pro dvě respondentky byl důležitý fakt, že si s vedoucí rozumí v **oblasti víry**.

DVO4: „Jak se ti pracuje v týmu a jak to ovlivňuje tvoji práci?“

Všechny respondentky oceňují **důvěru** v týmu, vzájemné **vycházení si vstříc**, že se na sebe mohou **spolehnout**. Objevilo se i přání jedné z respondentek, realizovat více společných setkání i mimo pracovní čas.

DVO5: „Kdybys byla nucena odejít, co by bylo příčinnou?

Tři respondentky uvedly jako důvod odchodu **nedostatek finančního ohodnocení**, další dvě mluví o své **aktuální únavě**, která je vedla k zamyšlení nad setrváním v hospicové péči. Dále jako možné příčiny odchodu uvádí respondentky **neshody s vedením, špatnou komunikaci, jednotvárnost**.

Výsledky výzkumu ukazují na zvýšení motivace pracovníků v důsledku vedení i týmové práce u všech respondentek. Jedna z nich mluví o důležitém faktu, že většinou pracují individuálně, v bližším kontaktu jsou jen při poradách, supervizích a akcích. Zamýšlí se nad skutečností, že kdyby pracovaly více spolu, mohly by se nějaké demotivační faktory objevit.

Z výsledků dotazníkového šetření a zároveň i z analýzy dokumentů střediska je výstupem vysoké hodnocení týmového vedení všemi respondentkami, nejnižší je hodnocena spolupráce ve skupině, i když i tato hodnota je poměrně vysoká. Domnívám se, že nižší míra spolupráce může souviset s tím, že respondentky většinou pracují v rodinách individuálně, schází se pouze na poradách, supervizích a společných akcích.

Pro skupinovou práci je důležité, aby její členové dobře znali cíl své práce, důvod existence skupiny, jak společná práce pomáhá v konkurenceschopnosti a co přináší každému z účastníků. Dobrý vedoucí by měl také zjistit, co jeho lidé chtějí, potřebují, co upřednostňují a v čem se odlišují. Skupina může být týmem, když si členové navzájem pomáhají a spolupracují (Mc Kenn, Maister, 2004, s. 95-98).

Na tento fakt jsem se zaměřila při mapování jednotlivých stylů chování a konkrétně navrhuji nejvhodnější motivační přístupy pro jednotlivé respondentky. Dále na základě dotazníku zaměřeného na zjištění osobnostních dispozic jednotlivých pracovníků, uvádím jejich rozdílné potřeby, možnost rozvoje silných a omezení slabých stránek i nejvhodnější uplatnění v týmu.

Na závěr chci připojit slova Bartáka (2010, s. 12), který označuje, jako nejcennější zdroj organizace, lidi, kteří v ní pracují a zasazují se k dosažení jejího cíle. Sociální práce v neziskové organizaci je velmi náročná pro ty, kteří ji vykonávají. V důsledku toho dochází k časté pracovní fluktuaci, která je pro organizaci i klienty nežádoucí. Pracuji v Oblastní charitě Třebíč a tyto tendence pozoruji nejen zde. Byla bych ráda, kdyby moje bakalářská práce, alespoň částečně přispěla k větší stabilizaci a spokojenosti pracovníků a byla inspirací pro jejich vedoucí.

Seznam literatury

- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- Barták, J.(2010). *Řídit nebo vést*. Praha: Alfa Nakladatelství ISBN 978-80-87197-34-9
- Bělohávek, F.(2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0
- Bělohávek, F.(2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1975-7
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2903-9
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9
- Drucker, P. (1994). *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-38-1
- Fairweather, A. (2009). *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3002-8
- Forsyht, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing.
- Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3
- Fromm, B. (1994). *Desatero přikázání byznysu a jak je porušovat*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-50-0
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2475-1
- Hendl, J.(2012). *Kvalitativní výzkum*. Praha:Portál. ISBN 978-80-262-0219-6
- Horáková, I., Stejskalová,D., Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press ISBN 80-85943-99-9
- Hospodářová, I.(2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1737-1
- Kopřiva, K. (1997). *Lidský vztah jako součást profese*. Praha:Portál. ISBN 80-7178-150-9
- Kopřiva, P., Nováčková, J., Nevolová, D., Kopřivová, T. (2008). *Respektovat a být respektován*. Kroměříž: Spirála. ISBN 978-80-904030-0-0
- Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-206-9

- Kruger, W.(2004). *Vedení týmů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0780-2
- Ludlow, R., Panton, F. (1995). *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-252-2
- Mayerová, M., Růžičková, J. (2000). *Moderní personální management*. Jinočany: HaH ISBN 80-86022-65-X
- Matoušek O. a kol. (2007). *Základy sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-331-4
- Matoušek, O. a kol.(2008). *Metody řízení sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-502-8
- Mc Kenna, P., Maister, D. (2004). *Efektivní leader*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-12-5
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing ISBN 80-247-1362-4
- Meier, R. (2009). *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2308-2
- Navrátil, P. (2001). *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman. ISBN 80-903070-0-0
- Rektořík, J. a kol. (2001). *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-41-6
- Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2100-2
- Řezáč, J. (1998). *Sociální psychologie*. Brno: PAIDO. ISBN 80-85931-48-6
- Stuchlík, R. (2008). *Tým snů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1776-0
- Strauss, A., Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Nakladatelství Albert
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6
- Kolařík, P. (2011). Identita a kultura organizace. Vyhledávání a přijímání zaměstnanců Charity s ohledem na její identitu. *Sociální práce/sociální práce*. č.1, s.60-66.
- Mišovič, J. (2011). O kombinaci sociologických výzkumných metod orientovaných na poznávání sociální. *Sociální práce/sociální práce*. č.1, s.35-40.
- Žurovcová, H. (2010). Sociální realita je velmi pestrá, vždy je co objevovat. *Sociální práce/sociální práce*. č.3, s.42-44.

Prameny

Halkic, H.: Eine Richtung im Leben finden [on-line]. Dostupnost 17. 3. 2014 z <http://www.365motivation.de/motivationstext/eine-richtung-im-leben-finden>

Halkic, H.: Erfolg kommt von innen [on-line]. Dostupnost 17. 3. 2014 z <http://www.365motivation.de/motivationstext/erfolg-kommt-von-innen>

Oblastní charita Třebíč (2014): Domáci hospicová péče Třebíč – odlehčovací služba [on-line]. Dostupnost 2. 2. 2014 z <http://trebic.charita.cz/strediska/strediska-sv-zdislavy/domaci-hospicova-pece/zakladni-informace/>

Senftleben, R.: Zehn Tipps,sich selbst zu motivieren [on-line]. Dostupnost 17. 3. 2014 z <http://www.zeitzuleben.de/2044-10-tipps-sich-selbst-zu-motivieren/>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Osobnostní dispozice pro roli v týmu

Tabulka č. 2: Styly chování (přístupnost x asertivita)

Tabulka č. 3: Míra spolupráce v týmu

Tabulka č. 1: Osobnostní dispozice pro roli v týmu

Dispozice pro typ / respondenti	R1	R2	R 3	R4	R5	V
Koordinátor	6	7	5	8	7	10
Inovátor	5	6	3	6	6	4
Vyhledávač zdrojů	7	7	3	7	7	4
Týmový pracovník	10	7	10	9	9	8
Formovač	3	7	0	6	3	2
Vyhodnocovatel	5	5	7	8	4	6
Specialista	5	6	2	4	2	0
Realizátor	6	7	6	6	7	8
Dokončovatel	3	3	8	4	5	6

Tabulka č. 2: Styly chování (přístupnost x asertivita)

Typ / respondenti	R1	R2	R3	R4	R5
Tahoun (udělejte to)					
Analytik (udělejte to správně)			x		x
Laskavý kolega (rozumějte si)		x		x	
Expresivní kolega (všimněte si)	x				

Tabulka č. 3: Míra spolupráce v týmu

Spolupráce v týmu / respondenti	R1	R2	R3	R4	R5	Hodnota
Složení skupiny	5	3	5	5	5	4,6
Spolupráce ve skupině	4	3	5	5	5	4,4
Identifikace s týmem	5	4	5	5	4	4,6
Hodnocení tým. vedení	5	5	5	5	5	5,0
Zapojení a motivace	4	4	5	5	5	4,6

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Propagace Domácí hospicové péče – plakát
- Příloha č. 2: Žehnání prostor střediska Domácí hospicové péče
Mše k výročí založení Oblastní charity Třebíč
- Příloha č. 3: Podpora týmu střediska Domácí hospicové péče – supervize
Teambuilding
- Příloha č. 4: Organizační schéma Oblastní charity Třebíč
- Příloha č. 5: Test – Moje osobnostní dispozice
- Příloha č. 6: Test – Hodnocení spolupráce v týmu
- Příloha č. 7: Zpětná vazba poskytnutá pracovníci Domácí hospicové péče



Domácí hospicová péče Třebíč **Karlovo nám. 41/30, Třebíč**

Nabízí:

- pomoc při osobní hygieně, pomoc při oblékání
 - pomoc při přípravě a podání jídla
- pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík, pomoc při chůzi....
 - psychoterapeutickou pomoc a duchovní péči
 - dohled v době nepřítomnosti rodiny

Naším cílem je pomoci lidem, kteří bojují s těžkým nevléčitelným onemocněním. Umírajícím umožnit prožít poslední období svého života v domácím prostředí. Poskytnout podporu a pomoc blízkým pečujícím osobám a umožnit jim nezbytný odpočinek a v rámci doplňkových činností je doprovodit v nejtěžším období po úmrtí blízkého člověka.

Odlehčovací služby poskytujeme v domácnosti uživatele, bez omezení věku, 24hod., 7dnů v týdnu v celém regionu Třebíč.

Vedoucí odlehčovací služby

Hana Lišková
tel.: 733 676 676

Půjčovna rehabilitačních a zdravotních pomůcek

tel.: 731 638 212

Dále zprostředkováváme:

vrchní sestra
tel.: 608 860 175

Rozvoz obědů

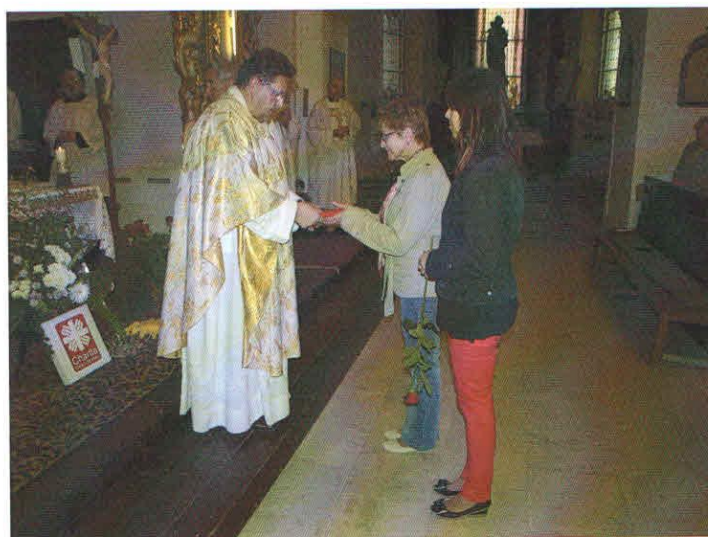
tel.: 724 400 466

Příloha č. 2

Žehnání prostor střediska Domáci hospicové péče



Mše sv. k 20. výročí založení Oblastní charity Třebíč



Příloha č. 3

Podpora týmu střediska Domáci hospicové péče



Teambuilding



Příloha č. 5: Moje osobnostní dispozice

Tabulka použita pro kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření (Bělohávek, 2008, s.51)

Test II. Moje osobnostní dispozice

Instrukce

Tento test zjišťuje vaše osobnostní vlastnosti.

Podtrhněte všechny výrazy, která vás vystihují. Pak škrtněte všechna slova, která se na vás nehodí. Nenechte se ovlivnit tím, že některá slova se vám zdají pozitivní, jiná negativní.

- | | | |
|---------------------|------------------------|-------------------|
| 1. uznaný | 2. nápaditý | 3. pohotový |
| 4. citlivý | 5. energický | 6. opatrný |
| 7. bohatý znalostmi | 8. ukázněný | 9. pečlivý |
| 10. motivující | 11. přemýšlivý | 12. komunikativní |
| 13. přátelský | 14. rozhodný | 15. obezřetný |
| 16. profesionální | 17. dobře organizovaný | 18. precizní |
| 19. povzbudivý | 20. samostatně myslící | 21. živý |
| 22. vldný | 23. průbojný | 24. rozvážný |
| 25. zkoumavý | 26. systematický | 27. přesný |
| 28. důvěřující | 29. nekonformní | 30. přesvědčivý |
| 31. nekonfliktní | 32. náročný | 33. kritický |
| 34. teoretický | 35. důsledný | 36. detailní |
| 37. ovlivnitelný | 38. málo praktický | 39. nesoustředěný |
| 40. nerozhodný | 41. necitlivý | 42. nemotivující |
| 43. úzce zaměřený | 44. málo pružný | 45. nímravý |

Vyhodnocení testu II

a) K jednotlivým výrazům připišeme body:

- 2 body - podtržené výrazy,
- 0 bodů - škrtnuté výrazy,
- 1 bod - neoznačené (výrazy, které nejsou ani škrtnuté ani podtržené).

b) Sečteme body pro jednotlivé vlastnosti ve sloupci součet:

položka č.					součet	dispozice pro typ
1	10	19	28	37		koordinátor
2	11	20	29	38		inovátor
3	12	21	30	39		vyhledávač zdrojů
4	13	22	31	40		týmový pracovník
5	14	23	32	41		formač
6	15	24	33	42		vyhodnocovatel
7	16	25	34	43		specialista
8	17	26	35	44		realizátor
9	18	27	36	45		dokončovatel

c) Součet bodů může nabývat hodnoty 0-10.

- Čím je vyšší součet bodů, tím je vaše dispozice pro zastávání této role výraznější.

Příloha č. 6: Hodnocení spolupráce v týmu

Tabulka použita pro kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření (Meier, 2009, s. 79)

12. Čelit překážkám

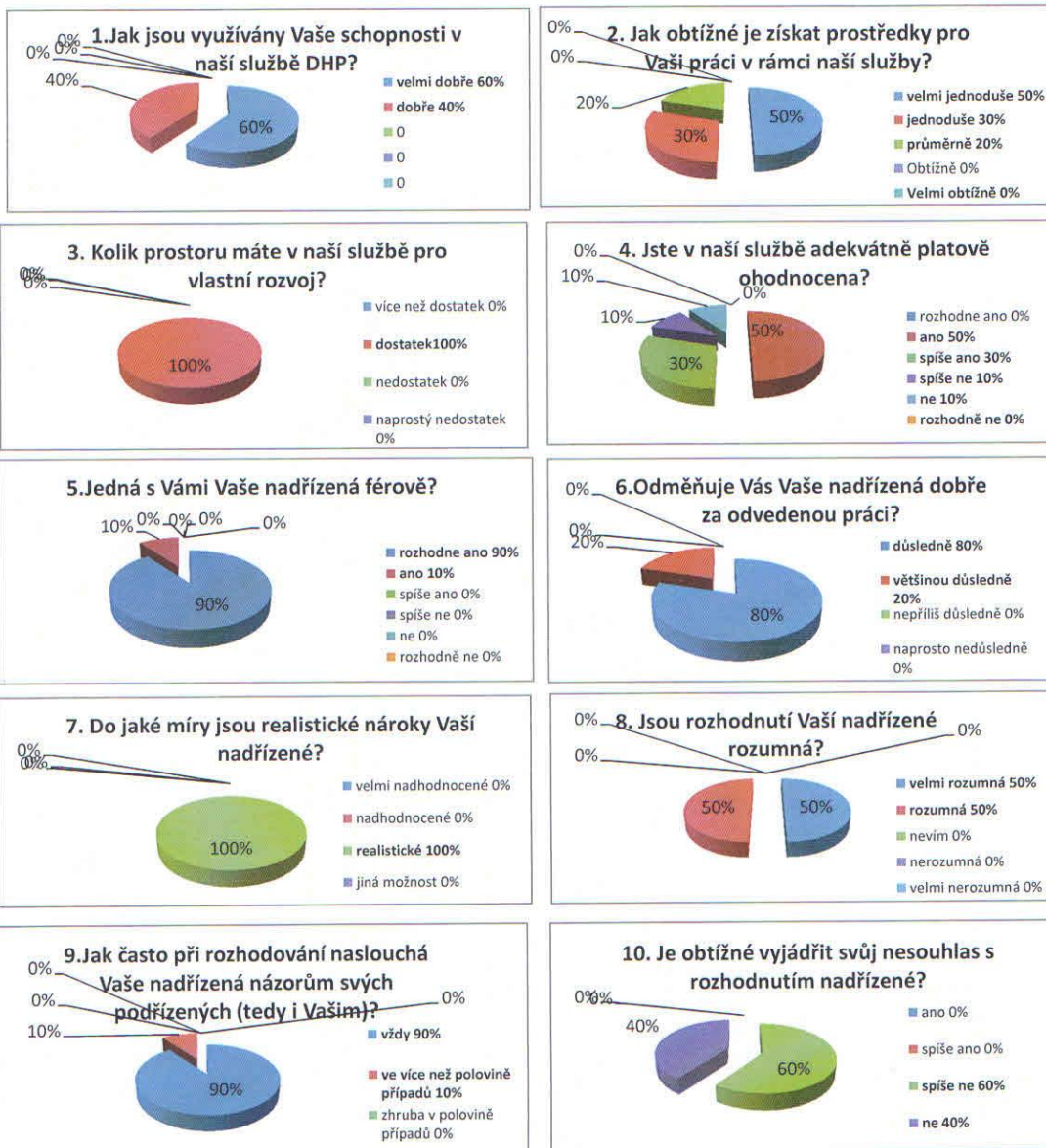
Pomůcka při hodnocení: spolupráce v týmu

Test: Jak dobře spolu spolupracujete?

Zodpovězte následující otázky	Ano	Ne
1. Způsobem práce se dobře doplňujeme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vytvořili jsme si důvěryhodný vztah.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Rádi pracujeme společně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Cíle naší práce jsou všem jasné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Každý se zasazuje o dosažení společných cílů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Osobnostně se k sobě dobře hodíme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Důležitá rozhodnutí jsou připravována společně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Hodně spolu mluvíme a diskutujeme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Cítíme, že se o nás týmový vedoucí dobře stará.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Problémy se řeší společně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. V týmu je dostatek angažovaných spolupracovníků.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Všichni pracují na společném úkolu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Společná práce je pro nás důležitá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Naš týmový vedoucí řeší naše žádosti důrazně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Motivace v týmu je dobrá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ve skupině je dostatek odborníků.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Táhneme za jeden provaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Společně najdeme dobré řešení nejrychleji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Vždy víme, co kdo a proč dělá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Při práci se soustředíme na úkol, ne na cíl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Odborné znalosti členů týmu se dobře doplňují.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Společně pracujeme efektivně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Úspěch je považován za společný výkon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Při potížích se můžeme vždy obrátit na našeho týmového vedoucího.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Společná práce nás baví.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Příloha č. 7

Zpětná vazba poskytnutá pracovníci DHP - vyhodnocení r.2013

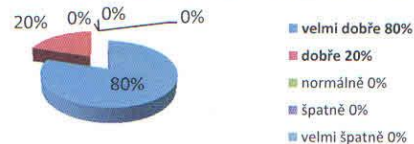


Zpětná vazba poskytnutá pracovníci DHP - vyhodnocení r.2013

11. Jak zvládá Vaše nadřízená problémy v týmu?



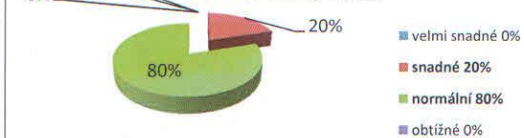
12. Jak dobře spolupracují členové Vašeho týmu při řešení společného problému?



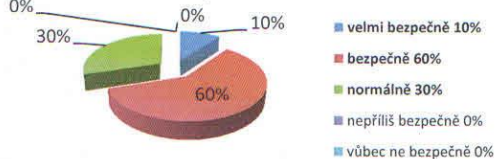
13. Jak často se v týmu pro Vás typickém cítíte přepracovaná nebo ve stresu?



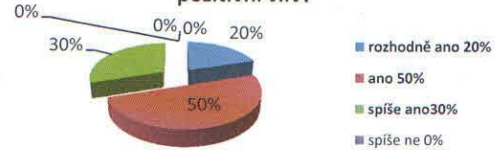
14. Do jaké míry je pro Vás obtížné sladit pracovní a běžný život?



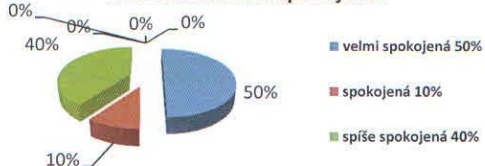
15. Cítíte se ve službě u uživatelů bezpečně?



16. Má na Vás Vaše pracovní prostředí pozitivní vliv?



17. Jak byste celkově zhodnotila práci v naší službě? Jste spokojená?



18. Čím by mohla vedoucí zlepšit kvalitu služby DHP?

- 1) propagace
- 2) pracovníci přímé péče kvalitní profesionálové
- 3) více času stráveného se spolupracovníky mimo práci
- 4) ostatní neví

Hodnocení:

u otázek 1.-17. nebyly zjištěny žádné větší nedostatky