

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce
Charitativní a sociální práce

Bc. Lucie Šmejdová

*Motivace k vykonávání sociální práce s mentálně
handicapovanými osobami*

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Miloš Votoupal

2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Motivace ovlivňující vykonávání sociální práce s mentálně handicapovanými osobami* vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Praze dne.....

.....

Bc. Lucie Šmejdová

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Mgr. Miloši Votoupalovi za cenné rady a trpělivé vedení mé diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří si našli čas a ochotně vyplnili dotazníky a natočili se mnou rozhory, díky jimž mohla tato práce vzniknout.

Obsah:

Úvod	6
1. Sociální práce s lidmi s mentálním postižením.....	8
1.1 Pomáhající profese.....	8
1.2 Sociální práce	9
1.3 Principy a cíle práce s mentálně postiženými lidmi.....	10
1.4 Metody a techniky práce s mentálně postiženými lidmi.....	12
1.5 Sociální služby.....	14
2. Popis konkrétního zařízení, organizační kultura	18
2.1 Základní charakteristika	18
2.2 Organizace a její kultura	18
2.2.1 Vymezení pojmu kultura.....	19
2.2.2 Vymezení pojmu organizace.....	20
2.3 Dilemata při práci s klienty	22
2.3.1 Množství klientů a kvalita poskytovaných služeb.....	23
2.3.2 Neutralita nebo favoritismus	26
2.3.3 Jednostrannost a symetrie ve vztazích ke klientům.....	27
3. Mentální handicap.....	31
3.1 Vymezení pojmu handicap	31
3.2 Mentální postižení.....	33
3.3 Klasifikace mentálního postižení.....	35
3.4 Struktura osobnosti osob s mentálním postižením	36
3.5 Společenské aspekty občanů s postižením	37
4. Motivace	40
4.1 Obecná charakteristika a základní pojmy.....	40
4.2 Dělení motivace	42

4.3	Teorie motivace	43
4.3.1	Maslowova teorie motivace	43
4.3.2	Dvoufaktorová teorie motivace	44
4.4	Motivační zdroje	44
4.5	Motivace a výkon	48
4.6	Pracovní motivace	49
5.	Metodologická část	51
5.1	Cíl výzkumu a hlavní výzkumná otázka	51
5.2	Design výzkumu	52
5.3	Metoda sběru dat	52
5.4	Volba respondentů	53
6.	Interpretace získaných dat z dotazníkového šetření a z rozhovorů	55
6.1	Motivace ve smyslu vývoje (okruh č. 1.)	58
6.2	Motivace ve smyslu vztahu ke klientům (okruh č. 2.)	73
6.3	Motivace ve smyslu podpory organizace (okruh č. 3.)	78
6.4	Zvládání dilematu (okruh č. 4.)	90
	Závěr	99
	Seznam použité literatury	102
	Seznam příloh	104

Úvod

*„Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že
svoláš chlapy, aby sehnali dřevo
a začali stavět, ale dej jim, aby sami
zatoužili po širém, nekonečném moři.“*

Antoine de Saint-Exupéry

Diplomová práce s názvem „Motivace ovlivňující vykonávání sociální práce s mentálně handicapovanými osobami“ je malé nahlédnutí do života mentálně postižených lidí žijících v jednom pražském pobytovém zařízení. Inspirací k vytvoření této diplomové práce byla má osobní pracovní zkušenost v zařízení s výše zmíněným typem sociálních služeb. Lidé s mentálním postižením jsou velmi specifická cílová skupina a motivace k práci s nimi byla pro mě před napsáním této práce velkou neznámou. Pokud se rozhodneme pracovat s lidmi s tímto handicapem, nestačí být jen dostatečně vzdělaný v oboru nebo chtít určitým způsobem pomáhat. Je v tom mnohem více. Především musíme mít nekonečnou trpělivost, která je pro práci s nimi neodmyslitelně důležitá a bez níž bychom jen těžko dosáhli kvalitních výsledků své práce, popřípadě vnitřního uspokojení. Musíme vědět, co děláme, jak to děláme a hlavně proč to děláme. Své kroky musíme pečlivě rozmyslet a plánovat. Motivace může být různá a je ovlivňována spoustou činitelů. Rozhodnutí k určité profesi může vycházet z našeho přesvědčení, osobnostních rysů nebo nás naopak může více či méně ovlivnit dobře fungující organizační struktura. Abych byla schopna tuto problematiku ve vztahu k práci lépe pochopit, rozhodla jsem se prostřednictvím svého výzkumu zjistit, co všechno motivuje pracovníky přímé péče k tomu, aby zvolili v životě směr pracovat s mentálně postiženými lidmi.

Stanovuji si tuto výzkumnou otázku: Jaké jsou motivační faktory k vykonávání sociální práce s lidmi s mentálním postižením v organizaci XY? Touto otázkou chci zjistit, jaké motivace a motivační faktory ovlivňují pracovníky přímé péče konkrétního pobytového zařízení pro osoby s mentálním postižením.

K tomu, abychom odpověděli na naši otázku, je zapotřebí nejprve načrtnout teoretické pozadí problému, na které poté navazuje představení metody, kterou budu ve svém výzkumu využívat. Celá práce je završena empirickým výzkumem. Diplomová práce je tedy rozdělena do tří částí – teoretická, metodologická a empirická. Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol, které vystihují a blíže charakterizují zvolené téma. První kapitola je zaměřena na obecné vymezení relevantních pojmů a následnou operacionalizaci těchto termínů. Definuji například označení pomáhající profese či sociální práce, jako stěžejní, následně se více zaměřuji na principy a metody sociální práce, dále pak rozebírám vymezení sociálních služeb pro mentálně postižené osoby dle zákona č. 108/2006 Sb., „O sociálních službách“ v platném znění. V úvodu druhé kapitoly se soustředím na bližší představení pobytového zařízení. Kromě obecné charakteristiky zmiňuji pojmy organizace, kultura a v neposlední řadě se pokusím vystihnout organizační kulturu daného zařízení. Poslední část druhé kapitoly je zacílena na nejčastěji se vyskytující dilemata v sociální práci. Třetí kapitola nejprve vymezuje pojem handicap a následně směřuje svoji pozornost k definici s klasifikací mentální retardace. Poslední část třetí kapitoly věnuje struktuře osobnosti takto znevýhodněných lidí. V jejím závěru upozorňuji na aspekty osob s mentálním postižením, kde stěžejními pojmy jsou diskriminace, sociální vyloučení, předsudky a podobné komplikace, s nimiž se mohou tyto lidé se specifickými potřebami setkávat v běžném životě. Poslední, čtvrtá kapitola teoretické části, je zaměřena na motivaci. Nejprve pojem definuji, následně dle relevantních zdrojů rozlišuji formy i druhy motivace, představuji významné motivační teorie a v závěru se zabývám motivačními zdroji.

V metodologické části nejprve vytyčuji cíl svého výzkumu, následně představuji design výzkumu, metodu sběru dat a v neposlední řadě seznamuji čtenáře s výběrem respondentů, které si pro svůj výzkum volím. Empirická část se již čistě zabývá mým výzkumem, ve kterém předkládám a interpretuji data, získaná prostřednictvím dotazníkového šetření a natočených polostrukturovaných rozhovorů. Svůj výzkum zakončuji shrnutím. Závěrem odpovídám na mnou zvolenou výzkumnou otázku.

1. Sociální práce s lidmi s mentálním postižením

Pro celkové přiblížení diplomové práce je zapotřebí definovat základní pojmy, které s problematikou mentálního handicapu úzce souvisí. Začneme obecným označením, jako jsou pomáhající profese, sociální práce a dále se propracujeme konkrétněji k vymezení typičnosti sociální práce s lidmi s mentálním postižením.

1.1 Pomáhající profese

Termín pomáhající profese je relativně nový pojem. Ne vždy však máme k dispozici přesnou definici. Obecně jde o profese, které jsou orientovány na potřeby člověka, a jejichž podstatným rysem je takové jednání vůči druhému člověku, které je zaměřeno na řešení osobních problémů daného jedince, poskytování podpory a pomoci. Charakteristika pomáhajících profesí vyplývá z jejich podstaty. Lze tedy souhrnně říci, že pomoc a podpora osoby je hlavním cílem a zároveň i důvodem jejich existence. Mezi pomáhající profese jsou obvykle řazeni psychologové, lékaři, sociální pracovníci, terapeuti, vychovatelé nebo speciální pedagogové.

Hartl a Hartlová v psychologickém slovníku definují pomáhající profese jako: *„Souhrnný název pro veškeré profese, jejichž teorie, výzkum a praxe se zaměřují na pomoc druhým, identifikaci a řešení jejich problémů a na získávání nových poznatků o člověku a jeho podmínkách k životu, tak, aby mohla být pomoc účinnější.“* Každý pracovník v pomáhajících profesích musí vykazovat profesní i osobnostní předpoklady, specializované vzdělání, specifické komunikační schopnosti, znalost problematiky a v neposlední řadě také schopnost předcházet syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření se v pomáhajících profesích vyskytuje velmi často a téměř všichni pracovníci v těchto profesích jsou jím ohroženi. Pracovník pomáhající profese, který působí v oblasti mentálního postižení, potřebuje pro úspěšné zvládnání své role nejen příslušné odborné znalosti, ale také dostatečný přehled o příčinách, dopadech a důsledcích mentálního postižení. Musí mít rovněž znalosti a dovednosti potřebné pro zvládnutí specifik komunikace s těmito osobami. Se skupinou mentálně postižených nejčastěji pracují sociální pracovníci a pracovníci v přímé péči.

1.2 Sociální práce

Musil (2004, str. 8) se zabývá otázkou, co je sociální práce a čím se liší od ostatních pomáhajících oborů. Společným znakem sociální práce a ostatních pomáhajících profesí je poskytování pomoci lidem v obtížných životních situacích. Na rozdíl od dalších pomáhajících oborů se sociální práce zabývá především interakcemi mezi člověkem a jeho sociálním prostředím. Pomoc je zaměřena na dosahování rovnováhy mezi očekáváním sociálního prostředí, v němž lidé uspokojují své potřeby, a jejich schopností toto očekávání zvládat. S pojmem sociální práce se pojí mnoho představ a definic. Záleží na společenském povědomí, politickém kontextu, popřípadě době, ve které definice vzniká. Sociální práce je profesí, zároveň však i vědní disciplínou, vycházející z mnoha dalších oborů (psychologie, sociologie, pedagogiky, medicíny, andragogiky, speciální pedagogiky, ap.). Nemá ustálenou formu, ale dá se říci, že jejím základním úkolem je prosazování sociální spravedlnosti, zlepšování kvality života osob nacházejících se v obtížné sociální situaci a rozvíjení plného potenciálu každého jednotlivce v postavení ke skupině či společenství. Slovo sociální je klíčové pro odlišení sociální práce od jiných pomáhajících profesí. Znamená to, že sociální práce má nastoupit ve chvíli, kdy problémy člověka přesahují jisté hranice a zasahují nejen jeho samotného, nýbrž i sociální okolí.

Pojem sociální práce je definován mnohými autory a asociacemi. Například mezinárodní federace sociálních pracovníků definuje sociální práci takto: *„Sociální práce podporuje změnu, řešení problémů v mezilidských vztazích a posílení, osvobození lidí za účelem naplnění jejich osobního blaha. Zasahuje tam, kde se lidé dostávají do kontaktu se svým prostředím. Klíčové jsou pro ni principy lidských práv a princip společenské spravedlnosti.“* Podle Musila, Navrátila (2000) se sociální práce zabývá interakcí způsobilosti klienta zvládat a tím, co od něj očekává prostředí. Hlavním cílem je podporování sociálního fungování klienta. Podle etického kodexu sociálních pracovníků České republiky je sociální práce založena na hodnotách demokracie, lidských práv a sociální spravedlnosti. Sociální pracovníci proto dbají na dodržování lidských práv u skupin a jednotlivců tak, jak jsou vyjádřeny v dokumentech relevantních pro praxi sociálního pracovníka, a to především ve Všeobecné deklaraci lidských práv, Chartě lidských práv Spojených národů a v Úmluvě o právech dítěte a dalších mezinárodních deklaracích a úmluvách. Dále se řídí Ústavou České republiky, Listinou základních práv a svobod a zákony našeho státu, jež z těchto

dokumentů vycházejí. Sociální práce s lidmi s postižením se odvíjí od jejich zdravotního stavu, omezení způsobilosti k právním úkonům, případně úplného zbavení způsobilosti k právním úkonům. U většiny případů osob s těžšími formami postižení, kdy je způsobilost omezená nebo jsou jí zcela zbaveni, rozhoduje opatrovník či jiný svěřenec. Z toho tedy zcela logicky vyplývá, že se bude lišit i forma poskytování sociální práce. Je zapotřebí uvědomit si rozdílnost situace, posoudit individualitu každého jedince a snažit se zprostředkovat službu tzv. „šitou na míru.“ Matoušek (2005, str. 112) ve své knize uvádí, že obecný konsensus práce s lidmi s mentálním postižením u nás v současnosti pravděpodobně neexistuje. V České republice je nespočet zařízení poskytujících sociální služby osobám s mentálním postižením, které se v tomto ohledu liší.

1.3 Principy a cíle práce s mentálně postiženými lidmi

Matoušek (2005, str. 113) ve své knize uvádí, že současným ideálem je směřování k tomu, aby lidé s mentálním postižením využívali běžné zdroje – instituce, které poskytují služby veřejnosti. Znamená to tedy, aby lidé s postižením žili v místním společenství způsobem, který by co nejvíce odpovídal životu ostatních lidí bez postižení. Podpora ze strany pracovníků by tedy měla být odpovídající. Prvotní je především snaha o co největší samostatnost. Teprve tam, kde si lidé s postižením neumí poradit, by měla být poskytována podpora ze strany pracovníků. Sociální služby by měly být nastaveny tak, aby pomáhaly lidem s postižením řídit si samostatně život, nikoli aby služby řídily život uživatelům. S tím souvisí také snaha o co nejmenší závislost uživatelů služeb na poskytovatelích, tím pádem i na pomoci samotné. Optimální pro dnešní společnost je vytvořit síť služeb pro mentálně handicapované plus její následná možnost, případně schopnost, vybírat si mezi nabízenými službami tak, aby jedinci mohli využívat i několik služeb současně. Za důležité ještě považuji zmínit, že služby by měly být lidem s mentálním postižením poskytovány podle standardizované metodiky posuzování jejich postižení, která nespočívá jen ve stanovení míry rozumových schopností či v medicínské diagnóze, ale také musí mapovat adaptační schopnosti a dovednosti posuzovaného uživatele. Velmi často se stává, že organizace poskytující péči upřednostňuje vlastní potřeby před potřebami klienta. Tento negativní jev je nutné z ústavní péče odstranit.

Cílem sociální práce by měla být integrace (inkluze) lidí s mentálním postižením do společnosti. Matoušek (2005, str. 97) definuje integraci a inkluzi takto: „*Integrace i inkluze jsou procesy, které usilují o plnohodnotný společný život handicapovaných a zdravých jedinců s respektováním jejich individuálních schopností a možností rozvoje. Hlavním kritériem kurčení stupně integrace člověka je kvalita společenských vztahů.*“ Při integraci nejde jen o vyrovnávání příležitostí pro handicapované, úpravu vztahů majority k minoritě či jejich soužití, ale také jde o úspěšnost začleňování jedinců s postižením do společnosti. Inkluze handicapovaných by měla být součástí hodnotového systému a osobním přesvědčením každého člověka. Jak Matoušek (2005, str. 113) dále uvádí, prvním předpokladem pro naplňování cílů je vnímání samotné přítomnosti lidí s postižením v běžném prostředí (v hromadných prostředcích, obchodech, restauracích a podobně). Mnohá místa nemusí handicapovaní jen navštěvovat, ale mohou zde i pracovat. Využívání běžných služeb zvyšuje jejich samostatnost a představuje první krok k integraci.

Je jasné, že pouhá přítomnost lidí s mentálním postižením mezi lidmi bez postižení nestačí. Jedním z dalších cílů tedy může být, aby handicapovaní lidé co nejvíce rozvíjeli svoje schopnosti a dovednosti, a díky tomu se mohli do společnosti zapojit. Znamená to tedy potřebu, nejen naučit se navazovat kontakty a komunikovat, ale také vytvářet nové příležitosti pro rozvoj těchto schopností. Je pravdou, že v určité míře příležitost poskytuje každý společenský kontakt, ale sám kontakt nemusí stačit. Ne méně důležitým krokem k integraci je i osvětové působení na většinovou společnost, informování o možnostech handicapovaných lidí. O tom, v čem potřebují pomoci a co mohou zvládnout sami. Cílem osvěty je podle Matouška (2005, str. 114) „*změnit pohled veřejnosti na lidi s postižením tak, aby je společnost chápala jako spoluobčany, s nimiž se dá žít a komunikovat.*“

Dalším významným cílem práce s mentálně handicapovanými je i směřování k postupnému zmenšování podpory, tedy k tomu, aby pro sebe stále více dělal sám uživatel. Tento cíl by se měl uplatňovat bez ohledu na míru postižení. Každý jedinec se může v něčem zlepšovat a následně zvládat některé činnosti samostatně bez podpory. Matoušek (2005, str. 114) tento cíl obecně formuluje jako: „*Poskytování podpory klientovu rozvoji do takové míry, do jaké bude ochoten se na tomto procesu podílet. Jakmile klient není schopen aktivní participace, cíl se mění na zajištění kompenzace*

neomezených schopností uživatele.“ Důležitým kritériem podpory je především vzdělavatelnost. Všichni se mají schopnost vzdělávat nebo nějakým způsobem rozvíjet. Otázkou tedy není, kdo by se měl vzdělávat, ale jakým způsobem to je možné. Při poskytování sociální práce je kladen důraz na vzdělání a tím i zvyšování schopností a samostatnosti. Lidé s postižením často žijí v zaběhlých stereotypech, díky kterým je omezen jejich pohled na svět s nejasnou představou o svých možnostech a změnách, které by pomohly zkvalitnit jejich život. Tyto informace často nestačí, jelikož je potřeba podpora a vedení, aby si postižení lidé mohli vyzkoušet nové poznatky v praxi.

1.4 Metody a techniky práce s mentálně postiženými lidmi

Matoušek (2005, str. 116 - 120) definuje pět metod a technik práce s lidmi s mentálním postižením. Každou metodu představím a krátce přiblížím. Vybrané metody se používají v běžné praxi handicapovaných lidí, proto jsou součástí diplomové práce. Dle mého názoru přední z hlavních metod práce s lidmi s mentálním postižením je asistence. Typickým rysem asistence je její individuální zaměření na uživatele. Jde o pomoc uživateli s činnostmi, které lidé bez postižení běžně dělají sami. Logicky tedy z toho vyplývá, že asistence reaguje na konkrétní potřeby, může se přizpůsobovat změnám v klientových potřebách a pokud to rozvoj dovedností uživatele umožňuje, postupně dochází i ke snižování míry podpory.

Další metodou je individuální sociálně-terapeutická práce. Tato metoda se do jisté míry překrývá s asistencí. *„Asistence podle Matouška (2005, str. 117) zejména kompenzuje chybějící dovednosti, ale umožňuje i osobní rozvoj uživatele. Individuální práce cíleně usiluje o dosažení určitých změn v životě uživatele. Směřuje k tomu, aby si klient osvojil specifické dovednosti, jež zvýší míru jeho samostatnosti.*“ Smyslem individuální práce je individuální plánování – vytyčení cílů a nalezení vhodné cesty k jejich naplnění. Nemusí se vždy jednat o jeden konkrétní, dlouhodobý cíl. Součástí plánování je i definování menších cílů, které představují postupné kroky, podle nichž se bude postupovat. Jiná z forem terapeutické práce je setkávání skupin – tedy skupinová sociálně-terapeutická práce. Tato forma práce se od individuální liší tím, že se uživatelé pomocí pracovníka učí komunikovat ve skupině. Prokazují zde snahu vnímat a

respektovat ostatní, neskákat do řeči, vyslechnout si názor nebo možnost projevit vlastní názor. Díky této formě se klienti postupně zlepšují ve formulaci vlastních postojů, zároveň i v sociálních dovednostech. V pořadí třetí metodou je pracovní a umělecká terapie, zaměřující se na rozvoj člověka s mentálním postižením pomocí pracovní činnosti. Vychází z poznatku, že lidé se rozvíjejí tvořením a provozováním nějaké smysluplné aktivity. Spočívá tedy v provádění pracovních úkonů, v nichž se uživatelé postupně zlepšují. Tato metoda je běžná v chráněných dílnách nebo v ústavech sociální péče. Bylo by žádoucí, aby pracovní terapie byla koncipována jako příprava na přechod klienta z chráněného do běžného prostředí. Bohužel v praxi našich zařízení k tomuto přechodu nedochází. Práce je považována za činnost, která člověka s postižením užitečně zaměstnává a samotný význam vidí v pocitu z vlastní užitečnosti postiženého jedince. Tato formulace jasně naznačuje, že užitečný není, ale pracovníci chtějí docílit toho, aby se uživatel tak cítil. Práce pak tedy v tomto případě není chápána jako legitimní způsob výdělků a přirozené vyplnění času dospělého člověka. Taneční, hudební a výtvarná terapie se využívají jako doplňkové aktivity v rámci komplexu jiných služeb. Jejich cílem je podpora osobního rozvoje a relaxace osob s mentálním postižením.

Jako čtvrtou metodu zmiňují komunitní podporu. Jde o podporu vytváření komunit, v nichž žijí lidé s postižením společně s běžnou společností. Představuje alternativu ve vztahu k ostatním službám, především v oblasti bydlení. Cílem komunitní podpory je vytvořit pro lidi s postižením domov, kde budou mít svoje místo. Poslední metodou je péče. Jedná se o starší pojetí služeb. Hlavním rysem je důraz na zajištění základních potřeb lidí s mentálním postižením, přičemž jejich aktivní účast nebo snaha o ni není podmínkou ani pravidlem. Tato metoda je velmi často používána v ústavech sociální péče – jak to již z názvu vyplývá. Péče se zaměřuje na uspokojení primárních potřeb uživatelů. To je zajisté důležité, ale nesmí být přehlédnuty další významné potřeby (například seberealizace), které uspokojovány nejsou.

1.5 Sociální služby

Pro úplnou komplexnost diplomové práce zahrnu do této kapitoly sociální služby, které jsou, dle níže uvedeného zákona, k dispozici osobám s mentálním a jiným postižením. Jelikož se daný výzkum týká pracovníků v přímé péči, kteří pracují v ústavním zařízení, zaměřím se na tento typ služby podrobněji. Ostatní sociální služby zmíním jen okrajově. Dle zákona č.108/2006 Sb., „O sociálních službách“ v platném znění, sociální služby zahrnují sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Sociální služby se poskytují jako služby pobytové, ambulantní a terénní. Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb. Služby, které výše uvedený zákon nabízí osobám s mentálním postižením, jsou:

a) Služby sociální péče

Napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení. Zákon dále uvádí, že pečovatelská služba je terénní nebo ambulantní služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, a rodinám s dětmi, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba poskytuje ve vymezeném čase v domácnostech osob a v zařízeních sociálních služeb vyjmenované úkony. Služba, dle plného znění zákona, obsahuje tyto základní činnosti:

- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy,
- pomoc při zajištění chodu domácnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím.

b) Domov se zvláštním režimem

V domovech se zvláštním režimem se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách. Dále osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a ostatními typy demencí, díky které mají sníženou soběstačnost. Z důvodu těchto

onemocnění jejich situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Režim v těchto zařízeních při poskytování sociálních služeb je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob. Služba, dle plného znění zákona, obsahuje tyto základní činnosti:

- poskytnutí ubytování,
- poskytnutí stravy,
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,
- aktivizační činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

c) Ústavy sociální péče

Ústavní péče spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Ústavy sociální péče pro osoby s mentální retardací jsou obvykle děleny dle věku uživatelů, v běžné praxi se však věkové skupiny do značné míry prolínají. V současné době ústavní péče nabízí mnoho podob. Jsou zřizovány ústavy s denním, týdenním a celoročním pobytem. Denní ústavy mají obvykle podobu stacionářů. Ústavy sociální péče, jak již bylo zmíněno, poskytují komplexní péči – zdravotnickou, edukační, terapeutickou i rehabilitační. Komplexnost péče je dle Lečbycha (2008) v současné době jejich největší výhodou i slabinou. Uživatelé mají zabezpečenou celou řadu potřeb, na druhou stranu však hrozí riziko hospitalismu, podnětové stereotypie, život v separovaném prostředí bez kontaktu s reálným světem, odkázanost na péči druhé osoby, psychická deprivace a mnohá další rizika. Přestože šel vývoj v oblasti sociálních služeb velmi dopředu, nevyhneme se rizik, které s sebou ústavní péče přináší. Zaměříme se především na nové trendy v sociálních službách, které by mohly ústavní péči obohatit a zkvalitnit poskytovanou službu. Je zcela nereálné zrušit ústavy a ústavní péči, ale neměli bychom zapomínat na fakt, že mentálně postižení jsou stejní lidé jako zdraví jedinci. Mají stejná práva a potřeby, které je potřeba dodržovat a respektovat.

Lečbych (2008, str. 69) uvádí, že Evropská liga společností mentálně handicapovaných formulovala svůj cíl: „*Hájit zájmy mentálně handicapovaných bez*

ohledu na národnost, rasu či přesvědčení, vytvářet vzájemné porozumění mezi rodiči a dalšími, kteří mají zájem o problémy mentálně handicapovaných, snažit se zabezpečovat v jejich prospěch všechny možné zdroje, dostatečnou péči v oblasti léčebné, bytové, vzdělávací, přípravy na povolání, zaměstnání a sociálních služeb.“

Nedílnou součástí práce s mentálně postiženými lidmi je znalost a respektování jejich práv a jasné dodržování zákonů, etických kodexů, úmluv, Listiny základních práv a svobod apod. Není žádným tajemstvím, že v českých ústavních zařízeních přetrvává tradiční model ústavní péče preferující zdravotní péči a jen málo se orientuje na udržení či rozvoj adaptačních dovedností uživatelů služeb. Lečbych (2008) se touto problematikou ve své knize zabývá. Uvádí, že stále přetrvává tendence k izolaci klientů od vnějšího světa, především u osob s těžším postižením. Dalšími problémy jsou nedostatečné respektování práv klientů, centrálně řízené poskytování služeb, které nezohledňuje individuální zvláštnosti a potřeby klientů. Zvlášť potřeby uživatelů s těžkým tělesným nebo mentálním postižením jsou opomíjeny. Uživatelé většinu dne leží na pokojích s mnoha ostatními bez podnětů, bez kontaktů s nepostiženými lidmi. Naopak potřeby uživatelů s lehkým postižením jsou uspokojovány v míře, která je přílišná a uživatele služeb zbytečně zbavuje možnosti se uplatnit a nést za sebe zodpovědnost například u vykonávání domácích prací, které za klienty často vykonávají pracovníci ústavů.

Dalšími zařízeními pro poskytnutí sociálních služeb, dle zákona č. 108/2006 Sb., „O sociálních službách“ v platném znění, jsou:

- d) Centra denních služeb
- e) Denní a týdenní stacionáře
- f) Chráněné bydlení
- g) Pracoviště rané péče
- h) Sociálně terapeutické dílny

Lečbych (2008, str. 7) k výčtu služeb zákona nabízí tuto škálu služeb, poskytovaných osobám s mentálním postižením:

- a) Osobní asistence
- b) Podporované zaměstnávání
- c) Chráněné zaměstnávání

- d) Podpora samostatného bydlení
- e) Ústavy sociální péče
- f) Centra denních služeb a
- g) Skupiny sebeobhájců.

Mentálně postižení mají díky novelizaci zákona č. 108/2006 Sb., „O sociálních službách“ v platném znění mnohem více možností, jak kvalitněji prožít svůj život. Oproti minulému režimu je současný stav služeb posunut dopředu a kvalita poskytovaných služeb je více či méně ovlivňována nejnovějšími trendy. V současné době již převládá názor, že postižení lidé jsou stejně plnohodnotní lidé jako zdraví jedinci a mentálně postižení jedinci jsou zdravou společností pozitivně přijímáni a respektováni.

2. Popis konkrétního zařízení, organizační kultura

Byla jsem požádána, abych vybrané zařízení nejmenovala, proto ho po vzájemné domluvě budu označovat jako organizace XY.

2.1 Základní charakteristika

Organizace XY je pobytové zařízení na území Prahy, které poskytuje komplexní 24 hodinovou péči osobám s mentálním a kombinovaným postižením. Cílovou skupinou jsou dospělé osoby s mentálním postižením a kombinovanými vadami ve věku od 26 let s trvalým pobytem na území hlavního města Prahy, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. Organizace vychází ze základních zásad, definovaných ve standardech kvality v sociálních službách. Jedná se především o zachování lidské důstojnosti, podpora a rozvoj samostatnosti, zaměření se na individuální potřeby uživatelů, motivace ke zlepšování sociální situace jedinců a také posílení jejich sociálního začlenění. Posláním organizace XY je založeno na humánních principech a zachování lidské důstojnosti. Vytváří důstojné, podnětné a láskyplné prostředí osobám s mentálním postižením. Za hlavní cíl, vedoucí k naplnění poslání, si klade poskytovat kvalitní službu prostřednictvím odborného a kvalifikovaného personálu, naplnění pocitu smysluplnosti a užitečnosti klientů, jejich rozvoj a seberealizace, stejně jako vytváření duchovní atmosféry rodiny. Organizace XY uvádí, že jejím cílem je zajistit aktivní každodenní prožitek klienta s podporou jejich maximální samostatnosti a dovednosti, umožnění přístupu do sociálního prostředí, umožnění a rozvoj samostatnosti prostřednictvím zácikového bydlení. Mezi základní služby, které organizace XY poskytuje, patří: ubytování, stravování, pomoc s běžnými úkony péče o vlastní osobu, zdravotní péče, výchovné a aktivizační péči se zaměřením na individuální potřeby uživatelů, sociálně terapeutické činnosti, sociální poradenství, sociální rehabilitace, kulturní a zájmové činnosti, rekreace a výlety, ale například i zprostředkování služeb, které organizace XY neposkytuje.

2.2 Organizace a její kultura

Abychom docílili nejlepšího výsledku výzkumu, je důležité uvědomit si, co základní pojmy znamenají, a jak je chápou pracovníci organizace XY. Nyní tedy blíže definuji pojmy kultura, organizace a organizační kultura.

2.2.1 Vymezení pojmu kultura

Pojem kultura se dá definovat z mnoha úhlů pohledů a směrů. Z hlediska funkce tohoto pojmu je definování předmětem jiných vědních oborů – například kulturní antropologie. Hluběji než na úrovni jevové leží podle Bedrnové, Nového (2002, str. 484) v jádru kultury neviditelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům. Vytyčené charakteristiky kultury se uplatňují nejen ve velkých společenstvích lidí, ale i v malých útvech, jako jsou mimo jiné organizace, instituce nebo firmy. Kultura se tedy vyskytuje nejen ve společnosti, ale i ve firmách. Podnik, firma nebo organizace je chápána jako celek, v rámci kterého se uplatňuje určitý kulturní systém. Kulturní vazby jsou podle Musila (2008, str. 19): *„Vztahy sounáležitosti, které se opírají o kolektivní vědomí členů skupiny. Kolektivním vědomím jsou společné představy pracovníků organizace o hodnotách, cílech a způsobech práce s klienty a o tom, jak je třeba jednat ve vzájemných vztazích a ve styku s jinými lidmi. Díky těmto společným představám mohou lidé v organizaci očekávat, že jejich spolupracovníci budou na problémy a úkoly reagovat pro ně srozumitelným způsobem.“*

Musil (2004, str. 19) chápe kulturu dvojím způsobem. Nejdříve jako jednu z řady okolností, ovlivňující přístup pomáhajících pracovníků ke klientům a vztahy, spojující pracovníky do akceschopného kolektivu. Druhým pohledem je chápání kultury jako soustavy vazeb mezi lidmi a jako předpoklad spolupráce v organizaci. Podle Musila (2004, str. 19) existují dva typy těchto vazeb – ideologie organizace a pravidla jednání, která regulují vztahy mezi lidmi uvnitř. Utváření ideologie a pravidel souvisí s vůdcovstvím a mocí v organizaci. Přesné a úplné vymezení firemní kultury je velmi obtížné. Pro přiblížení volím několik krátkých definic, které danou problematiku blíže charakterizují. Denison 1990in Lukášová, Nový a kol. (2004, str. 22) chápou kulturu jako: *„Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“* Bedrnová, Nový (2002, str. 239) vidí pod pojmem podniková kultura typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání, jež se navenek projevuje jako forma

společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech i materiálním vybavení. Firemní kultura je tedy soubor společně sdílených představ, které si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí, vnitřně se stmelit a významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Firemní kultura tedy nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, v mnoha souvislostech má též stimulační funkci, neboť iniciuje či posiluje výkonnost a pracovní ochotu pracovníků. Podporuje nejen účinnost motivátorů, ale sama o sobě má svůj vlastní motivační obsah.

2.2.2 Vymezení pojmu organizace

Musil (2004) uvádí, že organizace je chápána dvojím způsobem: jako označení pracovního komplexu a dále způsob integrace lidí ve skupinách. První způsob označuje celek, ve kterém je více nebo méně účelně propojena jeho funkce (např. poskytování určité služby klientům) s podmínkami, jež jsou pro naplňování této funkce potřebné. Mezi podmínky patří zdroje, které využívá – zejména personál, informace, finance, sociální kontakty i s nimi spojený vliv, podpora veřejnosti. Z toho vyplývá, že pracovníci, zejména sociální pracovníci, mohou zajistit kompletní pomoc, zprostředkovat služby. Pro správnost plnění své funkce organizaci nestačí, aby měla všechny podmínky k dispozici. Důležité je dokázat vzájemné ladění tak, aby do sebe informace a vztahy zapadaly, doplňovaly se. Důležitý je kupříkladu výběr personálu s vhodnou motivací a kvalifikací. Druhým způsobem je dle Musila (2004) integrace, tj. forma, jíž se lidé spojují do skupin. Zásadním úkolem personálu je dbát o vzájemné přizpůsobování a prolínání funkce agentury nebo týmu s podmínkami jeho naplnění (tedy se zdroji, pracovními postupy, klienty a infrastrukturou), díky čemuž se vytváří a udržuje fungující pracovní komplex. Aby se tohoto docílilo, musí být pracovníci integrovanou skupinou. Nikoli izolovaní jedinci, ale lidé, kteří sledují společný cíl, poté jsou schopni lépe pomoci.

Pojem organizační kultura je mnohvrstevný a může být nahlížen více paradigmata. Havrdová a kol. (2011, str. 73) uvádí, že mnohé z definic obsahují zmínku o jednotlivých atributech kultury např. hodnoty, předpoklady a přesvědčení. Z řady provedených výzkumů je organizační kultura považována za jeden z významných faktorů, hrající roli při modernizaci veřejné správy a veřejných služeb – tedy i

zdravotních a sociálních. „V organizační kultuře se odráží to, co je z jejího pohledu důležité, a podle toho se také v organizaci vytváří vzorce chování. Do organizační kultury se rovněž promítají životní postoje a hodnoty lidí, kteří v ní pracují, pracovní prostředí a podmínky, nebo styl managementu. Každá organizace má svou nezaměnitelnou tvář, která je odrazem právě její organizační kultury.“

Lukášová, Nový a kol. (2004, str. 22) organizační kulturu chápou jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v organizaci a jež se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace, dále pak ve výtvorech materiální a nemateriální povahy. S pojmem organizační kultura úzce souvisí i organizační klima. Forehand, Glimer, in Nakonečný (2005str. 107) říkají, že „organizační klima je ono množství charakteristik, které popisují organizaci a které:

- rozlišují organizaci od jiných organizací,
- jsou v průběhu času relativně setrávající,
- ovlivňují chování člověka v organizaci.“

Pro přesnější vymezení uvedu dimenzi organizačního klimatu, který rozpracoval R. M. Steers in Nakonečný (2005, str. 107):

- formalizovaná struktura úkolů,
- vztah odměňování a trestání,
- centralizace rozhodování,
- orientace na výkon,
- požadavek vzdělání a tréninku,
- znejšťování členů organizace,
- otevřenost komunikace,
- obraz a obliba organizace,
- zpětná vazba uznání (hodnocení) pracovníků od nadřízených
- kompetence v řešení problémů organizace,
- organizační technologie,
- cíle organizace,
- organizační eficeience a efektivita,
- okolí organizace a její společenské vztahy.

Známe Musilovo rčení: „*Když dva dělají totéž, není to totéž. Toto napovídá zjištění, jak sociální pracovníci přistupují ke klientům. Je třeba pochopit nejen to, „co dělají“ ale také „co tím sledují“.*“ Musil (2004, str. 9) uvádí, že odpověď na naši otázku, co tím sledují, je zakotvena v kultuře, která nás upozorní na to, co nalézáme ve společných představách pracovníků jedné organizace o tom, jak a proč je dobré v tom či onom případě postupovat. Ústředním tématem je „společná představa“ o práci s klienty. Poskytování služeb se tedy odvíjí od cílů i poslání jednotlivé z nabídek, přičemž její celkové nastavení se odráží v přístupech ke klientům. Není novinkou, že změny v přizpůsobení služby potřebám klientů jsou problematičtější u pobytových sociálních služeb. Je nesporné, že organizační kultura ovlivňuje fungování organizace, a to jak směrem pozitivním, tak negativním. Lukášová, Nový a kol. (2004) uvádí, že jako jeden ze zdrojů pracovního uspokojení může stimulovat nebo naopak brzdit výkon pracovníků. Proto je, nejen pro manažery, důležité její správné pochopení a interpretace. Zajímavá je skutečnost, že organizace poskytovatelů sociálních služeb se mnohem méně zabývají kulturou ve své organizaci, než organizace komerční. Je přitom zřejmé, že pochopení jejího významu může hrát při nastavování systému řízení kvality v organizaci významnou roli. Havrdová (2011) dodává, že „*vedoucí pracovníci mohou organizační kulturu sledovat a cíleně ovlivňovat tak, aby podpořili motivaci a pracovní výkon zaměstnanců.*“

2.3 Dilemata při práci s klienty

Dilema je podle slovníku nutná (někdy obtížná) volba mezi dvěma vzájemně se vylučujícími možnostmi. Z definice vyplývá, že některé možnosti jsou neslučitelné s výběrem možností, což bývá obtížné. S dilematy se v sociální práci setkáváme běžně, je to nevyhnutelná problematika. Téměř všichni pracovníci v sociální sféře se musí během svého působení v organizaci tyto rozpory naučit řešit. Neschopnost nebo nevědomost řešení může vyvolat dlouhodobý stres, který může ne zřídka končit syndromem vyhoření. Účelná supervize, studium materiálů a komunikace s ostatními pracovníky může pozitivně zapůsobit jako předcházení výše zmíněným problémům. Dilemata vyvstávají díky nepřízní pracovních podmínek, kdy personál nemůže s klienty jednat tak, jak by si představoval, nebo když v daných pracovních podmínkách mohou uplatnit odlišné, stejně přijatelné, ale těžko slučitelné přístupy. Musil (2004, str. 45) ve

své knize uvádí, že nejčastější výskyt dilemat v sociální práci je: „*Mezi komplexními a zjednodušenými cíly, mezi množstvím klientů a kvalitou poskytovaných služeb, mezi rovnocenným přístupem ke všem klientům a upřednostňování některých z nich, mezi jednostranností a symetrií ve vztazích ke klientům, mezi procedurálním a situačním přístupem k problémům klienta, mezi poskytováním materiální a nemateriální pomoci, mezi snahou zasáhnout včas a obavou z unáhleného zásahu.*“

V organizaci XY se, dle mého názoru a zkušeností z praxe, můžeme nejčastěji setkat s těmito dilematy:

1. Množství klientů a kvalita poskytovaných služeb
2. Neutralita nebo favoritismus
3. Jednostrannost a symetrie ve vztazích ke klientům.

2.3.1 Množství klientů a kvalita poskytovaných služeb

První dilema se dle mého úsudku vyskytuje téměř ve všech typech pobytových služeb. Organizace XY není výjimkou. S tímto dilematem se setkává téměř každý pracovník přímé péče a musí ho denně řešit. Proto bych se hlouběji chtěla zaměřit právě na toto dilema. Musil (2004, str. 61) se ve své knize zabývá otázkou, zda je možné kvalitu služeb sociální práce, na kterou nepříznivě působí nepoměr mezi malým počtem pracovníků a vysokým počtem klientů, zlepšit zvyšováním počtu pracovníků. Odpověď vidí v poznatcích Lipskyho (1980) a Goffmana (1991), kteří se v 50. a 60. letech 20. století zabývali dilematem kvantity a kvality ve veřejných službách. V poznatcích autoři pojednávají o tom, jak relativně malý personál zvládá velký počet uživatelů služeb v ústavních zařízeních. Zajímavé je srovnání z 50let 20. století a současnosti. Pomocí empirického výzkumu se dozvíme, jak se na danou problematiku nahlíží pracovníci organizace XY. Goffman (1991) i Lipsky (1980) se shodují v tom, že snaha zvládat velké počty klientů působí na kvalitu dvěma způsoby. Jednak proto, že omezuje čas, energii a pozornost a za druhé tím, že ovlivňuje kulturu práce s klientem. Pracovníci jsou po čase přetížení, ale zvyknout si podřizovat povahu své intervence na potřebu zvládnout větší počty uživatelů služeb. To se však nemění i v případě rozšíření kapacity personálu. Rozšíření kapacit proto, za jinak neměnných podmínek, vede k rozšířené reprodukci původní kvality služeb, nikoliv k jejímu zlepšení. Vyplývá nám tedy otázka,

za jakých podmínek může zvýšení počtu pracovníků vést ke zlepšení kvality poskytovaných služeb? Za důležité považují zmínit skutečnost, zda organizace má v úmyslu rozšiřovat kapacitu. Je to vůbec možné například z finančních důvodů? Existuje vůbec jiný důvod, jak rozšířit kapacitu, aniž bychom museli investovat peníze?

Odpovědi na tuto otázku jsou zřejmé. V první řadě zapojit využití dobrovolníků. Jejich práce je zdarma, personální pracovníky by to stálo jen případný čas na zaškolení a administrativní činnost. Bohužel však ne každá organizace je přístupná této variantě řešení. Argumentují tím, že je to zbytečná administrativa navíc a že jsou pracovníci již zaběhlí ve své práci a velký počet klientů zvládají. Musil (2004) říká, že kdyby pracovníci na problémy velkého množství klientů reagovali přiměřeně jejich situaci, schopnost pracovníků vstřícně reagovat by se nejspíš brzy vytratila. Tomuto dilematu se čelí zcela bezprostředně jen zřídka. Každý pracovník se k řešení staví jinak, například tak, že účinně oddaluje hrozby, celkové práce ubude a navyklé standardy kvality budou zachovány. V případě stížnosti na zanedbání méně naléhavých klientů se odůvodní tím, že je nutno soustředit se na nejnaléhavější případy.

Otázkou však je, jak posoudit, kdo je důležitější. Je to vůbec možné v sociální práci z hlediska etiky? Pokud máme situaci, kdy jsou na tom všichni uživatelé služeb, z hlediska zdravotní a psychiatrické anamnézy stejně, jak tedy posoudit, kdo je potřebnější a kdo ne? Jak pracují pracovníci přímé péče v organizaci XY? Používají rutinní praktiky, které mají naučené a zaběhnuté, protože ví, že na nic jiného jim nezbyvá čas? Nebo se snaží rozvrhnout a naplánovat den tak, aby stihli vše potřebné a zároveň se mohli věnovat všem v maximální míře? Není toto dilema pro pracovníky demotivující k vykonávání jejich profese? Jak předejít stresu a syndromu vyhoření? Poskytuje daná organizace například vzdělávání nebo supervizi v oblasti této problematiky? Na tyto otázky se pokusím odpovědět prostřednictvím výzkumu, který provedu s pracovníky pobytové organizace XY se zaměřením na mentálně postižené osoby. Musil (2004, str. 71) uvádí možnosti řešení zvládnutí početné klientely a možnosti její změny:

- Nadvláda množství. Řešení: Přístup ke klientům je podřizován ve snaze zvládat jejich počet.

- Nepřiměřenost služeb. Řešení: Snaha zvládnout početnou klientelu vede k tomu, že poskytované služby nevycházejí dostatečně vstříc potřebám všech klientů a nereagují přiměřeně na jejich problémy a potíže.
- Nedůstojné okolnosti. Řešení: Velký počet klientů je zvládán díky tomu, že klienti žijí v z jejich hlediska a případně i z hlediska veřejnosti nedůstojných podmínkách. Ostrost vnímání jejich nedostatečné důstojnosti závisí mimo jiné na tom, zda klienti nebo veřejnost přijmou za své „racionalizace nepřiměřenosti“, které formulují pracovníci organizace.
- Přijatelná pracovní zátěž. Řešení: Přiměřenost služeb potřebám některých klientů je omezována a klienti jsou vystavováni pro ně nedůstojným podmínkám, což pracovníkům umožňuje udržovat pracovní zátěž v pro ně přijatelných mezích a přizpůsobovat náklady na práci zdrojům, které mají jako zaměstnanci své organizace k dispozici.
- Racionalizace nepřiměřenosti. Řešení: Pracovníci se domnívají, že postupy, které pomáhají omezit přiměřenost služeb potřebám klientů, které vystavují klienty nedůstojným podmínkám a které umožňují udržovat zátěž pracovníků v přijatelných mezích, jsou prospěšné pro klienty. Považují je za racionálně koncipované způsoby intervence, které prospívají veřejným cílům. Takto je prezentují sobě navzájem a v případě potřeby i veřejnosti.
- „Institucionalizace nepřiměřenosti“ Řešení: Postupy umožňující zvládat početnou klientelu se stávají zavedenými zvyklostmi. To znamená, že pracovníci je často nevnímají jako způsoby zvládnání obtížných pracovních podmínek, ale považují je za samozřejmé a žádoucí postupy, které využívají mimo jiné proto, že to od nich očekávají ostatní pracovníci a naplňování tohoto očekávání je předmětem kontroly ze strany spolupracovníků nebo nadřízených.

Položme si otázku. Jak se odpoutáme od výše uvedeného dilematu? Musil (2004, str. 72) zmiňuje dva existující způsoby. Mohou se snažit vnímat praktiky zvládnání početné klientely jako věcně zdůvodněné postupy, které jsou prospěšné klientům anebo mohou poukazovat na to, že nemohou pracovat kvalitně, neboť nemají k dispozici dostatek zdrojů, například času.

2.3.2 Neutralita nebo favoritismus

Podle Musila (2004, str. 77) se pracovníci v sociální sféře s pracovními podmínkami vyrovnávají třemi způsoby - zjednodušováním složitých cílů, omezováním poptávky a nerovným zacházením s klienty. Se třetím zmíněným je neodlučně spojeno dilema mezi neutrálním přístupem bez předsudků a rozlišováním klientů podle vlastností, které jsou jim přisuzovány. Rozlišování mezi klienty a mezi kvalitou poskytovaných služeb je dle Lipskyho (1980, str. 113) běžným rysem činnosti „veřejných byrokracií“ tedy i služeb sociální práce. Zamysleme se nad tím, do jaké míry je vhodné toto dilema respektovat, popřípadě kdy už by dilema překračovalo hranici etiky. Velmi důležitý je osobní přístup k uživatelům. Pomáhající pracovníci rozlišují chování uživatelů služeb a posuzují, které chování je přijatelné a které ne. Proč se hranice „přijatelných“ a „nepřijatelných“ způsobů chování liší nebo mění? Musil (2004, str. 40) tvrdí, že to vyvolává pět okolností: momentální rozpoložení pracovníka, sympatie mezi ním a uživatelem, fáze spolupráce s uživatelem, místo kontaktu a profesionalita pracovníka a změny jeho přístupu. Z toho tedy plyne, že přístup jednotlivých pracovníků je nestálý.

Je zřejmé, že pracovníci musí rozlišovat svůj přístup ke klientům na základě pružného reagování na současnou situaci klienta. Je logické, že někteří uživatelé služeb potřebují více péče a času, jiní méně. Nesmíme však dopustit, aby rozdíl mezi klienty byl z jiného důvodu, než jejich akutní potřeba intervence. Pracovníci se mohou neobvykle upnout na určitou část uživatelů služeb, a to proto, že chtějí pomáhat zlepšit kvalitu života vybraným uživatelům. Pracovníci to mohou činit z naprostého altruismu, nemusí jim však vždy jít jen o prospěch bližního. Někdy jde o skutečnost, že na základě jejich rozhodnutí se více soustředí na práci, která je uspokojuje. Práce pro bližního se tedy pak stává spíše vlastní nezávislostí než cílem. Nicméně posledním důvodem rozlišování mezi uživateli je fakt, že poskytování odlišné kvality služeb různým uživatelům pomáhá pracovníkům zvládat jejich pracovní zátěž, nejednoznačnost, psychické napětí a podobně. Opět mě napadá otázka, nakolik toto dilema motivuje či demotivuje pracovníky organizace XY k jejich přímé práci s uživateli. Téměř každý pracovník, což mohu potvrdit z vlastní zkušenosti, se při práci setká s uživatelem, který ho bude „štvát“ více, než ostatní uživatelé, nebo klient bude vyžadovat více péče, než ostatní klienti. Tato skutečnost velice silně ovlivňuje

psychický stav zaměstnanců i svěřenců. Je zřejmé, že rozdíly mezi přístupy k jednotlivým osobám existují. Nepopírám, že pracovníci takových zařízení jednají podle jistých sympatií či antipatií k některým vlastnostem i chování uživatelů. Dovolím si však říci, že vidina pracovního zpestření -byť nepatrného, v podobě aktivnějšího uživatele nebo při srovnání uživatelů na vozíku a pohyblivých uživatelů, je velmi silným impulzem, který pracovníky podporuje ve své práci a motivuje je svoji práci nadále dělat a poskytovat službu kvalitně.

2.3.3 Jednostrannost a symetrie ve vztazích ke klientům

Jednotlivé výzkumy kultury organizací dokázaly, že se pracovníci služeb sociální práce musí často potýkat s obtížně řešitelnou otázkou, zda mají uživatele usměrňovat podle svých představ, nebo je respektovat jako svébytné partnery. Musil (2004, str. 90) uvádí, že dilema bývá pojmenováno jako „*střet mezi „kontrolou“, „autoritou“ nebo „monologem“ na jedné straně a „péči“, „podporou“, „pomocí“ nebo „dialogem“ na druhé straně. „Kontrola“, „autorita“ nebo „monolog“ jsou chápány jako synonyma „jednostranného ovlivňování“ uživatele pracovníka, termíny „péče“, „podpora“, „pomoc“ nebo „dialog“ symbolizují „symetrický vztah“ mezi pracovníkem a uživatelem.*“ Musil (2004) chápe protichůdné způsoby komunikace s uživateli služby dvojím způsobem. Prvním způsobem chápe pracovník uživatele jako objekt své práce a pracovník nabývá přesvědčení, že jeho vlastní představa o uživateli v jeho situaci je objektivně platná a nepředpokládá, že by jeho intervence mohla být předmětem diskuse. Na druhé straně pečovateli chápá svoji úlohu jako rovnocenné partnerství s uživatelem a jeho následná intervence je založena na vzájemném porozumění. Demotivuje pracovníky fakt, že se někdy opravdu musí stavět do pozice direktivního vůdce a poskytovat službu jen na základě svého úsudku? Musil (2004) uvádí několik dimenzí, souvisejících s výše uvedeným dilematem.

V následujících odstavcích každou dimenzi přiblížím a vztáhnou problematiku na motivaci k vykovávání profese. První dimenze dilematu se týká principů „pomoci“ a „kontroly“. Pracovníci by měli oddělovat pomoc a kontrolu. Uživatelé služeb jsou se svoji zdravotní anamnézou odkázáni na pomoc druhým. Přesto bychom neměli docílit toho, že budeme nad nimi stát jako policie a striktně či direktivně jim nakazovat,

co mají dělat a jak se mají chovat, nebo je nevhodně kárat za jejich mírné přestupky.

Pracovníci jsou v pozici, kdy by měli uživatele podporovat, ne kontrolovat. Autorita je druhou dimenzí daného dilematu. „Autorita“ je klientem uznávaná moc pracovníka působit na klientovo chování. „Moc“ je schopnost způsobit takovou změnu chování klienta, která odpovídá záměrům pracovníka. Ze své zkušenosti můžu dosvědčit, že získat si autoritu u všech uživatelů je nesnadné. Každý uživatel je jedinečná osobnost a má své charakteristiky a naučené vzorce chování. Každý klient se chová jinak a považují za důležité uvědomit si, co vše jsme schopni tolerovat, jak pružně dokážeme reagovat na případné problémy mezi uživatelem a pracovníkem. Otázkou je, co způsobuje, že některé typy chování klienta jsou pro pomáhajícího pracovníka přijatelné a jiné ne? Proč se u různých pracovníků liší hranice „přijatelných“ a „nepřijatelných“ způsobů chování klienta? Musil (2004, str. 19) udává, že to vyvolává pět okolností: *„Momentální rozpoložení pracovníka, sympatie mezi ním a klientem, fáze spolupráce s klientem, místo kontaktu a profesionalita pracovníka a změny jeho přístupu.“*

Vidíme tedy, že přístup pracovníků k uživatelům je nestálý a každý pracovník rozlišuje jinak přijatelné a nepřijatelné chování. Řešení dilematu mezi jednostranným ovlivňováním uživatele a symetričností vztahu se týká vlivu pracovníka na změny klientova chování. Ty může pracovník vyvolat, pokud má autoritu. Položme si otázku. Co když ovšem pracovník autoritu nemá, jak tedy vypadá jeho styl práce? Má vůbec motivaci pracovat s lidmi, u kterých nemá autoritu? Co pracovník sám dělá proto, aby autoritu získal? Jakým způsobem získává autoritu? Podporuje nás organizace v získání autority? Jedná se o přirozeně získanou autoritu, kdy se tzv. „prolomí ledy“ a pracovníci a uživatelé služeb se navzájem tolerují a respektují? Nebo používáme vynucený styl získání autority, kdy jasně dáme najevo, že my jsme ti, kdo určují pravidla a uživatelé služeb se podřídí? Je dobré uvědomit si nebezpečnost tohoto tématu a snažit se reagovat vždy podle předpisů.

Další dimenzí dilematu je problematika „dětinskosti uživatelů služeb“ a následného chování pracovníka, kdy se staví do pozice „rodiče“. Zde si opět musíme uvědomit, do jaké pozice se jako pracovníci v přímé péči stavíme. Uživatelé služeb organizace XY jsou dospělí lidé a my nejsme jejich rodiče, kteří by je měli vychovávat nebo přehnaně ochraňovat. Důležitá je co největší podpora k samostatnosti. V ústavech sociálně péče se často setkáváme s vymezením uživatelů služeb jako současně

bezmocných, nezodpovědných, bezradných a nesvéprávných. Nemůžeme tvrdit, že někteří svěřenci nemají vytyčené charakteristiky, přesto by naším cílem měla být snaha o co největší podporu a autonomii jednotlivých klientů. Pracovníci časem zjistí, jaký druh či rozsah podpory je adekvátní, popřípadě dostačující. Proto bychom měli uživatele motivovat a směřovat k tomu, aby v jejich možnostech byla schopnost pomoci si sám.

Důležité je uvědomit si, že mentálně postižení lidé jsou ve způsobu myšlení dětmi. Bohužel tato skutečnost je dána vymezením cílové skupiny a nám nezbyvá nic jiného, než ji přijmout za své a odpovědně s ní nakládat. Ovšem pro některé zaměstnance může být tento fakt obtížně přijatelný. Při představě, že klienti vykazují chování dítěte, nás práce s nimi může demotivovat. Práce se stává monotónní a stereotypní každodenní rutinou. Kvalitní pracovníci se však tomuto nedostatku mohou lehce vyhnout. Stačí uvědomit si své postavení a kompetence, na jejichž základě si lze organizovat svoji pracovní dobu. Pokud den s mentálně postiženými strávíme efektivně, posílí se i naše motivace pracovat s nimi a vykonávat naši profesi. Dny pro nás nebudou nudné a dovolím si říci, že i vlastní pocit z dobře odvedené práce nás posílí a vnitřně uspokojí.

Z vlastní praxe přiznávám, že vyhnout se dilematům v pobytové sociální službě je téměř nevyhnutelné a značně komplikované. Denně se musíme potýkat s velkým množstvím klientů, které máme na starosti a musíme si podle této skutečnosti umět uspořádat denní program. Pro mě osobně bylo těžké posoudit, zda se věnovat naplno jen několika klientům, aby jejich činnost měla smysl nebo jestli se mám věnovat všem klientům stejně na úkor energie, času a vlastnímu přesvědčení. Mnohdy bychom mohli docílit toho, že by pomoc jednomu byla na úkor ostatních klientů. Také druhé zmíněné dilema je dle mého názoru obtížné. Existují klienti, kteří jsou schopnější, zdatnější, méně náročnější a pracovník s nimi nevynaloží tolik energie jako s ostatními, kteří potřebují více pomoci. O to lehčeji si můžeme schopnější klienty oblíbit a mít je „raději“ než ostatní klienty. Dovolím si však tvrdit, že tato problematika je pracovníkům velice známá a při ohlédnutí na etický kodex pracovníků s vnitřními standardy, je neprofesionální přístup – v podobně nadržování nebo přívětivějšího vztahu pracovníků ke klientům zcela nemístný. Podle mého názoru jsou dilemata nebo obtížné situace pro pracovníky v sociálních službách těžkým břemenem. Pokud jsme však dopředu na situace připravení a průběžně vzdělávání například formou supervize, tak můžeme

docílit předcházení těmito obtížným situacím. Nelze zaručit, že se pracovník nedostane do obtížné situace nebo k řešení dilematu, avšak patřičné vzdělání a vědomosti mu jistě usnadní danou problematiku správně vyhodnotit a následně efektivně vyřešit.

3. Mentální handicap

3.1 Vymezení pojmu handicap

Pojem handicap je používán ve více významech, obvykle však ve významu nevýhody. Blíže se dá pojem charakterizovat jako nevýhoda, překážka, tělesné postižení. Handicapovaní lidé jsou tedy znevýhodnění, v nevýhodě, invalidní. Invaliditou se konkrétně myslí zdravotní postižení (fyzické nebo psychické) ztěžující a omezující normální život. Obecnou definici termínu handicap zachycuje Vágnerová (1999, str. 33) kdy se slovo handicap, které se objevuje v Anglii kolem roku 1827, definuje jako termín „hand in cap“ (neboli ruka v klobouku) a který původně označoval „los, určující lehčí, trénovanější koně, kteří ponosou větší zátěž, aby byly podmínky pro všechny vyrovnány. Mnohem později začal tento termín označovat i u lidí „zátěž“ ve smyslu nějakého onemocnění, tělesné vady, postižení. Znamená to tedy znevýhodnění určitých osob vůči jiným osobám – většinou bez vlastního zavinění (znevýhodnění dané genetickými, vrozenými nebo v průběhu života působícími faktory sociálními a sociálně psychologickými).

Hartl, Hartlová (2000, str. 186) ve svém slovníku definují pojem handicap: „*Dle doporučení WHO znevýhodnění jedince, který zamezuje nebo omezuje výkon jeho normální role. Jde o sociokulturně ovlivnitelný důsledek přímo neovlivnitelného poškození nebo postižení. Míra, v níž je postižení jedinec hendikepován, je tedy dána tím, nakolik mu společnost vytvoří podmínky pro překonávání důsledku postižení, nakolik pomoc okolí odpovídá závažnosti poruchy.*“ Tentýž autor dále uvádí, že: „*Pro svou vázanost na sociální kontext není handicap užíván jako základní součást diagnózy. Jasným příkladem jsou dva jedinci se stejným postižením, kteří se mohou ale cítit rozdílně handicapovaní, mimo jiné i v důsledku toho, že každý z nich má psychologicky jinou úroveň adaptability.*“

Na problematiku handicapu má podobný názor i Novosad (2009, str. 12), který uvádí obecné pojetí handicapu jako „*částečné nebo úplné omezení schopnosti vykonávat některou činnost či více činností, které je způsobeno poruchou nebo dysfunkcí orgánu*“. Autor dále zmiňuje, že postižení nemusí znamenat snížení kvality života jedince nebo jeho neschopnost pracovat. Jestliže jedinec přesto není zaměstnán a žije v osamělosti, je odkázán na pomoc druhých, citově a podnětově strádá. Tento stav

nastane, jelikož nebyly využity mechanismy podporující vyrovnávání příležitosti a kompenzující překážky, které jedinci způsobuje život se závažným postižením. Z tohoto vyplývá, že jedince znevýhodňuje oproti jiným lidem ve společnosti, v němž žije. Míra pomoci poskytovaná postiženému jednotlivci určuje stupeň jeho handicapu. Pasch in Novosad (2009, str. 12) názorně vysvětluje, že: „*handicap je nevýhoda, které je jedinec vystaven vinou postižení. Např. člověk s tělesnou vadou, který používá invalidní vozík, bude handicapovaný v případě snahy studovat ve škole, která je pro něho svým nevhodným architektonickým řešením nepřístupná, nebude však prakticky handicapovaný v prostorách, které jsou zbudovány jako bezbariérové.*“

Zahraniční autoři, na rozdíl od českých, chápou pojem handicap dvojitým způsobem. Rozlišují pojem impairment a disability. Williams (1999) in Shakespeare (2006, str. 55) říká: „*Disability is an emergent property, located, temporally speaking, in terms of the interplay between the biological reality of physiological impairment, structural conditioning and socio-cultural interaction/elaboration.*“¹

Danemark and Gellerstedt (2004) in Shakespeare (2006, str. 55) uvádí: „*This implies that injustices to disabled people can be understood neither as generated by solely cultural mechanisms nor by biological mechanisms. In sum, only by taking different levels, mechanisms and contexts into account, can disability as a phenomenon be analytically approached.*“²

Interakční přístup k pochopení nezpůsobivosti jako komplexního a multifaktoriálního jevu (fenoménu) vyžaduje vyrovnání se s postižením. Shakespeare (2006, str. 62) kritikou sociálního modelu tvrdí, že postižení bylo důležité pro mnoho postižených lidí a muselo být adekvátně teoretizováno v jakékoli sociální teorii

¹Tělesná vada (postižení, handicap) je akutní (kritická) vlastnost nacházející se, řečeno současným jazykem, v oblastech souhry mezi biologickou skutečností psychologického poškození, strukturálním podmiňováním a sociálně - kulturní interakcí. (vlastní překlad)

²Toto naznačuje, že nespravedlnosti k postiženým lidem nemohou být chápány jako vytvořené výhradně kulturními nebo biologickými mechanismy. Souhrnně pouze tím, že vezmeme v úvahu různé úrovně, (mechanismy a souvislosti), může být postižení jako jev analyticky přiblíženo. (vlastní překlad)

nezpůsobilosti (invalidity). Doposud byly nabídnuty pouze dvě alternativy: to, co nazývá Michael Oliver „teorie lékařské tragédie“ a odmítnutí nebo zanedbání postižení uvnitř teorie sociálního modelu. Postižení není konec světa, tragické ani patologické. Hodně postižených lidí není schopno vnímat postižení jako neutrální, jak Michael Oliver a Bob Sapey (1998)in Shakespeare (2006, str. 62) připouští v druhém vydání Sociální práce s postiženými lidmi: „*Some disabled people to experience the onset of impairments as a personal tragedy which, while not invalidating the argument that they are being excluded from a range of activities by a disabling environment, does mean it would be inappropriate to deny that impairment can be experienced in this way.*“³

Zajímavá je definice handicapu dle zákona o zaměstnanosti, který říká, že: „*osobami handicapovanými jsou dle § 67 odst. 2 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti fyzické osoby, které byly*

- a) orgánem sociálního zabezpečení uznány plně invalidními (osoby s těžším zdravotním postižením),*
- b) orgánem sociálního zabezpečení uznány částečně invalidními,*
- c) rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení uznány zdravotně znevýhodněnými (osoby zdravotně znevýhodněné)“*

Vhledem k tomu, že termín handicap je pro vymezení dané problematiky příliš obecný, zaměřím se v následující podkapitole na definování pojmu mentální postižení.

3.2 Mentální postižení

V dřívějších dobách bylo vymezení pojmu mentální postižení velmi neobvyklé. Důsledkem jevu je skutečnost, že dřívější terminování mentální retardace se postupem času stalo nadávkou a označení úchyl, debil, imbecil nebo dement bylo v těchto dobách naprosto normální. V dnešní době jsou však definice z minulých let společensky nepřijatelné. Všeobecná humanizace vědních oborů se snaží hledat nové termíny, které

³Toto naznačuje, že nespravedlnosti k postiženým lidem nemohou být chápány jako vytvořené výhradně kulturními nebo biologickými mechanismy. Souhrnně pouze tím, že vezmeme v úvahu různé úrovně, (mechanismy a souvislosti), může být postižení jako jev analyticky přiblíženo. (vlastní překlad)

by byly pro mentálně postižené nestigmatizující a neponižující. Z důvodu uvedené humanizace mizí z terminologie i původní stupně mentální retardace označující hloubku postižení: debilita, imbecilita, idiocie, idioimbecilita. Dnes se však klade důraz na osobnost individua, proto se pojem mentálně retardovaný nahradil označením osoba s mentálním postižením.

V současné době je nejvíce používán pojem mentální retardace, které je vymezen množstvím definic. Michalík (2011, str. 115) uvádí, že Mezinárodní zdravotnická organizace (WHO) definuje mentální retardaci jako: „*Vývojovou duševní poruchu se sníženou inteligencí, demonstrující se především snížením kognitivních (tj. poznávacích), řečových, pohybových a sociálních schopností.*“ Naopak Lečbych (2008, str. 18) ve své knize používá definici Amerického sdružení pro mentální poruchy (AAMD), které definuje mentální retardaci jako: „*značně podprůměrné obecné intelektuální fungování zároveň s nedostatečným adaptačním chováním.*“ Podobnou definici nacházíme u Atkinsonové a kol. (2003, str. 694) která pojem mentální retardace označuje „*podprůměrné intelektové schopnosti, které jsou obvykle provázeny narušením v oblasti sociálního přizpůsobování.*“ Spojitost snížení úrovně rozumových schopností a problémů v oblasti přizpůsobování jedince okolí můžeme najít i v definici, kterou uvádí Lečbych (2008, str. 18): „*Mentální retardace je závažné postižení vývoje rozumových schopností prenatální, perinatální nebo částečně postnatální etiologie, které vedou i k významnému omezení v adaptativním fungování postiženého dítěte či dospělého v jeho sociálním prostředí.*“ Z výše uvedeného vymezení poruchy vyplývá, že k diagnostikování pojmu mentální retardace a její hloubky nestačí pouze stanovení inteligenčního kvocientu, ale zhodnocení celé řady dalších aspektů osobnosti. Jde především o to, zda klient selhává ve většině sociálních očekávání svého užšího a širšího prostředí.

Mentální retardace a mentální postižení se v dnešní terminologii užívají jako synonyma. Například Černá a kol. (2008, str. 75) uvádí, že se často vedle pojmu mentální retardace také paralelně užívá pojem „mentální postižení“. *Uvedené termíny nemají vždy totožný obsah, zvláště proto, že syndrom mentální retardace je svou povahou předmětem interdisciplinárním a v různých vědních oblastech i v praktických opatřeních (např. vymezení potřebnosti podpory, sociálních dávek) byly zavedeny a dosud přetrvávají tradičně přijaté, či dohodnuté termíny.*“ Někteří autoři považují

pojem mentální postižení za širší, než je mentální retardace, neboť do něj zařazují osoby s IQ nižším než 85, na rozdíl od mentální retardace s IQ pod 70. Hoschl (2009, str. 280) in Mahorová, Venglářová (2008, str. 88) říká, že mentální retardace je duševní onemocnění, kdy na základě individuálního použití speciálního testu, byl zjištěn podprůměrný intelekt (IQ přibližně 70 nebo méně), dále narušení adaptačního chování (s ohledem na věk a kulturní kontext) v komunikaci, sebepéči, sociálních a interpersonálních dovednostech, školních dovednostech, práci, zábavě a bezpečnosti. Matoušek (2005, str. 111) charakterizuje mentální postižení jako souhrnné označení pro vrozené a trvalé omezení adaptačních schopností. Americká asociace pro mentálně retardované (AAMR) používá následující definici: „*Mentální postižení je podstatné omezení stávajícího výkonu vyznačující se podprůměrnou úrovní intelektových schopností se současným omezením v nejméně dvou z následujících adaptačních dovedností - komunikace, sebe obsluha, sociální dovednosti, bydlem ve vlastním domě, využití služeb obce, sebeurčení, zdraví a bezpečnost, škorní výkon, volný čas a práce.*“

Z tohoto vymezení vyplývá, že pojem mentální postižení pokrývá široký rozsah obtíží, v nichž se jednotliví lidé liší. Matoušek (2005, str. 111) ve své knize dále uvádí definici vytvořenou sebeobájci čili dospělými lidmi s mentálním postižením, kteří se také v České republice snaží prosazovat svoje názory a zájmy, má podobný trend jako citovaná americká definice. Podle této formulace jde o lidi, kteří mají problémy v učení, porozumění, orientaci a komunikaci. Postižení je také popsáno oblastmi, v nichž mají lidé obtíže a v nichž potřebují podporu. Jak bylo výše zmíněno, definice mentálního postižení je velmi široká a v jednotlivých obtížích se různí jedinci zcela liší. Pro tuto cílovou skupinu sociálních služeb se již nějakou dobu používá pojem „lidé s postižením“. Tímto pojmem chce Matoušek (2005, str. 111) poukázat na fakt, že: „*významnější, než postižení, je fakt, že takový člověk je lidská bytost. Až sekundárně je zmíněno určité omezení, které přináší specifické způsoby prožívání a chování, ale toto omezení nemá charakterizovat člověka celkově.*“

3.3 Klasifikace mentálního postižení

Michalík (2011, str. 112) říká, že podle frekvence postižení v populaci můžeme duševní poruchy rozdělit:

- Mentální retardaci
- Jiné duševní poruchy.

„Pokud se zaměříme na frekvenci postižení, mají lidé s mentálním postižením početní převahu nejen nad ostatními klienty s vážnější psychiatrickou diagnózou, ale mentální retardace je do výskytu jednou z nejfrekventovanějších poruch vůbec.“ Všeobecně se udává, že v populaci se vyskytuje 3-4% mentálně handicapovaných. Odhad v celosvětovém měřítku se přibližuje k počtu 200 miliónů osob s mentálním handicapem. Tento počet je však ovlivněn jistými faktory. Jeden z nich je lepší lékařská péče, kdy dnes lékařská technika udrží při životě i takové novorozence, kteří by v minulosti jistě zemřeli. Dále zmíním lepší diagnostiku a v neposlední řadě je narůstající dynamika vývoje civilizace. Mentální postižení může být způsobeno jakoukoli okolností, která narušuje vývoj mozku před narozením, během porodu nebo v raném dětství. Může vzniknout následkem úrazu, intoxikace nebo nemoci. Je známo několik stovek příčin, ve třetině případů se je však nedaří zjistit. Mentální retardaci mohou vyvolat i nevyhovující sociokulturní podmínky, zejména nedostatek podnětů z vnějšího prostředí, případně nedostatečná kvalita vztahů s prostředím a s lidmi v okolí.

3.4 Struktura osobnosti osob s mentálním postižením

Jakékoli postižení představuje pro každého člověka závažný handicap, který postihuje jeho osobnost. Výrazně ovlivňuje nejen stránku somatickou, ale i psychickou. Wiener (2006, str. 31) říká: *„Rysy a struktura osobnosti jsou určující pro to, jak člověk zvládne nápor handicapu. Handicap tyto rysy závažným způsobem nedefinuje, maximálně zaostřuje. A to i proto, že člověka s viditelným handicapem si každý daleko víc všímá, daleko víc ho sleduje. Když je člověk nějakým způsobem nápadný, tak je neustále sledován, posuzován a hodnocen.“*

Postižení samo o sobě je chápáno jako neutrální fakt. Teprve postoje a hodnoty společnosti z něj vytvářejí sociální znevýhodnění, tedy tzv. handicap. Podle Novosada (2000, str. 23) až *„konzumní, výkonové či aspirační hodnoty, více či méně zakotvené ve filosofii současného vyspělého světa, z neutrálního faktu daného zdravotním postižením vytvářejí závažné sociální znevýhodnění (handicap) postiženého jedince.“* Osobností struktura osob s mentálním postižením nelze jednoduše definovat. Michalík (2011, str.

122) vyjmenovává následující znaky, které se mnou vyskytovat v nejrůznější variabilitě a hierarchii: „*zvýšená závislost na rodičích, infantilnost osobnosti, pohotovost k úzkosti, sugestibilita a rigidita chování, nedostatky v osobní identifikaci a ve vývoji „já“, opoždění psychosociálního vývoje, nerovnováha aspirace a výkonu, zvýšená potřeba uspokojení a bezpečí, porucha interpersonálních vztahů a komunikace, malá přizpůsobitelnost k sociálním a školním požadavkům, impulzivnost, hyperaktivita nebo hypoaktivita, citová vzrušivost, zpomalená chápavost, uplívání na detailech, malé srovnávací schopnost, snížená mechanická a logická paměť, těkává pozornost, porucha vizuomotoriky a celkové pohybové koordinace.*“ Michalík (2011, str. 122) dodává, že v obecné rovině je ještě nutno poznamenat, že u mentální retardace nejde jen o prosté časové opožďování duševního vývoje, ale o strukturální vývojové změny.

3.5 Společenské aspekty občanů s postižením

Podle Michalíka (2011, str. 43) vztah společnosti ke zdravotně postiženým byl vždy lakmusovým papírkem, ukazujícím skutečné zaměření a vnitřní život daného společenství. Nejvíce pak ukazoval na základní směřování dané společnosti a její priority, hodnotový systém a podobně. „*Obecně se v teorii společenských věd hovoří o následujících fázích vztahu společnosti k postiženým:*

- *Represivní,*
- *Zotročovací,*
- *Charitativní*
- *Socializační.*“

Uvedené rozdělení můžeme vnímat jako stupnici od nejhoršího po nejlepší. Jak je již z historie známo, zdravotně postižení lidé nebyli ve společnosti přijati a byli velmi nehumánní formou odstraňováni. Laici se často domnívají, že každé stádium vývoje lidské společnosti zaznamenalo automatické zlepšení podmínek života postižených. Toto je však mylná představa. Důležité není tak vertikální historické pojetí, to je pro nás spíše jakýmsi vodítkem. Michalík (2011, s. 44) uvádí, že: „*Skutečnou úroveň vztahů uvnitř společnosti, vztahů většiny k menšině musíme posuzovat vždy důsledně horizontálně. Jen tak můžeme uspokojivě posuzovat často diskutované podmínky života osob se zdravotním postižením v dané společnosti.*“ Je zapotřebí hodnotit úroveň dané

společnosti, její ekonomickou výkonnost, stupeň organizace společnosti, existenci a formy správy, existenci a kvalitu systému sociálního zabezpečení a řadu dalších ukazatelů. Pak teprve se můžeme vyjádřit ke kvalitě života postižených v dané společnosti. Tentýž autor uvádí několik společenských aspektů postavení občanů se zdravotním postižením. Ve své práci cituji jen ty společenské aspekty, které považuji za podstatné.

a) Diskriminace a sociální vyloučení

Jak již bylo uvedeno, občané se zdravotním handicapem nejsou v české společnosti zpravidla považováni za minoritu se specifickými právy a potřebami. Vůči těmto občanům přetrvává ve společnosti vědomí „historické neodpovědnosti“ za systémové diskriminační a segregační přístupy, kterými česká společnost vydělovala zdravotně postižené ze svého středu. Lidé s postižením byli odsunuti na samý okraj společnosti a možnosti vzdělávání (zejména u mentálně postižených), sociální péče a služby byly na velmi nízké úrovni. V současnosti se tato příkoří daří zmírňovat nebo zcela odstraňovat, bohužel se však diskriminační tlaky projevují v jiných oblastech. Michalík (2011, str. 46) přesně udává, že zejména jde o: „*dlouhodobé nerespektování či neznalost základních a zásadních odlišností, které danou minoritu občanů definují.*“ Každý handicap je záporný důsledek postižení na činnost jedince, který je díky němu znevýhodněn v práci, ve výkonnosti i v sociálních vztazích. Handicap zasahuje kvalitu i kvantitu činnosti a také postavení ve společnosti. Mnozí handicapovaní mohou kvůli svému postižení procházet „*sociálním vyloučením*“, kdy se tento negativní jev projeví v životě postiženého jedince.⁴

Reakcí na tyto negativní jevy je sestavení nové platformy pro formulaci, obhajobu a prosazování práv občanů se zdravotním postižením, která představuje tzv. antidiskriminační zákon.

⁴⁴ Sociální vyloučení můžeme definovat (při vědomí různých způsobů užívání tohoto pojmu) jako proces, kterým jsou jednotlivci i celé skupiny osob zbavovány přístupu ke zdrojům nezbytným pro zapojení se do sociálních, ekonomických a politických aktivit společnosti jako celku. Proces sociálního vyloučení je primárně důsledkem chudoby a nízkých příjmů, přispívají k němu však také další faktory, jako je diskriminace, nízké vzdělání či špatné životní podmínky. Sociálně vyloučení jsou odříznuti od institucí a služeb, sociálních sítí a vzdělávacích příležitostí. Projevem sociálního vyloučení je tedy například dlouhodobá nezaměstnanost, závislost na sociálních dávkách, život v prostorově vyloučených částech obcí (ghettech), nízká kvalifikace, špatný zdravotní stav, rozpad rodin či ztráta sebeúcty.

b) Předsudky a mýty

Michalík (2011) udává, že kvalita vztahu majoritní společnosti k lidem se zdravotním postižením bývá poznamenána nejen nedostatkem informací, ale také existencí předsudků a mýtů, které z nedostatku informací pramení. Předsudky se nejčastěji šíří socializací, a to zejména v rodině, ve skupinách vrstevníků, ale také tiskem, filmem nebo jinými médii. Bohužel výjimkou nejsou ani nepoučení vzdělavatelé. V praktickém životě mají předsudky za následek nevhodné nebo nedůstojné zacházení s lidmi se zdravotním postižením a do značné míry se podílejí na jejich diskriminaci. Bohužel ne vždy se daří chápat rozdíl mezi diskriminací a nevhodným nebo nedůstojným zacházením. Musíme tedy brát na zřetel, že pokud hovoříme o diskriminaci, vždy musí být přítomen prvek srovnání, porovnání něčí situace se situací někoho jiného, kdy posuzujeme, zda či nakolik je jeden člověk znevýhodněn ve srovnání s druhým člověkem. Nevhodné zacházení proto ještě nemusí být automaticky diskriminací.

Současné postavení zdravotně postižených ve společnosti je oproti dřívějším dobám na přijatelné úrovni. Za posledních několik let viditelně nastalo úsilí řešit postupně jednotlivé dílčí oblasti života zdravotně postižených, zpravidla se snahou o zlepšení podmínek jejich života. Pokud bychom tedy srovnali situaci před rokem 1989 a současnost, pomohl handicapovaným především vznik stovek neziskových organizací a nestátních sdružení, změna politického systému, nová politika a zákony, Vládní výbor pro zdravotně postižené občany, Národní plány a nespočet dalších pozitivních změn. Michalík (2001, str. 57) celou situaci shrne tvrzením, že celkově je postavení osob se zdravotním postižením možno charakterizovat jako stabilizované, podpořené existencí solidního právního rámce a opírající se o převážně pozitivní postoje majoritní části společnosti. Znalost současného stavu a jeho příčin je nezbytným předpokladem vyhodnocení efektivity a případných změn nebo úprav všech společenských systémů, které život osob se zdravotním postižením ovlivňují.

4. Motivace

Dříve než se budu zabývat motivací v sociální práci, zaměřím se na pojem motivace z psychologického hlediska. Motivace a motivační faktory nás ovlivňují v běžné každodenní situaci, proto se domnívám, že je zcela potřebné daný pojem správně definovat a následně s ním vhodně operacionalizovat.

4.1 Obecná charakteristika a základní pojmy

Podle Nakonečného (2005, str. 98), „*je lidské chování vědomě či nevědomě zaměřeno na dosažení určitého cíle, a jako takové se vyznačuje určitou intenzitou a trváním v čase. V psychologii se tyto procesy, které determinují zaměření, sílu a trvání chování, označují jako motivace.*“ Termín motivace má podle Costleyho/Todda (1987, str. 167) různé významy. Početné, dlouhé definice motivace zachází do velkých detailů týkajících se vnitřních systémů a projednávají interakci faktorů jako potřeby, úsilí a motivy. Motivace je slovo pocházející z latinského výrazu *movitus*, což je forma slovesa *moveo* – pohybuji, v infinitivu *movere* – pohybovat. Motivace tedy přesně vyjadřuje fakt, že v našem chování a jednání existují určité hybné síly – motivy, které nás ovlivňují a nějakým způsobem formují. Nakonečný (1998, str. 105) charakterizuje motivaci jako proces, který energizuje chování, a i když vychází z biologických zdrojů, je především procesem psychickým. Motivaci můžeme považovat za psychikou řízený druh regulace. Berelson a Steiner in Coostley, Tood (1987, str. 167) poskytují definici: „*Motivace je vnitřní stav, který nabíjí, aktivuje nebo hýbe a který směřuje a usměrňuje chování k cílům.*“ Dále uvádějí, že z této definice vyplývají tyto faktory, které bychom neměli opomenout: Nejprve se motivace se zabývá vnitřními podmínkami, které nejsou ve skutečnosti pozorovány a nemohou být izolovány pro fyzickou analýzu a zadruhé, mnoho z diskuzí o motivaci zahrnuje konstrukci modelů a pojmů popisujících procesy, které ještě nebyly pozorovány. Za třetí, výsledkem motivace je vždy aktivita. Za čtvrté, motivace a chování nejsou to samé.

Naše chování je jistým způsobem dopředu předurčeno. Vše, co děláme, je z jistých pohnutek. Za každým našim činem hledáme příčinu nebo důvod, který způsobil

takovou reakci. Při hlubším zaměření motivace uplatňujeme osobnost člověka, znalosti, zkušenosti, schopnosti a dovednosti. Tyto všechny faktory jsou nedílnou součástí našeho chování a jednání. Dle Nakonečného (1998) motivovaného chování dosáhneme pouze tehdy, pokud motivace dosáhne určité síly, pokud jedinec očekává dosažení cíle a pokud náš cíl má určitou hodnotu. Motivace nám tedy odpovídá na otázky, čím bylo chování určitého jedince vyvoláno, proč se změnilo, proč bylo zaměřeno k dosažení právě toho či onoho cíle, proč se u daného člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho chování vyvolaly. Motivace nám také vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje určitou variabilitu chování, kdy zjišťujeme, proč se různí lidé orientují na různé cíle.

S motivací úzce souvisí pojem motiv, který vyjadřuje psychologické příčiny lidského chování. Nakonečný (1995, s. 124) uvádí, že v psychologii existují různé významy pojmu motiv. V užším smyslu vyjadřují motivy vědomé záměry či vědomé cíle jednání, v širším smyslu vyjadřují cíle chování vůbec, to znamená i nevědomé účely chování. Motiv má cíl, směr, intenzitu a trvalost. Pramení z podnětů vnitřních i vnějších, vědomých i bezděčných. Pro upřesnění pojmu použijí definici Nakonečného (1995, str. 98): „*Motiv je hypotetický konstrukt, vysvětlující, proč se jedinec chová tak, aby něčeho dosáhl, a motivy v tomto smyslu nejsou ani potřeby, ani cílové objekty, nýbrž vnitřní psychofyziologický stav.*“ Motiv je vnitřní hybnou silou, která člověka určitým směrem orientuje a v daném okamžiku ho aktivizuje. Nakonečný (1999, str. 98) uvádí, že motivem nemusí být jen aktuálně vystupující potřeby, ale také očekávání určitého uspokojení, které vyplývá z naučeného získávání odměn a vyhýbání se trestům, ale které vždy souvisí s nějakou trvalejší tendencí - k maximalizaci příjemného a minimalizaci nepříjemného. Nakonečný (1999) dále uvádí, že člověk může být v jednu chvíli ovlivňován více motivy. Tyto motivy mohou působit stejným nebo podobným směrem a tím je způsobeno, že se jejich účinek zesiluje. Motivory však mohou být orientovány i protichůdně, tím se jejich účinek zeslabuje a dojde k nedosažení cíle. Konečné jednání člověka je závislé na působení celé řady motivů, které mohou mít různý směr, sílu a stálost. Pokud dosáhneme cíle, motivy pomíjejí.

Motiv také často bývá zaměňován za pojem stimul. Na rozdíl od motivu se u stimulu jedná pouze o vnější působení, ať záměrné či nezáměrné ovlivňování člověka. Bedrnová, Nový (2002) říkají, že existuje množství forem a podob stimulů, a že jejich společným jmenovatelem je snaha ovlivnit činnost druhého člověka vnějšími zásahy. Za

stimul je považován jakýkoliv podnět, který vyvolá změnu v motivaci. Stimulace je tedy vnější působení na psychiku jedince. Důsledkem působení jsou změny v činnosti jednotlivce, především změna jeho motivace.

V souvislosti se stimuly jsou uváděny často termíny impuls a incentiv. Incentivy jsou vnitřní podněty, naopak impulsy jsou podněty vnější. Impulsem či incentivem může být podle Bedrnové, Nového (2002) v podstatě cokoliv, ale právě jen může, tj. nemusí, to, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv, záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka.“

4.2 Dělení motivace

Dle Nakonečného (2005, str. 125) rozlišujeme formy a druhy motivace. „*Formy jsou vyjadřovány takovými termíny jako potřeby, zájmy nebo ideály, druhy motivů poukazují na jejich konkrétní obsah, to je na konkrétní uspokojení, jehož má být dosaženo (potřeba bezpečí, jistoty) nebo, což není zcela přesné, na výchozí motivační stav (hlad).*“ Druhů motivů je mnoho, existuje však zásadní dělení. První skupinou jsou biogenní či fyziologické motivy. Jedná se o motivy vyjadřující biologické potřeby organismu, jako je potřeba potravy, pohybu a odpočinku. Druhá skupina jsou sociogenní motivy, které vyjadřují potřeby člověka jako sociální bytosti, např. potřeba výkonu, opory atd. Jedním z obecnějších rozdělení motivace.

Dle Nakonečného (1999), je dělení na složky vědomá motivace a nevědomá motivace. Již z názvu je patrné, že tyto dvě složky souvisí s uvědomováním si jednotlivých motivů. Vědomá motivace označuje stav, kdy si jedinec plně uvědomuje motivy svého chování. Naopak nevědomá motivace je hybnou silou jedince, aniž by si tento jedinec byl vědom motivů svého chování. Motivaci dle Nakonečného (1999) dále dělíme na primární, kam řadíme vrozené biologické potřeby, které fungují jako instinkty a vyvíjejí se podmiňováním a motivaci sekundární tj. naučené tendence chování. V současné psychologii se dle Nakonečného (1999) motivace dělí ještě také na motivaci vnitřní (intrinsická motivace) a motivaci vnější (extrinsická motivace). I když toto dělení je dle Nakonečného (1999, s. 101) „nepříliš zdařilé“. Vždy platí, že vnitřní motivace je účinnější a silnější než motivace vnější. Vnitřní motivace vychází z vnitřních pohnutek člověka. Jedná se o jeho vlastní zájmy

a uspokojení vlastních potřeb. Motivace vnější je dána okolním prostředím, kdy toto prostředí usměrňuje člověka a klade na něj nároky, které se snaží splnit.

4.3 Teorie motivace

Teorií motivace je celá řada. Snaha o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k současně nejzajímavějším tématům psychologie. Důvodů je nespočet, jde jak o důvody teoretické, tak o důvody praktické z ekonomické oblasti. Za základní výkladové modely motivace lidského chování Bedrnová, Nový (2002, str. 264) považuje:

1. homeostatický model motivace,
2. hédonistický model motivace,
3. aktivační, pobídkový model motivace,
4. kognitivní, poznávací modely motivace,
5. humanistické koncepty motivace – teorie potřeb A. Maslowa,
6. některé další přístupy k motivaci lidského chování.

4.3.1 Maslowova teorie motivace

Ve své práci blíže rozeberu Maslowovu teorii motivace, protože ze všech psychologů s humanistickou orientací snad nejvýrazněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování právě výše zmiňovaný americký klinický psycholog Abraham Maslow. Maslow považuje teorii potřeb a jejich uspokojení za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje. Jeho hierarchickou strukturu potřeb můžeme podle Bedrnové, Nového (2002) chápat jako obecný, univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování nabývá individuálně specifických podob. Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady. Za prvé - lidské bytosti mají nedostatek potřeb, přičemž jejich potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování. A za druhé - lidské potřeby jsou dle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se další, která také vyžaduje uspokojení.

4.3.2 Dvoufaktorová teorie motivace

Jelikož se téma diplomové práce týká motivace k vykonávání profese, zaměřím se ještě na teorii motivace pracovního jednání. Dvoufaktorová teorie motivace je druhou nejčastěji citovanou motivační teorií. Herzberg dle Nakonečného (1992) identifikoval dvě významné skupiny faktorů, jejichž účinné sladění vede k účinné motivaci. Faktory jsou:

- Faktory vnitřní - motivátory. Jsou to vlivy uspokojující lidské potřeby a aktivizující zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykonávaných činností. Motivace je odrazem potřeb, motivátory jsou prostředky pro jejich uspokojení. Jsou-li pozitivně laděny, pak představují nejúčinnější složku pracovní motivace. Pokud jsou faktory v nepříznivém stavu, mohou způsobit, že pracovník není spokojen a není tedy ani přiměřeně motivován k práci.
- Faktory vnější - hygienické vlivy. Jsou to podmínky, v nichž zaměstnanec pracuje. Tyto podmínky ovlivňují spokojenost nebo nespokojenost. Při dobrém plnění hygienických vlivů si jich pracovníci nevšímají a nechají se pobízet motivátory. Při nedostatku roste nespokojenost a frustrace, která může vést ke konfliktům.

4.4 Motivační zdroje

Zdroje motivace vysvětlují, co je příčinou motivace a jak vzniká. Bedrnová, Nový (2002, str. 244) uvádí, že „*jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí*“ Jiný autor uvádí, že motivace má pět základních zdrojů, které tvoří tzv. motivační strukturu nebo také tzv. motivační profil každého člověka. K základním zdrojům motivace člověka patří především:

- a) **Potřeby**
- b) **Návyky**
- c) **Zájmy**
- d) **Hodnoty**
- e) **Ideály**

Ad a)

Potřeba je základní formou motivů, ostatní formy motivů se z potřeb vyvíjejí. Potřeby můžeme vidět jako „*hypotetický pojem pro označení určitého, mnohdy konečného zdroje motivační síly.*“ (Nakonečný, 1995) Hlavním znakem potřeby je prožívaný nedostatek něčeho a tento nedostatek nemusí být vždy zcela uvědomovaný, ale je vždy pocíťován jako víceméně nepříjemné vnitřní napětí. Potřeba je pak pocitem člověka, že je nutné něco udělat vzhledem k pocíťovanému napětí. Každý člověk potřebuje uspokojovat své potřeby, a tak se chová takovým způsobem, aby naplnil dané potřeby. Jednotlivé potřeby mají různý původ. Některé jsou přímo spojené s fyziologickými pochody, jiné vycházejí například z nutnosti seberealizace apod. Dle Nakonečného (1998) dělíme v obecné psychologii potřeby do dvou kategorií:

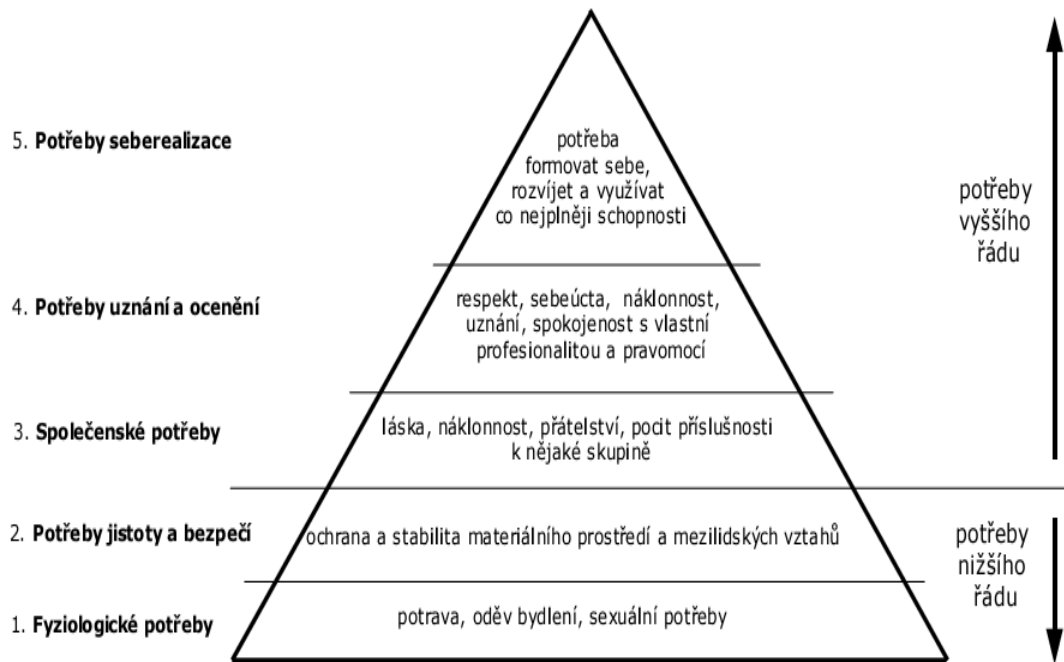
- Potřeby primární (biologické) - tyto potřeby mají svůj původ ve fyziologických procesech v lidském těle. Patří sem hlad, žízeň, odpočinek, spánek či sex.
- Potřeby sekundární (psychologické) - tyto potřeby vycházejí z osobnosti člověka. Můžeme sem zařadit potřebu sociálního uznání, potřebu bezpečí či potřebu seberealizace.

Toto základní rozdělení však není konečné. U každého člověka může být určitá potřeba potlačena na úkor jiné. Pocit potřeby je obvykle pocíťován jako jisté napětí, naopak uspokojení potřeby je spojeno s příjemným pocitem. Vidíme tedy úzkou spojitost motivace a emocí. Jedním ze zajímavých členění potřeb je model navržený A. H. Maslowem. Tento model je svým uspořádáním hierarchický, postupující od základních fyziologických potřeb k potřebám vyšším, rozumovým. Model bývá znázorňován jako pyramida, přičemž jedinec nejdříve uspokojuje potřeby ve spod pyramid a až následně potřeby na vyšších úrovních.

Maslow dělí potřeby:

- potřebu seberealizace
- potřebu uznání, úcty
- potřebu lásky, sounáležitosti
- potřebu bezpečí, jistoty
- fyziologické potřeby

Maslowova pyramida potřeb a hodnot



5

Maslow označuje nejzákladnější potřeby (fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, sounáležitost a úcta) jako potřeby nedostatkové, nejvýše postavenou potřebu seberealizace pak jako potřeby růstové. Obecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Toto však nelze říci zcela bezvýhradně a je doloženo, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v mezních situacích lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb. Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, již označuje lidskou snahu naplnit své schopnosti a záměry. Ne každý jedinec se ve svém životě musí dostat až k úrovni nejvyšší – k potřebám seberealizačním. Dosažená úroveň motivace je reprezentována nejsilněji působícími motivy, tj. skupinou potřeb, které jsou v psychice jedince vyjádřeny nejsilněji. Také je obecně platné, že k uspokojování vyšších potřeb je potřeba dosáhnou potřeb nižší úrovně. Přesto je vyzpozorováno, že jakmile bylo jednou dosaženo

⁵ Pyramida potřeb Abrahama Maslowa. [cit. 2012-11-17]. Dostupný na [www: <http://www.skuhry.com/img/maslow.gif](http://www.skuhry.com/img/maslow.gif)

vyšších potřeb a hodnot, mohou se tyto potřeby stát autonomními a dále již nezávislými na uspokojení potřeb nižších.

Ad b)

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) tvrdí, že princip návyku jako zdroj motivace spočívá v tom, že v průběhu celého života máme tendenci realizovat některé činnosti častěji, nebo dokonce pravidelně a navíc většinou v určitých, pro nás typických situacích. Vzhledem k pravidelnosti dochází k opakování těchto činností, a ty se pak stávají svým způsobem našimi stereotypy neboli návyky. Návyk je opakovaný, zafixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka za určitých okolností. Jsou to automatické činnosti, na které nemusíme myslet. Tyto činnosti vykonáváme i ve chvíli, kdy je naše psychika přetížená a dostáváme se do stresových situací. Vznikají pak tedy logický na navyklém způsobu řešení.

Ad c)

Tentýž autor uvádí další z motivačních zdrojů a tím je zájem. Zájem je trvalejším zaměřením člověka na určitou oblast předmětů nebo jevů. Postupně se vyvíjí jako určitý specifický soubor motivů, který se objevuje v životě daného člověka častěji a opakovaně. Motivace ve směru osobních zájmů je velmi důležitá pro rozvoj a obohacení člověka v souvislosti s jeho individuální osobnostní strukturou. Zájem je také rozhodujícím parametrem ve směru motivačního zaměření každého z nás. Zájmy bývají někdy také spojovány se schopnostmi, někdy bývá řazen do oblasti postojů nebo jako složka charakteru.

Ad d)

Člověk se v průběhu života setkává s nejrůznějšími skutečnostmi, které se snaží poznat a přisuzuje jim ve svém životě určitý význam neboli určitou hodnotu nebo význam pro sebe sama. Podle Bedrnové a kol. (2012) hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl. Mnohdy právě základní hodnocení člověk přejímá v průběhu vývoje ze svého nejbližšího sociálního prostředí. Postupem času si vytváříme tzv. hodnotové mapy, které se postupně stávají součástí individuálního hodnotového systému. Tento systém je pro každého jedince důležitou věcí, protože ovlivňuje konkrétní jednání v různých

situacích. Je jasné, že každý člověk má jiný systém hodnot a hodnotou pro něj může být prakticky cokoliv. Existují ovšem jakési obecně platné hodnoty, jako je například zdraví, práce, rodina, vzdělání, přátelství, peníze a podobně. K nejnámějším klasifikacím hodnot patří dle Bedrnové a kol. (2012) relativně starší typologie hodnotových orientací německého psychologa Spangera, který rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- typ teoretický,
- typ ekonomický,
- typ estetický,
- typ sociální,
- typ politický a
- typ náboženský.

Ad e)

Bedrnová a kol. (2012) říká, že: „Ideálem rozumíme určitou mentální nebo názornou představu něčeho subjektivně velmi žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení. Člověk tyto představy získává v průběhu svého života, zejména z okolního celospolečenského kontextu, od rodičů nebo od lidí, které považuje za svůj vzor a se kterými se více či méně identifikuje. Tím nám vznikne naše představa o tom, jak bychom chtěli žít svůj život a jak si nastavit systém svých hodnot. Ideálem získáváme smysl toho, proč na světě žijeme. Přírozenou lidskou vlastností je touha po porozumění vlastnímu životu, nalezení smyslu života a zároveň možnost samostatně si rozvrhovat svůj život na základě vlastní zodpovědnosti a přesvědčení.

4.5 Motivace a výkon

V souvislosti s těmito pojmy nám vzniká problematika vztahu mezi motivací a pracovním výkonem, tedy výkonností pracovníka. Podle Bedrnové, Nového a kol. (1998) tvrzení, že výkon závisí na velikosti motivace člověka, je zjednodušené především v tom smyslu, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími faktory jsou především schopnosti, vědomosti, dovednosti (faktory, které určují kvalifikační potenciál) a vnější vlivy jako je technické vybavení, organizace práce,

fyzické podmínky práce a podobně. Můžeme tedy vyvrátit tvrzení, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší.

Autoři dále uvádějí, že důsledek nízké, respektive zcela chybějící motivace je zřejmý. Když člověk nechce nebo chce jen málo, věci se zpravidla nedaří, a výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý. Naopak přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje. Výkonová motivace vychází z dvou obecně platných principů: potřeba dosáhnout úspěchu a potřeba vyhnout se neúspěchu. I v takových profesích jako je sociální práce, je jistě zapotřebí seberealizace nebo úspěch. Naše přesvědčení a žebříček hodnot o nás pak vypoví, jestli stavíme potřebu úspěchu výše než například potřebu pomoci druhým a naopak. Bedrnová, Nový (2002: 257) uvádějí, že úroveň výkonové motivace je možné žádoucím směrem ovlivňovat. Obecně platí, že pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a vytýkáním nedostatků a chyb.

4.6 Pracovní motivace

V moderní době je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Bedrnová, Nový a kol. (2002, str. 262) uvádějí, že: *„Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykovávanou, tedy činností motivovanou. Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti.“* Bedrnová a Nový (2002) uvádějí, že v psychologii rozlišujeme dvě skupiny motivů k práci. Jedná se o motivy, které souvisí s prací samou, a motivy které leží mimo vlastní práci. První skupinu motivů odborně nazýváme motivací intrinsickou. K nejvýznamnějším vnitřním motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Jak vidíme, některé z výčtu vnitřních motivací k práci vychází opět z Maslowovy teorie. Samotná potřeba smyslu života a seberealizace, jak již víme, patří v jeho pyramidě k nejvyšším potřebám. Ostatní vytyčené motivy můžeme obecně vztáhnout na potřebu uznání a ocenění nebo na společenské potřeby. Nejvýznamnější extrinistické motivy práce jsou dle Bedrnové a Nového (2002):

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Zde opět vidíme návaznost na Maslowovu teorii motivace. Motivace je nedílnou součástí každého z nás, protože díky ní jsme předurčení k cílenému jednání a chování. Každý náš čin, je předem něčím motivován a záleží jen na nás, jakými vlivy se necháváme ovlivňovat a jakými motivy se necháváme řídit. Motivace k práci je relativně velmi proměnlivá a je tedy zapotřebí průběžně jí věnovat zvýšenou pozornost. Dle mého názoru musíme být k sociální práci již předem nějak předurčení. Pomáhající profese vyžadují silnou osobnost, která by měla být přesvědčena o tom, co dělá, proč to dělá a jaký to má užitek nejen pro nás samotné, ale především pro společnost. Motivace ovlivňující vykonávání sociální práce s mentálně handicapovanými je tématem této práce a mým cílem bude ve výzkumné části toto téma rozebrat, zanalyzovat a přednést relevantní závěry.

5. Metodologická část

5.1 Cíl výzkumu a hlavní výzkumná otázka

Téma mé diplomové práce je motivace ovlivňující vykonávání sociální práce u osob s mentálním handicapem. Cílem diplomové práce je zjistit, jaké motivační faktory ovlivňují pracovníky organizace XY při výkonu dané profese. Důležité pro mě je, aby si pracovníci uvědomovali svoji motivaci, která je vede k tomu, že pracují s tak specifickou cílovou skupinou, jako jsou lidé s mentálním postižením. Prostřednictvím svého výzkumu chci dojít ke zjištění, zda pracovníci chtějí opravdu vykonávat profesi, kterou si zvolili. Předpokládám, že motivačních faktorů, ovlivňující práci je nespočet, přesto se více zaměřuji na jednotlivé pracovníky a jejich motivační faktory, které se během jejich působení v organizaci projevují, a které se postupem času mění, mizí anebo se posilují. Také zjišťuji, zda se vybrané motivační faktory u pracovníků opakují a pokusím se zjistit, jestli se problematika motivace k vykonávání profese v daném zařízení dá nějakým způsobem zobecnit. Výzkum zakončuji odpovědí na výzkumnou otázku, kdy se pokouším co nejjasněji a nejpřesněji definovat jaké konkrétní motivační faktory ovlivňují pracovníky organizace XY při práci s lidmi s mentálním postižením.

Základní výzkumná otázka zní: **Jaké jsou motivační faktory k vykonávání sociální práce s lidmi s mentálním postižením v organizaci XY?**

K lepšímu zpracování výzkumu volím 4 okruhy, podle kterých budu třídit odpovědi získané pomocí dat z dotazníků a následně k nim budu přiřazovat jednotlivé výpovědi respondentů.

Okruh č. 1. Motivace ve smyslu vývoje

Okruh č. 2. Motivace ve vztahu ke klientům

Okruh č. 3 Motivace ve smyslu podpory organizace.

Okruh č. 4. Zvládání a řešení dilemat, obtížných situací

5.2 Design výzkumu

Bedrnová (2012) uvádí, že kvantitativní výzkum můžeme realizovat pouze tehdy, jedná-li se o jevy do určité míry již poznané. Pak je tedy možné stanovit prvky a předpokládané vazby mezi nimi a sestavit model skutečnosti. Kvantitativní výzkum je vždy spojen s měřením a kvantifikací. Číselné vyjádření sociálních jevů a hromadný charakter předmětu výzkumu umožňuje využití matematického a statistického aparátu. Naopak kvalitativní výzkum je zaměřen na odhalení nějakého jevu. Tyto jevy zachycuje jako dynamické a vzájemně se podmiňující. V kvalitativním výzkumu jde především o existenci těchto jevů a jejich strukturu, jejich vlastnosti a funkce, faktory, které sociální a psychické jevy ovlivňují nebo s nimi nějak souvisejí. Důležitý rozdíl oproti kvantitativnímu výzkumu je, že kvalitativní výzkum se snaží zachytit jev v jeho jedinečnosti, autentické podobě a snaží se mu porozumět do hloubky. Kvalitativní výzkum si od kvantitativního výzkumu nestanovuje žádné hypotézy. Snaží se o získání velkého množství dat od omezeného počtu jedinců, z čehož plyne, že není možné je generalizovat na celou populaci. Nevýhodou kvalitativního výzkumu je především nižší transparentnost výzkumu a časová náročnost.

Ke zpracování své práce volím kombinovaný výzkum. Využívám tedy jak kvantitativní, tak kvalitativní metody sběru dat. K tomu závěru jsem dospěla po natočení pilotního rozhovoru, kdy jsem pro jednodušší získání a zpracovávání dat zvolila nejprve sběr dat pomocí dotazníků a následný sběr dat prostřednictvím natočení rozhovorů, pomocí kterých více proniknu do problematiky motivace pracovníků.

5.3 Metoda sběru dat

Pro svoji diplomovou práci volím kombinovaný výzkum – tedy kvantitativní a kvalitativní metodu sběru dat. Nejprve jsem data získala prostřednictvím anonymních dotazníků, které se souhlasem vyplnili respondenti organizace XY. Dotazník obsahuje 26 otázek, které jsou nejen uzavřené, ale i otevřené. Odpovědi byly rozděleny pomocí sémantického diferenciálu (škál) kdy respondent měl na výběr 5 výroků, ze kterých vždy volil jednu odpověď. Jak již bylo uvedeno, některé otázky v dotazníku byly otevřeného charakteru, proto jsem po vyhodnocení dotazníků natáčela s vybranými respondenty rozhovory. Rozhovory jsou tedy druhá metoda sběru dat, kterou jsem

použila pro svůj výzkum. Rozhovory jsou se svolením respondentů natočeny na mp3 přehrávač, doslovně přepsány a ve své práci cituji jen ty části, které na sebe logicky navazují a tvoří logické závěry.

Struktura rozhovoru je následující: Stanovila jsem si 3 hlavní otázky, na které se respondentů postupně ptám. Každý rozhovor měl jiný průběh. Někteří respondenti si přáli znát dopředu otázky, aby si mohli odpovědi promyslet, jiní respondenti se mnou točili rozhovor bez přípravy. Také se vyskytovaly rozdíly v obsahu odpovědí. Někteří respondenti sami vyčerpali obsah otázky a nebylo třeba se jich dodatečně ptát, jiné jsem musela pomocí doplňujících otázek směřovat k odpovědím, které jsem chtěla slyšet.

Klíčové otázky rozhovoru

1. Jak se vyvíjela Tvá motivace k práci s lidmi s mentálním postižením od nástupu do organizace až doposud?
2. Co všechno tě ovlivňuje v motivaci k práci s lidmi s mentálním postižením?
3. Setkáváš se při své práci s něčím, co je pro tebe obtížně řešitelné?

Jak již bylo výše řečeno, průběh natáčení se s každým respondentem různil. Rozhovory nadále zpracovávám do kódů, kdy podle podobnosti citací volím jednotlivé kódy a následně k nim přiřazuji citace, které kód vystihují. Celkově pak kódy a jednotlivé citace přiřkládám k jednotlivým okruhům, které jsem si zvolila již na začátku zpracování svého výzkumu. Jak níže uvidíme, práce s lehce nebo středně mentálně postiženými lidmi se úplně liší od lidí s hlubokou mentální retardací, kteří jsou navíc ještě ve většině případů imobilní a pohybují se jen na vozíku. Vidíme tedy, že i pracovníkovy motivace se liší podle toho, s jakou skupinou klientů pracují.

5.4 Volba respondentů

Empirická část diplomové práce je zaměřena na motivační faktory pracovníků organizace XY, které ovlivňují pracovníky při vykonávání profese s lidmi s mentálním postižením. Oslovuji tedy všechny pracovníky přímé péče, bez rozdílu pohlaví, věku nebo délky praxe. Dotazníky jsem rozdala všem pracovníkům přímé péče, kteří v tu dobu dávali dohromady součet 23 pracovníků. Zpátky jsem získala vyplněných 19 dotazníků (viz graf č. 1), proto daných 19 pracovníků přímé péče považuji za svůj

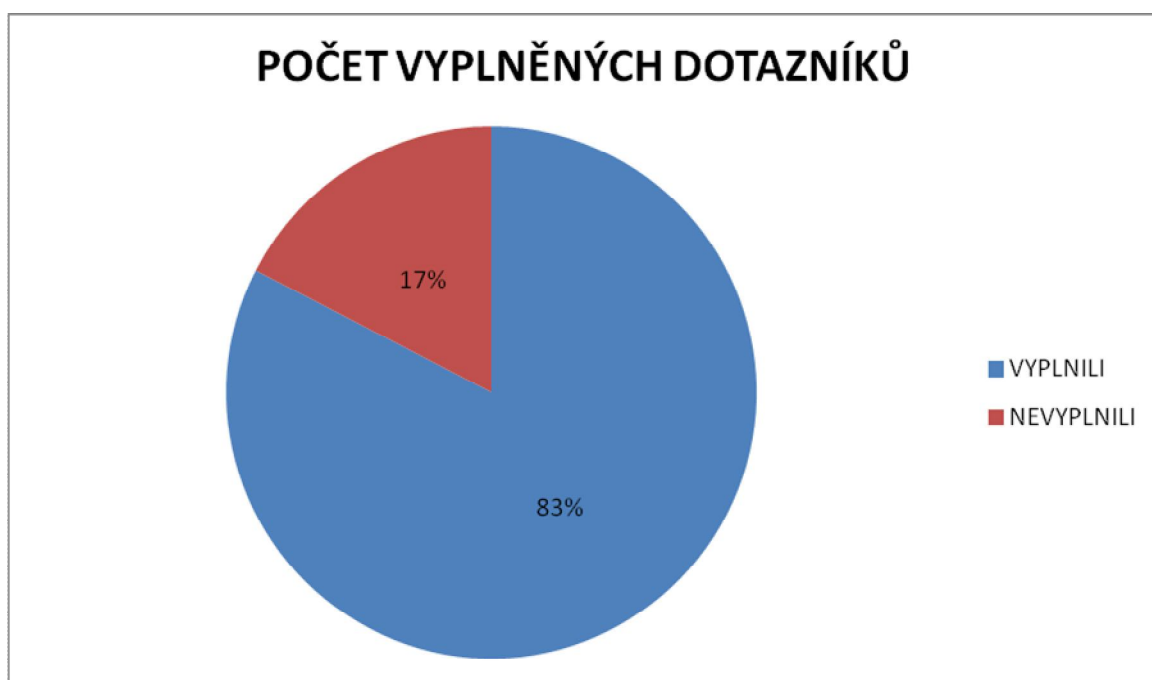
výzkumný vzorek. Z 19 respondentů má zastoupení 15 žen a 4 muži (viz graf č. 2). Věkové rozmezí respondentů se pohybuje od 21 do 52 let (viz graf č. 3). Délka praxe pracovníků je opět graficky znázorněna (viz graf č. 4), kdy z 19 oslovených respondentů jich 7 pracuje méně než 1 rok a zbylých 12 pracuje déle než 1 rok. Z 19 respondentů, kteří vyplnili dotazník, jich 12 pracuje v organizaci déle, než 1 rok. K natáčení rozhovorů volím tedy jen ty respondenty, kteří pracují v organizaci déle než 1 rok. Volím je z toho důvodu, že mají již praxi a vývoj motivace u nich je, dle mého odhadu, zřetelnější, než například u pracovníků, kteří v dané organizaci pracují například teprve 1 měsíc. Z 12 oslovených respondentů nakonec svolilo 10 k natočení rozhovorů. Tímto tedy uzavírám kompletně výzkumný vzorek.

Organizace XY je rozdělena do 5 oddělení. Každé oddělení je svým způsobem specifické a vyskytují se v něm různé typy klientů. Mým úmyslem bylo získat informace od zástupců všech oddělení, což se mi povedlo. Rozhovory jsou tedy natočeny celkem s deseti respondenty, z nichž je 7 žen a 3 muži. Ve své práci budu respondenty označovat zkratkami R1 – R10.

6. Interpretace získaných dat z dotazníkového šetření a z rozhovorů

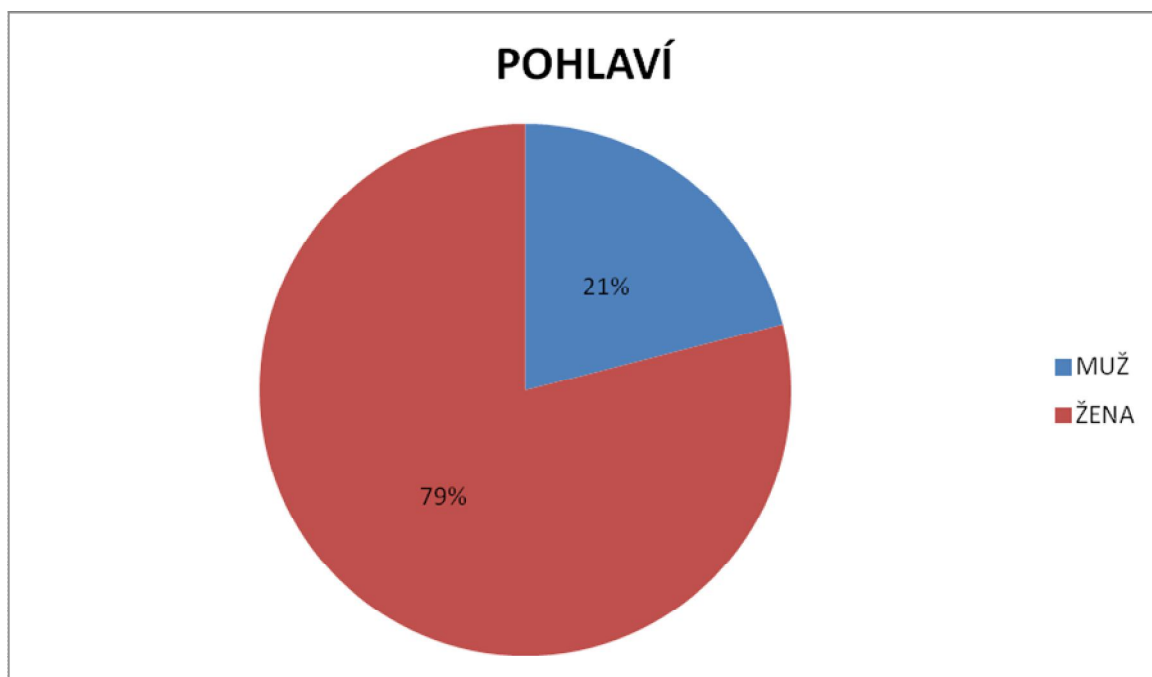
Jak již bylo uvedeno, pro svůj výzkum jsem využila dvě metody sběru dat – dotazník a rozhovory. Dotazník se skládá z 26 otevřených a uzavřených otázek (dotazník je přiložen v příloze). Prvními otázkami zjišťuji sociometrická data – věk a pohlaví, dalšími otázkami zjišťuji počet vyplněných dotazníků a délku praxe v organizaci. Následující otázky jsou zaměřené již na celé téma mé práce – tedy na motivaci. Nyní tedy předkládám grafické znázornění základních dat, které skupinu respondentů přiblíží. Nejprve uvidíme, kolik z oslovených respondentů bylo ochotno vyplnit dotazník. Dále uvidíme zastoupení pohlaví, následující graf rozděluje respondenty do věkových skupin a v neposlední řadě dělím respondenty dle délky jejich praxe v daném zařízení.

Graf č. 1.



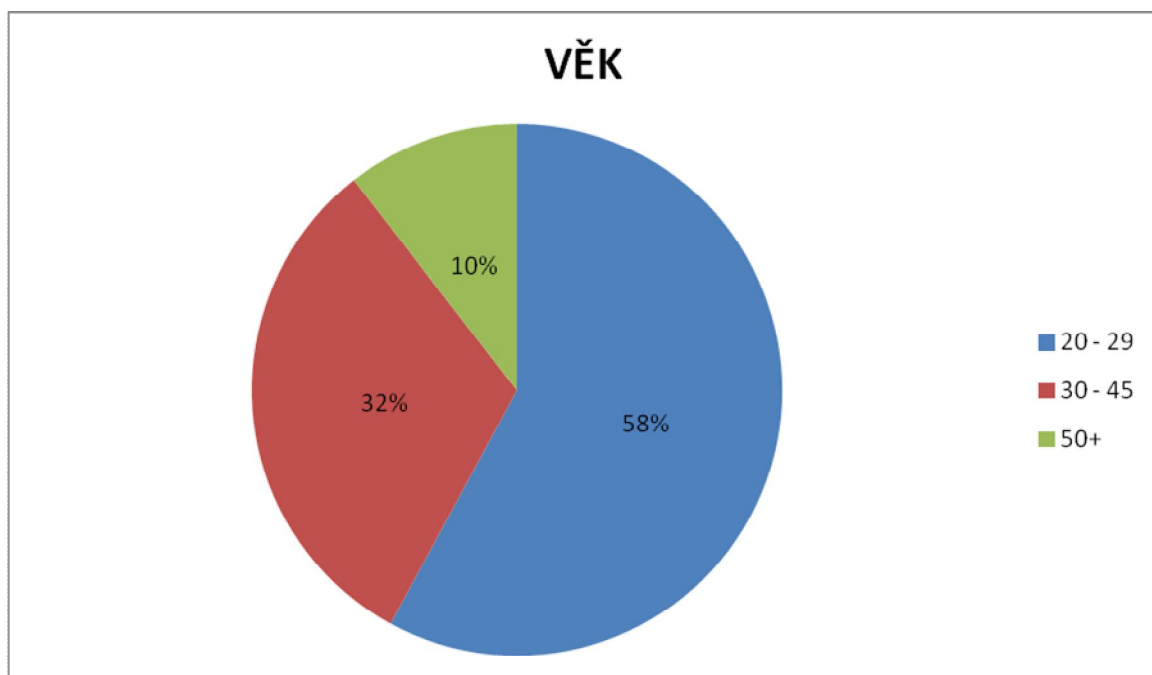
Komentář: z 23 pracovníků přímé péče dotazník vyplnilo 19 pracovníků. Jak můžeme vidět v grafu, úspěšnost vyplnění dotazníků je 83%. 17% respondentů nemělo zájem dotazník vyplnit.

Graf č. 2.



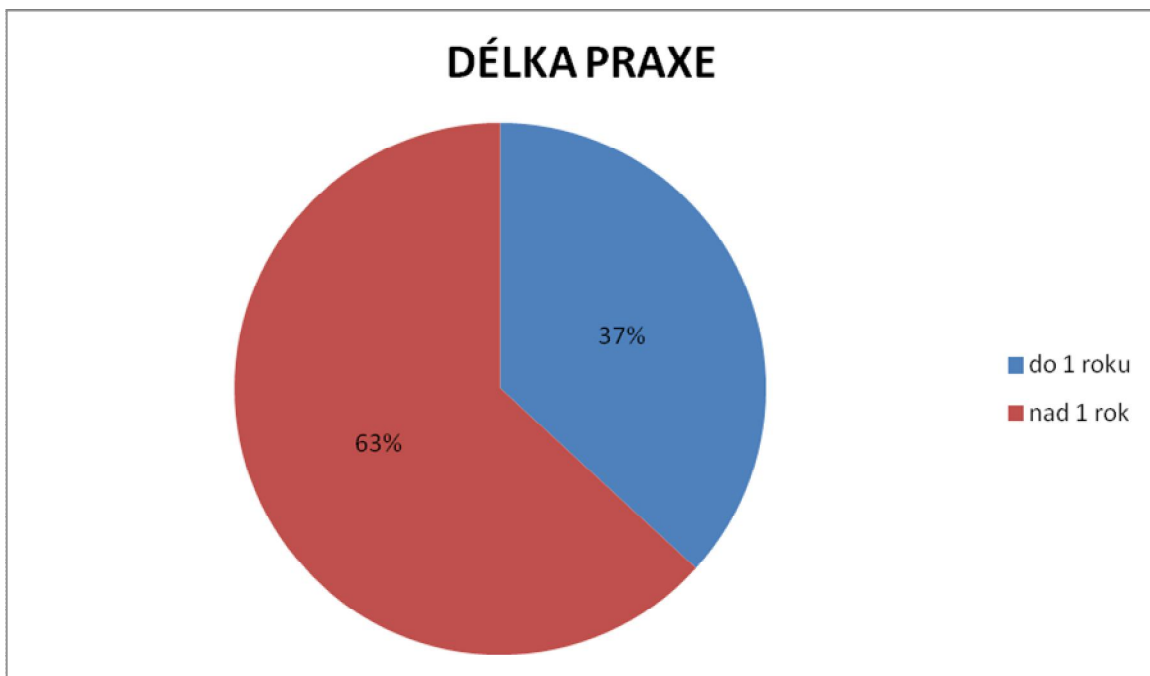
Komentář: z 19 respondentů, kteří dotazník vyplnili, bylo 15 žen, což odpovídá 79% a 4 muži, což odpovídá zbylým 21%.

Graf č. 3.



Komentář: Největší věkové zastoupení je v rozmezí 20 – 29 let, kdy z 19 respondentů do této kategorie spadá 11 pracovníků, ve středním věku 30 – 49 let je 6 pracovníků a nad 50 let v organizaci pracují 2 zaměstnanci přímé péče.

Graf č. 4.



Komentář: z 19 respondentů, kteří vyplnili dotazník, pracuje v organizaci 7 pracovníků méně než 1 rok, tj. 37% a 12 pracovníků pracuje více než jeden rok, to odpovídá 63%.

Jak vidíme v prvním grafu, úspěšnost vyplnění a návratu dotazníku je 83%. Tento výsledek považuji za uspokojující. Otázka délky praxe je viditelná v grafu č. 4. Zde také považuji výsledek za velmi uspokojující, jelikož v organizaci se neustále potýkáme s vysokou fluktuací pracovníků. Data, která získávám prostřednictvím dotazníku, jsou tedy názory a postoje téměř všech pracovníků přímé péče organizace XY, kdy většina v organizaci pracuje více, než 1 rok. Pomocí získaných dat mohu tedy určit celkem objektivní výsledky, jež ovšem nelze aplikovat na jiný typ pobytového zařízení, jelikož se jedná o kvalitativní výzkum, ale jistou podobnost v určitých znacích bychom dle mého názoru našli.

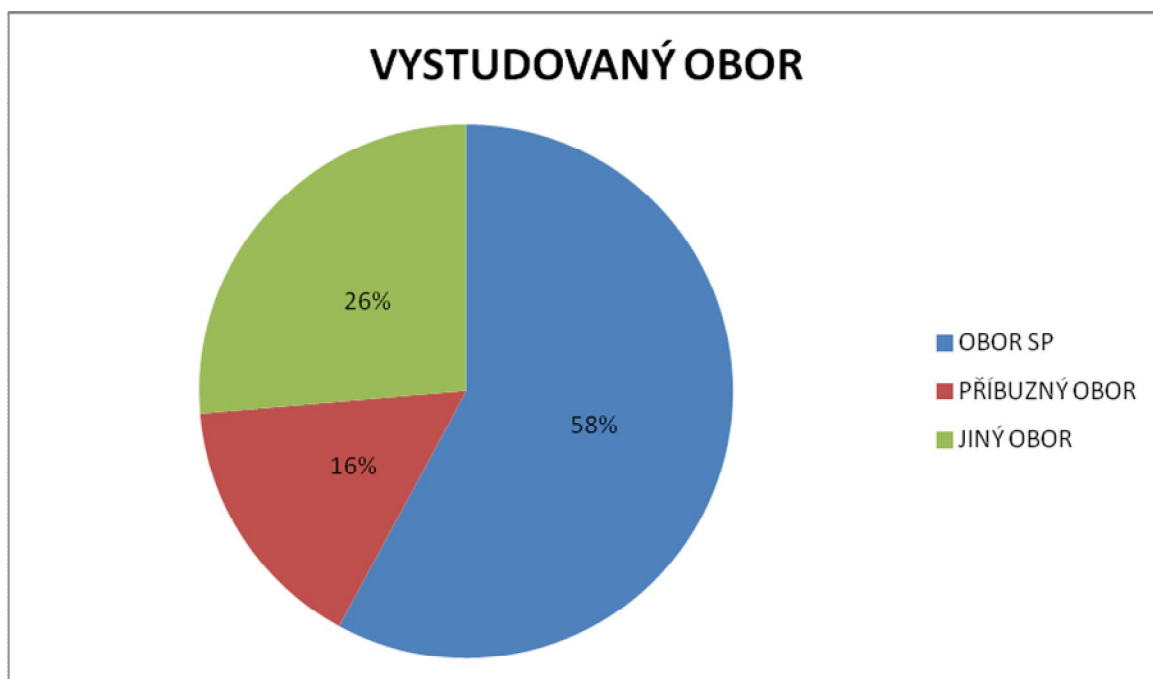
Nyní tedy přistoupím k interpretaci dat, která jsem získala prostřednictvím dotazníků a rozhovorů. Jak již bylo uvedeno, rozdělují si problematiku do 4 větších okruhů. Volba byla z důvodu lepšího chápání zvoleného tématu spolu s kvalitnější

interpretací. Cílem je, aby výsledky dotazníků a získaná data z rozhovorů na sebe logicky a plynule navazovaly, tvořili komplexní a relevantní závěry.

6.1 Motivace ve smyslu vývoje (okruh č. 1.)

K prvnímu okruhu přikládám nejprve otázky z dotazníku, které s daným okruhem nějakým způsobem souvisí. Jedná se o otázky, zaměřující se blíže na prvotní motivaci a vývoj motivace během působení v dané organizace. Dále k okruhu přikládám citace z natočených rozhovorů, které dané téma více přiblíží a lépe charakterizuje postoje vybraných respondentů. První otázkou v dotazníku zjišťuji, zda respondenti vystudovali obor sociální práce. Je velmi časté, že studium je příprava na budoucí povolání. Z toho tedy vyplývá, že studenti oborů sociální práce se uplatňují v praxi ve stejném oboru. Jak vidíme z grafu (č.5), ne všichni respondenti vystudovali obor sociální práce. Logicky se nabízí otázka, jak se respondenti, kteří nevystudovali obor sociální práce, dostali k vykovávání této profese? Důvodů je jistě mnoho, zkušenostmi a praxí počínaje a finančním ohodnocením konče. Samozřejmě i otázka motivace zde hraje velkou roli, proto se v rozhovorech respondentů dodatečně ptám, co je motivuje k tomu, že pracují právě v organizaci XY.

Graf č. 5.



Komentář: z 19 respondentů vystudovalo 11 pracovníků sociální práci, 3 pracovníci vystudovali obory příbuzné (např. pedagogiku) nebo mají kurz sociálního pracovníka a zbylých 5 respondentů nestudovalo sociální práci.

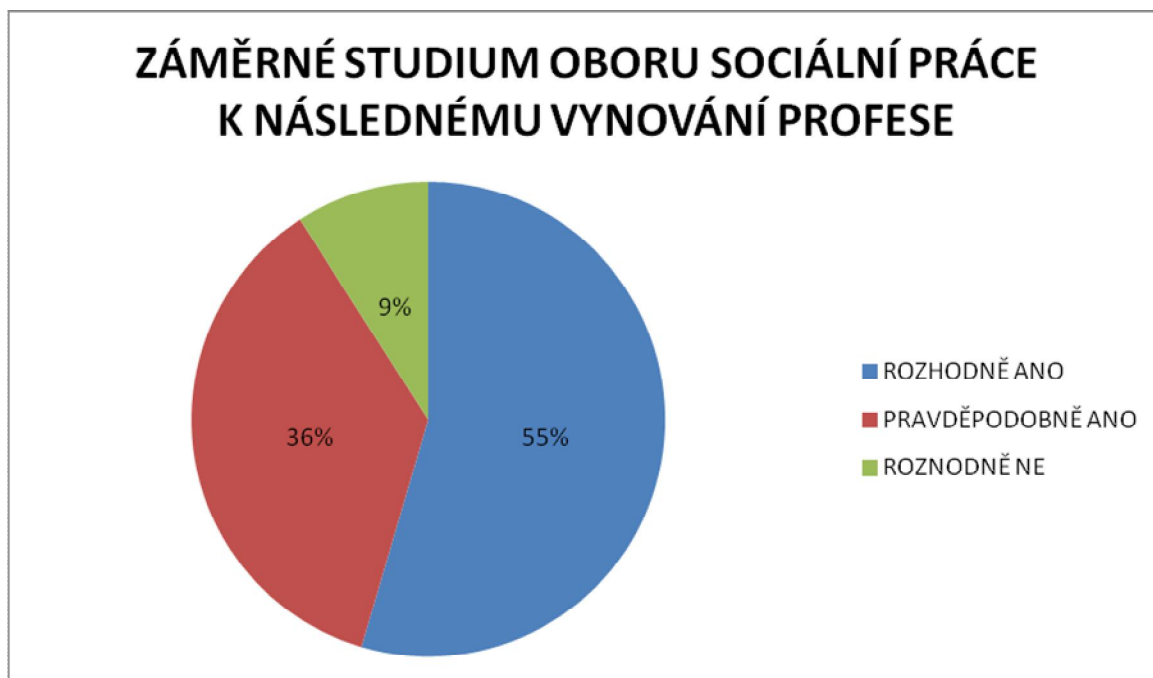
Aby se potvrdilo mé tvrzení, že studium je příprava na povolání, ptám se těch respondentů, kteří vystudovali sociální práci, jestli jejich studium bylo záměrné. Zajímá mě, zda studovali s vědomím, že v budoucnu se budou ucházet o práci v oboru. Jak vidíme v grafu č. 6, z 11 respondentů jich 10 odpovědělo kladně, tedy že studovali záměrně. Vidíme tedy téměř 100% úspěšnost. Pro upřesnění uvedu i několik citací, které potvrzují záměrné studium k vykonávání profese:

„Pomoc druhým je důležitá a proto sem šla studovat školu, která je na tohle zaměřená. Byla to vyšší odborná škola sociální pedagogika, kde sem se poprvý setkala s postiženými.“

„Tak, u mě to vlastně na začátku bylo tak, že já sem studovala sociální práci s tím, že sem předpokládala, že v budoucnu tu práci budu jednou dělat.“

„Mám vystudovanou školu, která je zaměřená na sociální práci. Přišel sem sem jenom proto, protože sem pracoval jak s tělesně postiženejma, tak s lidma s roztroušenou sklerózou, takže sem chtěl vyzkoušet práci s mentálně postiženejma.“

Graf č. 6.

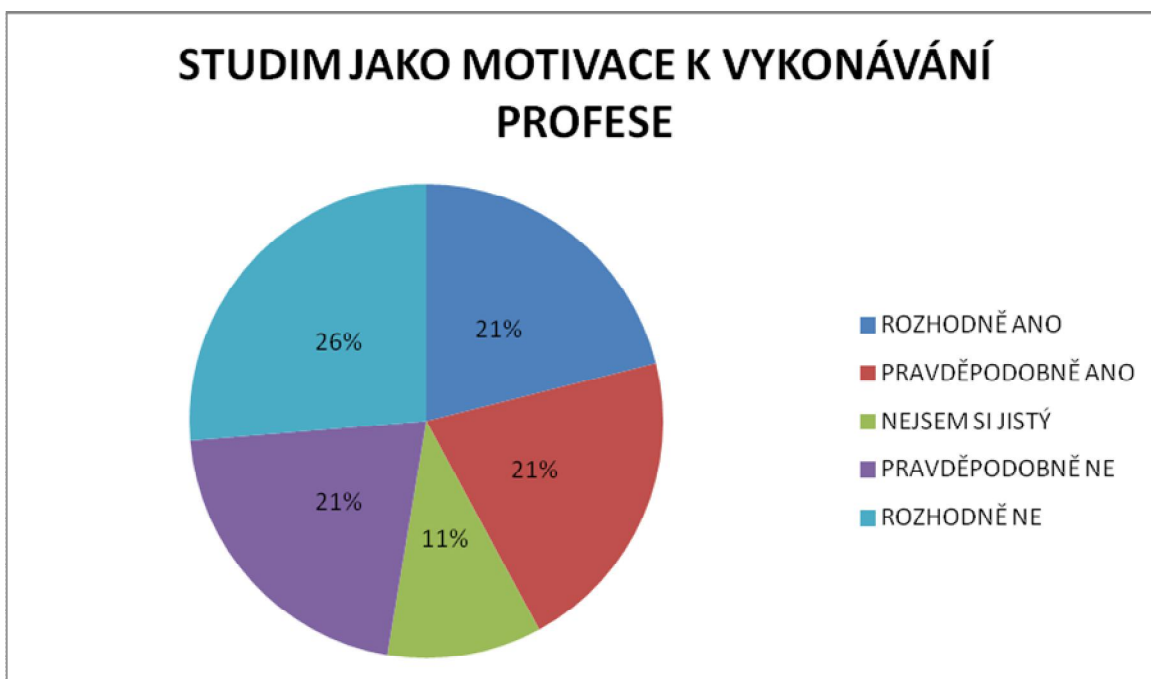


Komentář: Na otázku č. 2 odpovídali logicky jen ti respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli ano – tedy studovali obor sociální práce. Jedná se o 11 respondentů,

z kterých 6 odpovědělo rozhodně ano, 4 pravděpodobně ano a 1 respondent rozhodně ne.

Následující grafické znázornění přibližuje, zda respondenty motivovalo jejich vzdělání k práci s mentálně postiženými lidmi. Celkem logicky očekávám, že ti respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že studovali záměrně sociální práci, pocítují částečnou motivaci k práci s mentálně postiženými lidmi.

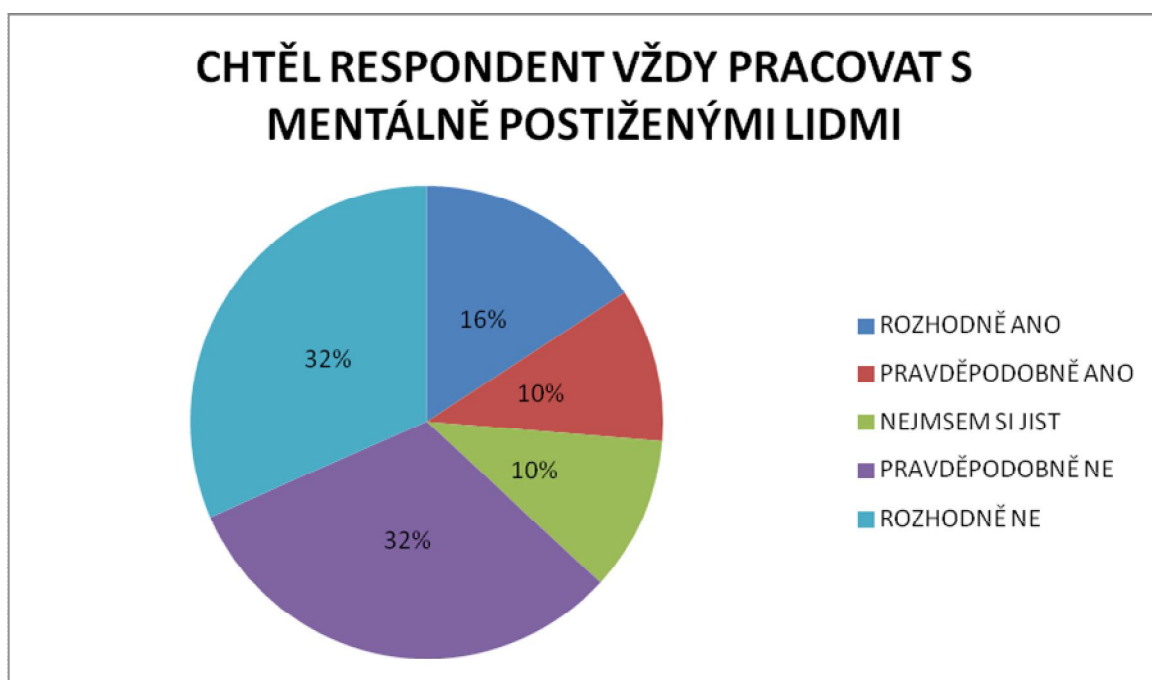
Graf č. 7.



Komentář: Respondenti odpovídali v otázce motivace studia k vykonávání profese takto: 4 rozhodně ano, 4 pravděpodobně ano, 2 nejsem si jist, 4 pravděpodobně ne a 5 rozhodně ne

Pokud bereme v úvahu to, že respondent studuje záměrně sociální práci a jeho vzdělání ho motivovalo k tomu, aby pracoval v sociální sféře, naskytá se přeci jenom otázka, zda respondenti chtěli vždy pracovat s cílovou skupinou mentálně postižených lidí. Proto se ve čtvrté otázce v dotazníku na tuto otázku dodatečně ptám. Tato otázka, i přes kladné odpovědi předcházejících, nedopadla dle mého názoru nejlépe. Konkrétní výsledky uvádím v grafu č. 8.

Graf č. 8.



Komentář: Respondenti odpovídali, zda chtěli vždy pracovat se skupinou mentálně postižených lidí. 3 respondenti odpověděli rozhodně ano, 2 pravděpodobně ano, 2 nejsem si jistý, 6 pravděpodobně ne, 6 rozhodně ne.

Motivace k práci je proces, který je ovlivněn různými faktory. Jeden z nich může být například dřívější zkušenosti s cílovou skupinou, které mohou v některých případech práci usnadnit. Proto se cíleně ptám respondentů na jejich dřívější zkušenosti a setkání s lidmi s mentálním postižením. Více, než polovina respondentů měla již dříve zkušenosti s cílovou skupinou. Přesněji vidíme v grafu č. 9. Nejednalo se o zkušenosti prostřednictvím praxe v rámci studia, ale o práci se stejnou cílovou skupinou v jiném zařízení.

Díky praxi můžeme často předejít mnohým konfliktům – například níže zmiňovaného strachu a obav z lidí s mentálním postižením. Proto se záměrně v další otázce ptám, zda respondenti cítili obavy z prvního setkání s lidmi s mentálním postižením. Jak vidíme v grafickém znázornění v grafu č. 10, více než polovina respondentů odpověděla, že obavy pociťovali. Samozřejmě je mnoho důvodů, proč lidé s mentálním postižením vyvolávají pocit strachu a nejistoty. V mém případě to byla konkrétně obava z toho, že nebudu vědět, jak se k nim chovat nebo co dělat, když mi

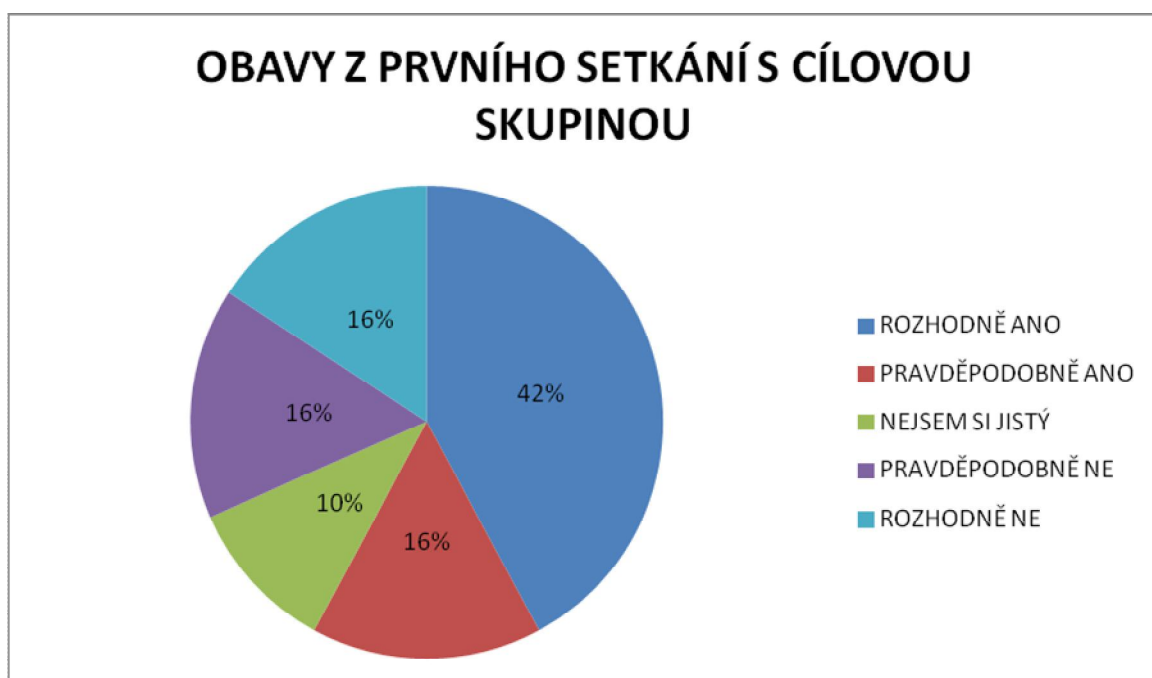
nebudou rozumět. Také jsem z počátku nevěděla, jak s nimi budu komunikovat. Ne všichni klienti jsou schopní verbálně komunikovat a používat řeč.

Graf č. 9.



Komentář: z 19 respondentů mělo 11 zkušenosti dříve, než nastoupili do organizace XY, 8 respondentů dřívější zkušenosti nemělo.

Graf č. 10.



Komentář: z 19 respondentů odpovědělo na otázku obav z prvního setkání s mentálně postiženými lidmi 8 rozhodně ano, 3 pravděpodobně ano, 2 nejsem si jistý, 3 pravděpodobně ne a 3 rozhodně ne

Protože organizace XY je církevním zařízením, vybrala jsem motivační faktory, které mohou ovlivňovat respondenty. Konkrétně se jedná o potřebu pomáhat, jako zdroj motivace k práci, lásku k bližnímu jako zdroj motivace k práci a potřebu být užitečný jako motivace k práci. Jak vidíme v následujících grafech, první motivační faktor dosáhl téměř 100% kladných odpovědí. Domnívám se, že je to pro práci v sociální sféře celkem nutné. Jak vidíme ve vybraných citacích, potřeba pomáhat je stěžejní motivací k práci, bez níž by v dané organizaci pracoval jen málo kdo. Ze zpracování rozhovorů jsem stanovila základní kódy a dílčí podkódy, které daný kód rozšiřují. Následující výpovědi jsou charakterizovány podkódem potřeba pomáhat:

„Rozhodně ano, to byla jako hodně velká motivace, tím, že když někomu můžu pomoci, tak to je takový zadostiučinění.“

„Určitě prvotně vycházím z té potřeby pomáhat, protože já to mám nastavený tak, že vždycky sem věděla, že chci dělat s lidmi a vždycky sem jim chtěla nějakým způsobem pomoci. Takže určitě tohle je pro mě velmi silná motivace.“

„Tak já si myslím, že pomáhat je úplně na prvním místě.“

„Potom možná, že je tam taky část tý motivace náboženská. Pomáhat lidem je vždycky ušlechtilá náplň.“

„Pomáhat lidem, kteří to potřebují je pro mě hodně důležitý.“

„Pomáhat chci, jinak to bych tu nebyla, ale že bych to ostani jako lásku k bližnímu nebo potřebu být užitečný musela mít a musela podle toho žít tak to ne. Prostě chci tu být, sem tady ráda, a pokud mi to zdravotní stav dovolí, tak tu budu ráda dál.“

„Sociální práce není o penězích, ale o práci s lidmi jako hodnotově. A protože sem učila i křesťanskou výchovu tak hnací motor je ta pomoc druhým, je to naplňující, hodnotově obohacující práce. A to je ten důvod, proč si myslím, že tady zůstávám.“

Druhý motivační faktor láska k bližnímu má v hodnocení vyrovnaný výsledek. Respondenti odpovídali na škále jak kladně, neutrálně, tak záporně. Přesné znázornění vidíme v grafu č. 12. Po bližší dodatečné otázce však vidíme, že tento motivační faktor není pro respondenty téměř skoro vůbec důležitý. Objevují se dva názory na tento motivační faktor – první je, že láska k bližnímu nehraje téměř žádnou roli při práci v organizaci, naopak druhý vychází z křesťanských zásad a láska k bližnímu se považuje za velmi dobrý a silný motivační faktor. Odpovědi se ve většině případů shodovaly, proto volím jen některé citace, které považuji za důležité. Nyní předkládám vybrané citace k podkódu láska k bližnímu:

„To asi tam nehraje takovou roli.“

„Tak láska k bližnímu to ne, tohle rozhodně ne.“

„Jako netvrdím, že by to mělo bejt akceptovaný, nejsem žádnéj samaritán a i tyhle služby se tedkon vyvíjej tím směrem, že nemaj být samaritánské. Takže jako abych bližního miloval, abych byl samaritán, to pak není láska, to je jako nějaká úchylka.“

„Tak k té motivaci určitě je to ta pomoc, nějaký to náboženský podvědomí... jako by křesťanská láska k bližnímu, pomoc určitě taky a být užitečný taky, určitě. Všechny tři. Mysím, že je to dobrý, pro člověka opravdu nejdůležitější.“

„Láska k bližnímu... je fakt, že toto vychází z nějakých křesťanských zásad a organizace je církevní zařízení, takže si myslím, že je to vhodné. Ale ne úplně ve smyslu, že my sme charita. Pracovníci nejsou žádnéj samaritáni, takže ví, že tu práci dělaj nejen s dobrým přesvědčením a úmyslu, ale samozřejmě i za odměnu. Mělo by to tam nějakou roli hrát, ale určitě by to neměl být stěžejní faktor.“

Zajímavé zjištění je, že jen 2 z oslovených respondentů hlouběji přemýšlejí nad láskou k bližnímu. Jak respondenti dokazují, tento faktor vychází z křesťanských zásad, přesto není stěžejní proto, aby se bez něj nedala vykonávat práce. I když je organizace církevním zařízením, není podmínkou, aby pracovníci uznávali křesťanské hodnoty. Poslední motivační faktor – potřeba být užitečný také dopadl při vyhodnocování kladně.

Více, než polovina respondentů odpovídala na škále ano. Přesné výsledky vidíme v grafu č. 13. Překvapivé pro mě ale jsou negativní odpovědi respondentů. Dovolují si tvrdit, že potřeba být užitečný, by měla být jedna ze základních potřeb, kterou bychom měli pociťovat všichni nehledě na naši vykonávanou profesi. Tento motivační faktor úzce souvisí s rysem osobnosti každého člověka a cílem každého z nás by mělo být dosažení kvalitní osobnosti se zdravým sebevědomím. Pokud si nevážíme sami sebe, můžeme se dostat do problémů, které ovlivňují nejen pracovní výkon, ale i psychický stav jedince. Zajímavé ale je, že tento motivační faktor není pro všechny stejně důležitý, ba dokonce pro některé respondenty i důležitý není. Jak vidíme v následujících citacích, opět jsem rozdělila výpovědi respondentů do dvou skupin, kdy jedna hodnotila potřebu být užitečný jako důležitý faktor a druhá skupina za nedůležitý faktor:

„To rozhodně taky ano. Člověk si jako rád připadá užitečnej.“

„Třetí... dyž s nima pracuju, tak se cejtím, ja nevím, prospěšná a něčim užitečná.“

„Potřeba být užitečný to taky, určitě. Podle mě každej člověk musí prostě mít pocit, že je užitečný. Protože pokud člověk vykonává profesi, ve které si myslí, že je k ničemu, tak to může podle mě způsobit docela problémy.“

„První motivace ta potřeba pomáhat mě ovlivňuje jenom trochu, jinak ty ostatní ne.“

„Voni sou schopní, dyž mám čtrnáct dní dovolenou, si mě už potom nepamatovat, takže tak nevidím jako pozitivní, nebo jako větší dopad tý svý práce. To ani necítím žádný uspokojení, že bych se cejtila jako... jak to tam bylo? Jako že potřebná, užitečná nebo tak. Myslim si, že bych mohla být mnohem užitečnější a víc pomáhat jako někde jinde.“

Nyní následují grafická znázornění tří výše zmíněných motivací:

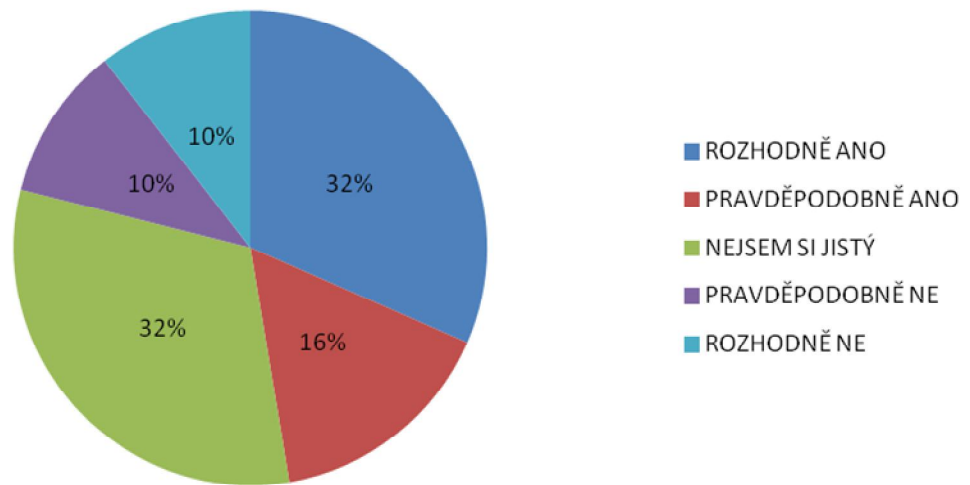
Graf č. 11.



Komentář: Respondenti hodnotili potřebu pomáhat jako jednu z nejsilnějších motivací k práci. Z 19 respondentů jich 10 odpovědělo rozhodně ano, 7 pravděpodobně ano, 1 nejsem si jistý a 1 pravděpodobně ne.

Graf č. 12.

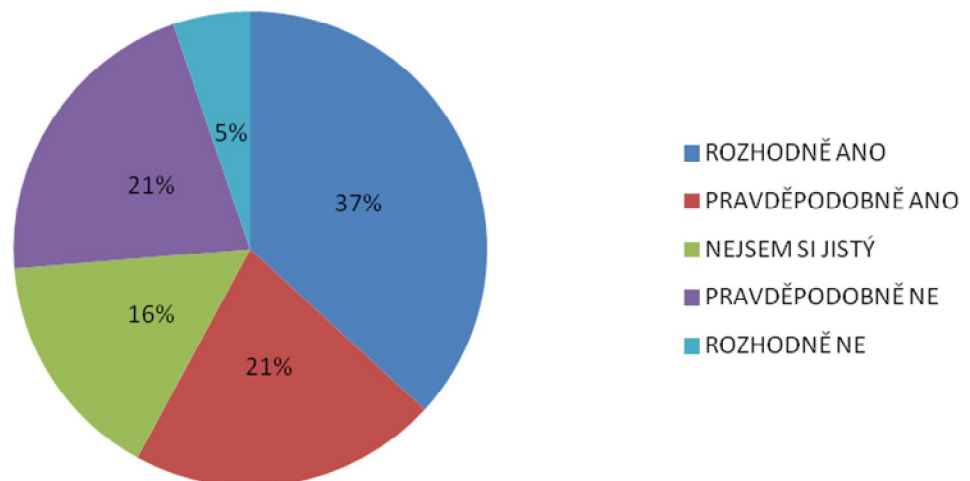
LÁSKA K BLIŽNÍMU JAKO MOTIVACE K VYKONÁVÁNÍ PROFESE



Komentář: Respondenti hodnotili lásku k bližnímu jako jednu z nejsilnějších motivací k práci. Z 19 respondentů jich 6 odpovědělo rozhodně ano, 3 pravděpodobně ano, 6 nejsem si jistý, 2 pravděpodobně ne a 2 rozhodně ne.

Graf č. 13.

POTŘEBA BÝT UŽITEČNÝ JAKO MOTIVACE K VYKONÁVÁNÍ PROFESE



Komentář: Respondenti hodnotili potřebu být užitečný jako jednu z nejsilnějších motivací k práci. Z 19 respondentů jich 7 odpovědělo rozhodně ano, 4 pravděpodobně ano, 3 nejsem si jistý, 4 pravděpodobně ne a 1 rozhodně ne.

Jednou ze stěžejních otázek, nejen v dotazníku, ale i v rozhovoru, je motivace k práci s mentálně postiženými lidmi. V dotazníku se ptám obecně, zda respondenty motivuje práce s mentálně postiženými lidmi. Jak vidíme v grafickém znázornění, odpovědi se různí. Přibližně polovinu respondentů motivuje jejich profese, ostatní odpovídají - nejsem si jist nebo ne. Protože je tato otázka široká, dodatečně se na ni ptám v rozhovorech. Zpočátku je motivace velmi různorodá. Někteří respondenti se k práci s mentálně postiženými dostali úplně náhodou, jiné motivují peníze a v neposlední řadě je také významnou motivací vlastní přesvědčení, potřeba pomáhat nebo vysněné povolání. Tyto faktory vidíme v následujících citacích. Protože je tato otázka stěžejní, předkládám odpovědi všech deseti respondentů, aby pohled na tuto problematiku byl co nejvíce komplexní a relevantní:

„Je pravda, že když jsem do té práce nastoupila, tak jsem si říkala, že tam nezůstanu moc dlouho. Chtěla jsem tak na půl roku, maximálně na rok kvůli získání nějaký tý praxe. Já jsem to ani neplánovala, že v tady té sféře zůstanu tak dlouho.“

„Vono je těžký si z toho vybrat jen tu motivaci k práci, protože vlastně celej ten způsob, jak jsem se dostala k práci s mentálně postiženejma byl dost nahodilej a v momentě, když jsem studovala vyšší odbornou školu, tak mentálně postižení byla skupina, se kterou sem zrovna pracovat nechtěla a věděla jsem od začátku, že nechci a nebudu chtít, protože tam ta motivace se pro mě hledá strašně těžko.“

„Moje prvotní motivace byl výdělek, jelikož jsem z jiného města a věděla jsem, že v Praze budou větší peníze než tam. Mám vystudovaný ošetřovatelství a už na škole jsem věděla, že v sociální sféře dělat nechci. K práci jsem se dostala úplně náhodou a motivovaly mě fakt jenom ty peníze.“

„Dostala sem se k tomu skrz moji mamku, která pracuje jako zdravotní sestra a už nějak od mala sem v sobě měla žaštitěný, že pomoc druhem je důležitá a proto sem šla studovat školu, která je na todle zaměřená. V prvotní řadě, já mám to zaměření ze školy, proto sem hledala prostě práci s těmito klienty. Nebylo to ňák, že bych si řekla, jo tak tady chci pracovat, tady se mi to bude prostě líbit. Vono de vo to, že prostě tudle školu mám vystudovanou a chtěla sem vždycky dělat v sociální práci.“

„Tak možná to zní jako fráze, ale určitě dost velká část té motivace je opravdu snaha dělat něco užitečného. Protože já sem před tím pracoval ve vědě a to se mi taky zdálo užitečný. Ale tomuhle se to prostě v užitečnosti nevyrovná. Dělam užitečnou práci, pomáhám a z toho mám dobrej pocit. To je ta hlavní motivace. Možná je to taky někde vespod snadnost té práce jako by, když předtím dělal člověk práci náročnou na inteligenci nebo takový ty věci, tak teďka zase dělám práci, u který člověk dělá jiným způsobem. (...) Další věc je, když tady ta práce, když se snažíte ji dělat dobře. A já si myslím, že ji dobře dělám. A to je pro mě motivace. (...) No tak třeba je tam... jak už sem zmínil ty rodiče, když sou spokojený, když nás pochválí a ocení, že to děláme dobře. Ta zpětná vazba, když je kladná, tak to mě povzbudí.“

„Přišel sem sem jenom proto, protože sem pracoval jak s tělesně postiženejma, tak s lidma s roztroušenou sklerózou, takže sem chtěl vyzkoušet práci s mentálně postiženejma. Takže spíš to bylo takový, že sem si chtěl vyzkoušet tady v tom oboru něco... no a docela sem z toho měl strach, protože sem nevěděl, jak se mám chovat. Takže motivace vlastně bylo nabýt zkušenost a praxe s cílovou skupinou, se kterou sem ještě nepracoval. Já tady sem jenom proto, že mám rád ty klienty. Že mě prostě baví ta práce s nima... jakákoliv. Tak asi taky to, když voni sami dokážou něco málo zlepšit na sobě... no jinak nic víc mě nemotivuje, no.“

„Tak ono je to vlastně moje první práce, je to práce hned po škole, tu sem si našel přes kamaráda, mi jí tak ňák jako dohodil, takže sem si víceméně říkal, že to zkusim. Já dělám vlastně s těžce mentálně postiženejma klientkami a těch já sem se vždycky třeba bál. Tak ňák od střední sem se těm praxím vyhýbal, ňák ani nevim proč, ale prostě sem se jich bál asi nejvíc ze všech těch možných sort těch klientů.“

„Tak, u mě to vlastně na začátku bylo tak, že já sem studovala sociální práci s tím, že sem předpokládala, že v budoucnu tu práci budu jednou dělat. I když je fakt, že skupina mentálně postižených nebyla ta skupina uživatelů, se kterými bych chtěla pracovat nebo že bych si zrovna přála, že s nima budu pracovat. Během praxe ve škole jsem pracovala s různýma skupinama, ale mentálně postižení... s nima sem neměla žádnou zkušenost. Takže moje prvotní motivace k tomu, že sem nastoupila do organizace, byly peníze.“

„Je to tak, že sme měli bezvadný vedení. Měli pro nás pochopení a spoustu věcí sme se naučili a mohli sme se naučit a bylo proto, že se k nám chovali slušně a ta práce pro nás ze začátku byla zajímavá a jiná a protože nemám žádnou školu, ale přála si to sestřička A., abych se věnovala těm klientům, takže to na její přání zkusila a začla a pracuju teda od té doby, takže už takhle dlouho.“

„Pracovala jsem ve školství, s dětmi a tam byl první impulz, že sme s dětmi chodili vystupovat, jako hudební vystoupení, do různých domovů a našim oblíbeným byl právě jeden domov, který byl právě pro mentálně postižené lidi. A tam už jsem začla uvažovat, že bych začla i tady tu sociální práci, ale byl to jenom takový vnitřní nápad, vůbec sem netušila, že se k tomu za rok dostanu.“

Prvotní motivace je tedy dosti různá, proto jsem se více zaměřila na vývoj motivace. Respondenti pracují v organizaci různě dlouho a každému se motivace různě měnila, posilovala, oslabovala se nebo se dokonce nezměnila. V následujících citacích opět předkládám výpovědi všech deseti respondentů:

„A časem se ta motivace prodloužila těma klientama, protože je pravda, že pořád člověka něčím překvapujou a je tam i nějaký potenciál vlastně... třeba u té jdený klientky zlepšit její chování a prostě jí nějakým způsobem něco naučit, což byla asi největší motivace. Takže spíš ze strany těch klientů. (...) i v rámci praxe jsem dělala s mentálně postiženýma dětma, ale vůbec ňák takhle ti mentálně postižení mě zajímalo a tuhle práci jsem chtěla dělat už jakoby od počátku, už i cíleně jsem šla na tu školu.“

„Ta motivace se strašně špatně hledá a je to tak, že je to neustále tak jako na takový houpačce, kdy se namotivuju, něco se snažim udělat, ale většinou to nevyjde podle mejch představ nebo ten výsledek není tak viditelný, jak bych chtěla a to mě zase na chvílku dostane jako prostě dolů, prostě zase chvílku nemám chuť s nima vytvářet něco

novýho nebo se vo něco snažit. Ale pak si zase řeknu, že to přece jenom zkusim, že od toho ta práce je a že se mám snažit je nějakým způsobem rozvíjet a dělat s nima něco nad rámec toho každodenního obstarání hygieny, a jídla a prostě těch základních úkonů. Tak to je k tomu, jak se vyvíjí ta moje motivace, je to taková houpačka. A málo kdy to zůstane na nějaký, že bych jako, že by mě něco namotivovalo. (...) Není to tak, že bych něco vymyslela, že bych tu motivaci prostě v sobě našla, něco vymyslela, ono to mělo úspěch a nějakou dobu mi to vydrželo... že jo spíš to nemá úspěch a nějaká ta motivace přichází nahodile...“

„Po tu dobu dvou let se moje motivace nezměnila.“

„Já sem sem šla už s tím pocitem, že chci pomáhat druhým. Ale motivace se dá určitě změnit pracovním nasazením. Takhle, je tady málo pracovníků na dost klientů. Což si myslím, že kdyby bylo víc pracovníků a míň klientů, tak by tu motivaci zvýšilo v tom, že bysme měli víc času na ty klienty. (...) A potom jiný plat. To by taky určitě změnilo moji motivaci k práci.“

„Dá se říct, že moje motivace je téměř pořád stejná. Samozřejmě i tady sem přišel na to, sem se přesvědčil, sám o sobě, že nejsem takovej, jaký sem si myslel. ... takovej jakoby trpělivej, to sem si myslel, že sem. Jde vidět, že mám prostě svoje limity. Ale ta motivace je pořád stejná. Určitě to není kvůli penězům.“

„No nicméně sem do toho prostě spadnul, při tom pohovoru sem byl potom umístěnej na to oddělení, pro ty mentálně postižené, pro ty těžce mentálně postižené ale já sem si tam tak nějak prostě zvyk. Ze začátku sem si říkal, že prostě vydržím, jako pul roku, rok, abych viděl, jestli na to mám vůbec nebo nemám a potom nějak po tom půl roce, roce sem si tam jako zvykl, jako že člověk si ... jako já teda říkám holky, jako klientky, nebo ted' sou to vlastně uživatelé služeb, že... tak si myslím, že sem si je i docela zamiloval... že člověk je prostě má rád a nějak tam v tom našem pobytovém zařízení, pořád tam s nima nějak prostě žije. Tam jako úplně se nedá chodit z práce do práce, ale prostě s nima člověk chodí trávit nějakou část svého života. Takže sem si jako pak řekl, že tam teda vydržím, protože bych tam chtěla něco dělat nějakou dobu, nějak koexistovat s nima, zkusit nahlídnout do toho jejich života.“

„Jenže postupem času se první ledy prolomily, klienti mě přijali, začli mě brát mezi sebe, byla sem prostě pro ně opora, byla sem pro ně pracovník, kterého respektují a já sem si je postupem času zamilovala. Přece jenom je to pobytová, dvacetičtyřhodinová péče a my sme de fakto s těma lidma pořád.“

„Určitě se ta motivace mění. Sem ráda, když přijde rodič a poděkuje, že je rád, že tady sem a že mě jeho děcko má rádo, nebo když ti klient řekne: dneska to bylo moc fajn, kdy máš zase službu? Tak to si myslím, že je to vo tom.“

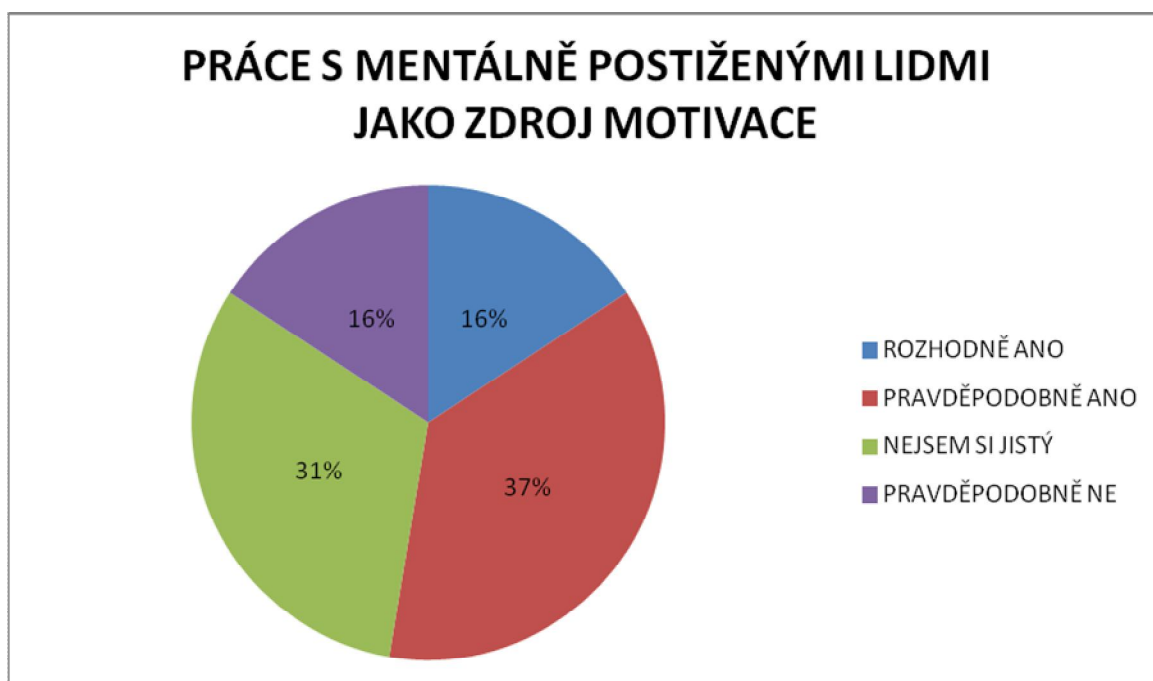
„Potom se mi vyskytla možnost jít do Prahy a na jednom pohovoru sem potkala holku, která právě z tohodle zařízení ocházela a nabídla mi, ať si sem zkusím zajít na pohovor. V té době jsem ještě neměla vzdělání v sociálním oboru, ale v té době ještě ty vyhlášky o vzdělání nebyly tak striktní, takže brali i nadšence a z toho jsem měla radost. (...) Už tady pracuju čtyry a půl roku a motivace byla taky to, že sem se dostala na oddělení, kde je skoubeno tělesné postižení s mentálním postižením, takže kombinované vady, o což jsem moc stála. Protože práce s vozičkáři a ležícími se mi líbí nejvíc.“

„Motivovalo mě to, že sem zjistila, že to od školství nemá zas tak daleko. Pedagogika se tady dá do určitý míry využívat, ne jenom speciální, ale i různé aktivity - od hraní na kytaru, po různé hry a tak dále. Pak sem taky stála o to, abych se naučila nějaké věci z ošetrovatelství, takže mi bylo nabídnuto, abych si dodělala kurz pracovník v sociálních službách.“

Z výše uvedených citací můžeme odvodit, že změna motivace se u respondentů mění různými vlivy. Nejčastější a nejsilnějším vlivem je motivace v podobě nalezení bližšího vztahu ke klientům, kdy se respondentům jejich práce jeví zajímavější, prospěšnější a smysluplnější. Také viditelné výsledky práce bývají označovány jako pozitivní a silná motivace k práci s touto cílovou skupinou. Považuji to za velmi dobré.

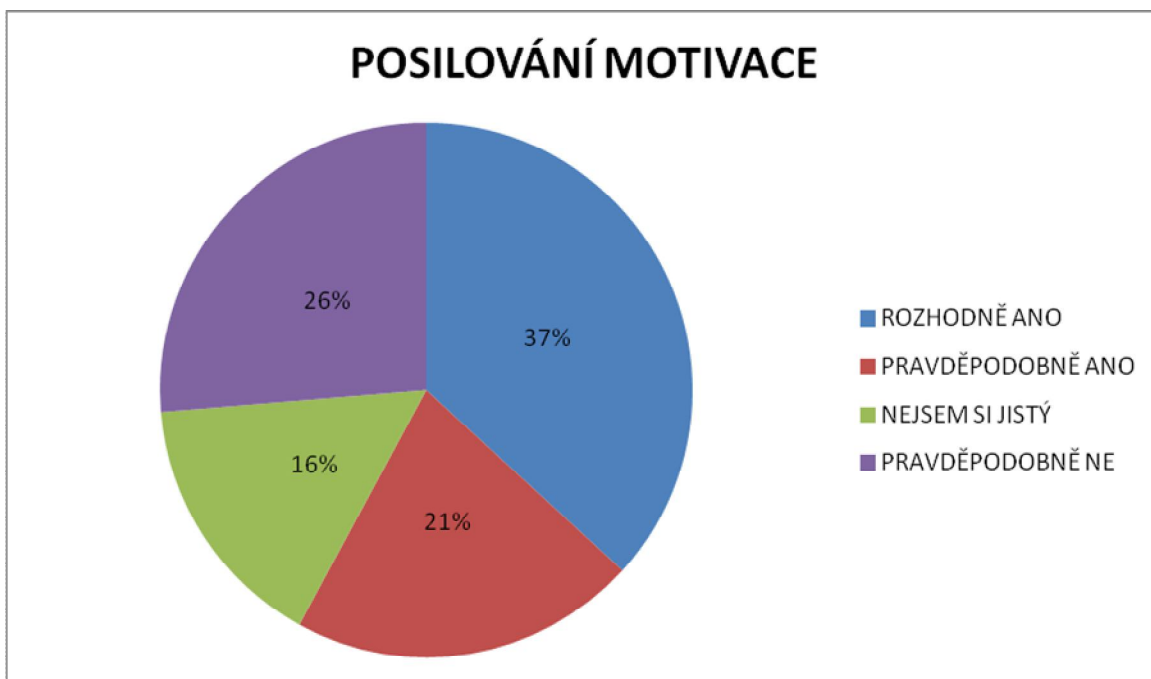
Následující grafy tedy znázorňují a shrnují motivaci k práci. V 15 grafu zkoumáme odpovědi na otázku, zda respondenti posilují svoji motivaci. Z výše uvedených výpovědí můžeme usoudit, že motivace se posiluje sama nejruznějšími vlivy a motivace může v jistých případech vyplynout samovolně, bez záměrného přičinění.

Graf č. 14.



Komentář: Respondenti odpovídali na otázku, zda je motivuje práce s mentálně postiženými lidmi. 3 respondenti odpověděli rozhodně ano, 7 pravděpodobně ano, 6 nejsem si jistý a 3 pravděpodobně ne.

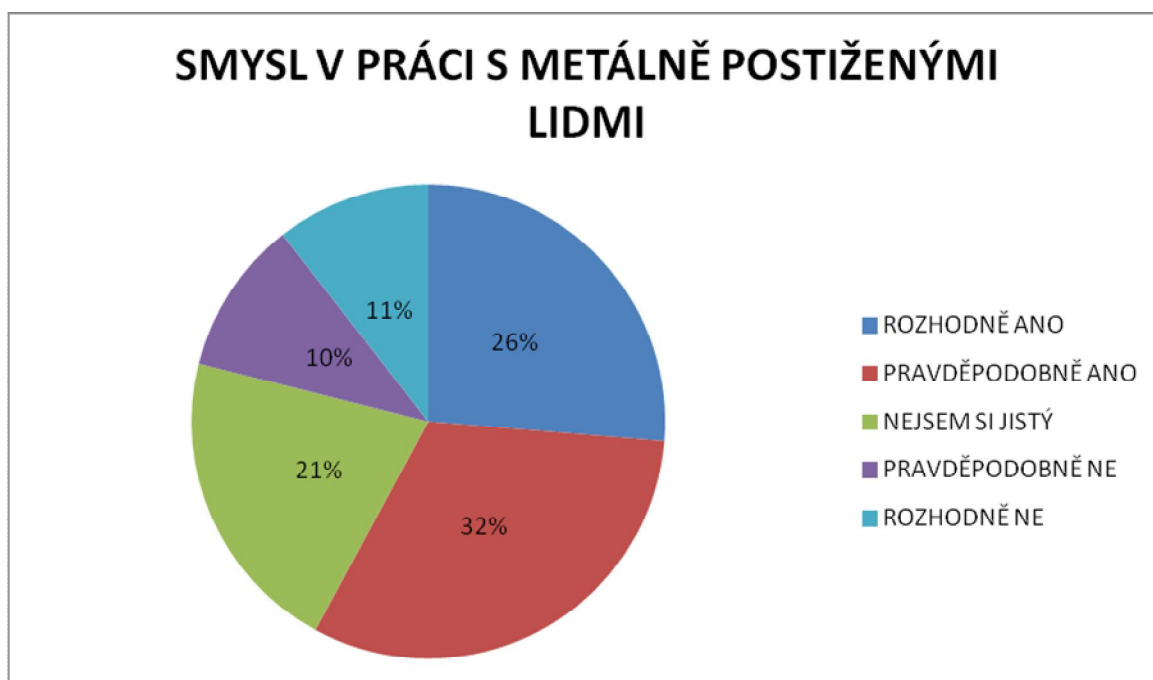
Graf č. 15.



Komentář: Otázka směřovala k tomu, zda pracovníci posilují svoji motivaci k práci. Z 19 respondentů 7 odpovědělo rozhodně ano, 4 pravděpodobně ano, 3 nejsem si jistý a 5 pravděpodobně ne.

Poslední otázka, která zapadá do prvního okruhu, je smysl práce. Ptám se respondentů, zda vidí smysl ve své práci s mentálně postiženými lidmi. Jak vidíme v grafickém znázornění, respondenti využili celou škálu odpovědí. Vidíme, že ne všichni respondenti ve své činnosti vidí smysl, což mohou potvrdit výpovědi, které jsem uvedla výše. Z tohoto tedy vyplývá závěr, že s mentálně postiženými lidmi mohou pracovat i takoví lidé, kteří nejsou plně zapálení do sociální sféry. Avšak to jim neubírá na jejich kvalitě. Neznamená to však, že musí s mentálně postiženými lidmi pracovat vždy jen člověk, který vystudoval sociální práci a je nezištný. Podle mě důležité je, aby si uvědomovali, jaká možná rizika a nesnáze jim daná práce může přinést.

Graf č. 16.



Komentář: Otázka byla zaměřena na to, zda respondenti vidí při práci s mentálně postiženými lidmi smysl této činnosti. 5 respondentů odpovědělo rozhodně ano, 6 pravděpodobně ano, 4 nejsem si jistý, 2 pravděpodobně ne a 2 rozhodně ne.

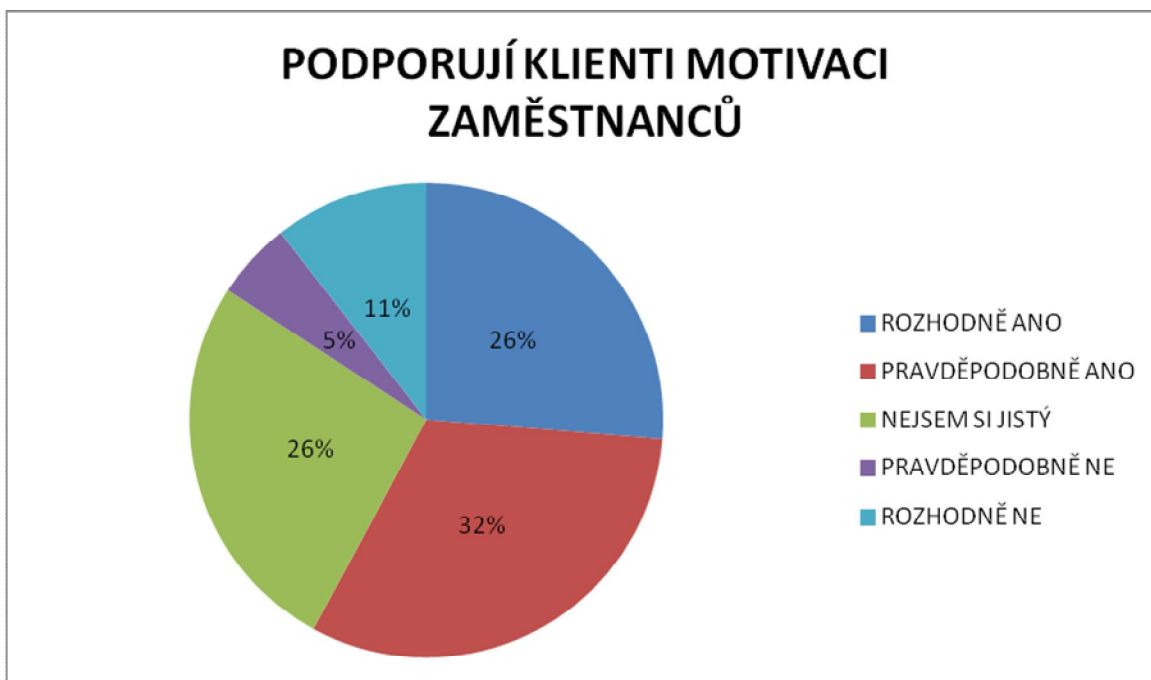
Shrnutí: Výše uvedené grafy interpretují problematiku motivace od počátečního vývoje až po motivaci současnou. Dotazníkové otázky jasně vyprofilují respondenty do několika skupin. Jak tedy uvádím, v organizaci pracují méně motivovaní i více motivovaní pracovníci. U části z nich se motivace za dobu působení nezměnila, jiní prošli v otázce motivace různými změnami. Mohu tedy potvrdit, že každý pracovník má na danou problematiku svůj individuální pohled a nelze toto téma nějakým způsobem více zobecnit nebo dokonce aplikovat na jinou pobytovou službu.

6.2 Motivace ve smyslu vztahu ke klientům (okruh č. 2.)

Druhý okruh byl záměrně zaměřen na motivaci ve vztahu ke klientům. Přesto, že se v dotazníku vyskytuje jen několik otázek na tento okruh, v rozhovorech výše uvedená motivace byla velmi často uváděná a opakovaná. Zajímavá je rozdílnost názoru, kdy většina respondentů uvádí, že klienti jsou zdrojem jejich motivaci, jiní ovšem tvrdí, že klienti jejich motivaci neposilují.

Nejprve se v dotazníkovém šetření zajímám o to, zda nějakým způsobem podporují klienti motivaci respondentů. Přesné odpovědi vidíme níže v grafickém znázornění.

Graf č. 17.



Komentář: Respondenti odpovídali na to, zda klienti v nich vyvolávají motivaci k práci. 5 respondentů odpovědělo rozhodně ano, 6 pravděpodobně ano, 5 nejsem si jistý, 1 pravděpodobně ne a 2 rozhodně ne.

V rozhovorech se na stejnou problematiku doptávám hlouběji, proto v následujících citacích předkládám, jak a jakým způsobem klienti motivují či nemotivují respondenty v jejich vykonávání profese.

„A časem se ta motivace prodloužila téma klientama, protože je pravda, že pořád člověka něčím překvapujou a je tam i nějaký potenciál vlastně...třeba u tý jdený klientky zlepšit její chování a prostě jí nějakým způsobem něco naučit, což byla asi největší motivace. Takže spíš ze strany těch klientů.“

„Sem ráda, když přijde rodič a poděkuje, že je rád, že tady sem a že mě jeho děcko má rádo, nebo když ti klient řekne: dneska to bylo moc fajn, kdy máš zase službu? Tak to si myslím, že je to vo tom.“

„Největší motivační faktory jsou ti klienti, ty opravdu člověka motivují nejvíc. (...) Všechno, co mě motivuje je v globálu. Klienti, kolegové a vedení.“

„... protože ty klienti třeba sami najedou si třeba i vo něco řeknou, že chtěj dělat nebo na něco, u čeho už ani nečekám, že by reagovali pozitivně, tak tam pozitivně reagujou. (...) Protože ty úspěchy, který s nima v práci můžeš dosáhnout, sou strašně malý. Navíc já pracuju s klientama, který sou už postarší a ta perspektiva, že by se něco zlepšilo, tam není. Tam je spíš snaha udržet ty schopnosti, který už mají a oni dou spíš jako dolů a spíš se to zhoršuje.“

„Klienti mě nemotivujou, vzhledem k tomu, jaké mám.“

„Spíš ti klienti mě motivujou. Že by jako doslova podporovali tu moji motivaci, to zas ne, ale když se ti s nima něco povede, nebo že něco zvládnou nebo se prostě jenom usmějou, tak to je prostě ta motivace.“

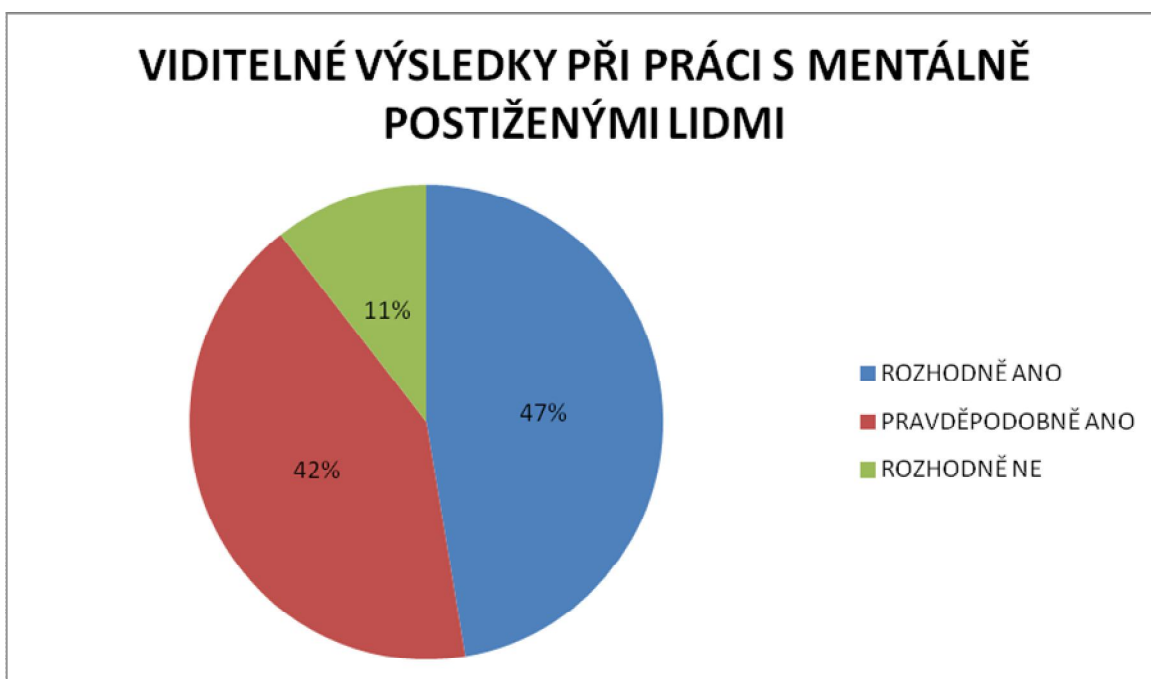
„A pak samozřejmě ti klienti, nebo ty klientky, tak to musí být taky řáka motivace. Člověk je musí mít rád, jinak by tam prostě nešel. V tom běžném provozu se s nima nedá dělat nic extra, na to není prostě čas... takže v tom běžném provozu taková ta radost jejich, to je pro mě jako hodně motivující. Takže si myslím, že je to taková ta chuť zkusit s nima žít ten jejich život nebo zkusit se vcítit do toho, jak oni žijou.“

„Postupem času byli i ti klienti moje motivace, abych s nima nadále pracovala. Bylo pro mě super, když sem viděla, že sem pro ně vymyslela třeba nějakou činnost, která je bavila, zkoušela sem s nima dělat něco, co tak často nedělají. (...) Každá pozitivní změna, nebo jenom každá jejich radost nebo vědomí, že prostě přijdou, usmějou se a řeknou: ahoj, jak se máš, my sme rádi, že seš tady, my tě máme rádi... do podle mě člověka naplňuje a dává mu to takový příjemný pocit.“

„Klienti mě určitě motivují. Mám z toho radost. Tady se žije tím okamžitým anebo přítomným okamžikem, to znamená, cítím tam takové to předávání energie. Je to oboustranné a prostě mám radost, když ten člověk se cítí dobře.“

Navážu otázkou z dotazníku, kdy se respondentů dotazují, zda potřebují vidět výsledky své práce. Jak zjišťujeme ve výsledcích, téměř všichni respondenti cítí potřebu vidět zaznamenané změny své práce. A jelikož se práce týká klientů a jejich práce s nimi, zahrnuji tuto otázku do druhého okruhu. Jak jsme již mohli vidět, viditelných výsledků respondenti dosahují a je to jejich hnací motor, který je velmi často motivuje k tomu, že v daném zařízení stále pracují. I prostý klientův úsměv je dost silný na to, aby pracovníky povzbudil, namotivoval nebo vnitřně uspokojil.

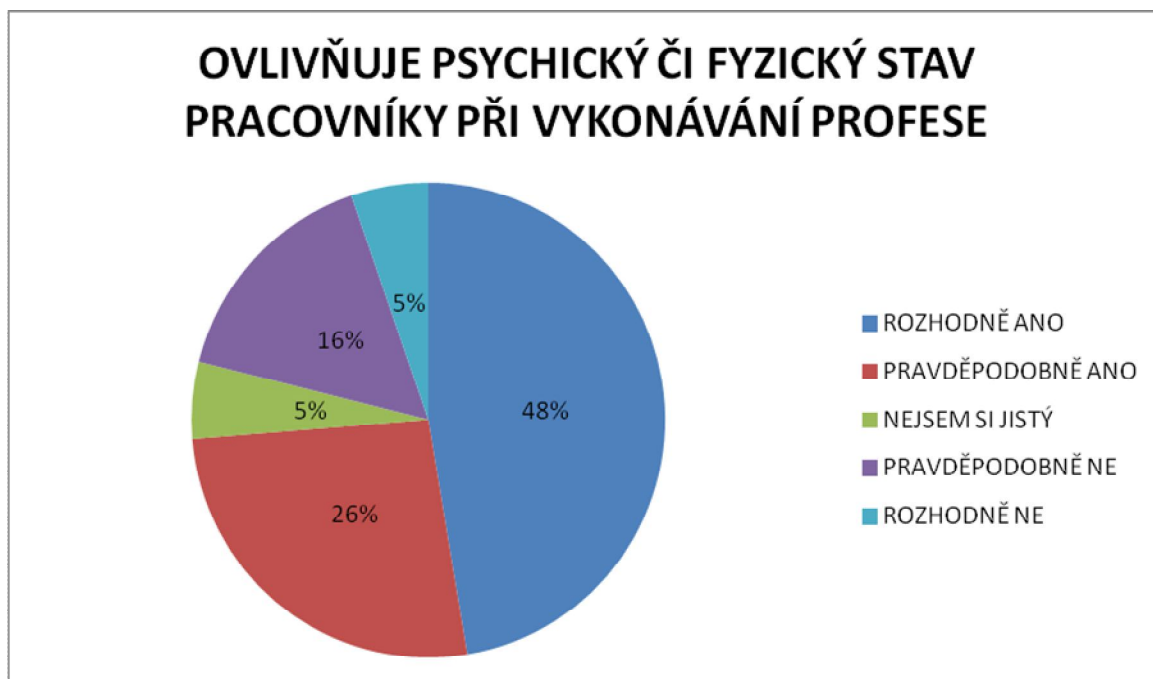
Graf č. 18.



Komentář: Respondenti odpovídali na otázku, zda potřebují při práci s mentálně postiženými lidmi vidět výsledky své práce. 9 respondentů odpovědělo rozhodně ano, 8 pravděpodobně ano a 2 rozhodně ne.

Při jakékoliv činnosti se může stát, že nás ovlivňuje náš psychický nebo tělesný stav. Proto jsem se na tuto otázku ptala v dotazníku. Výsledky jsou jednoznačné. Téměř všichni respondenti jsou svým stavem při práci ovlivněni. Neměli bychom docílit toho, aby nás náš stav ve větší míře ovlivňoval ve vykonávání profese, ba dokonce snižoval naši profesionalitu. Avšak je zapotřebí uvědomit si, že jsme lidé s určitými potřebami a pocity a že ne vždy se nám daří být pozitivně naladěni a v dobré náladě. Bohužel však nemůžeme vždy zabránit tomu, aby se náš soukromý život přenášel do pracovního.

Graf č. 19.



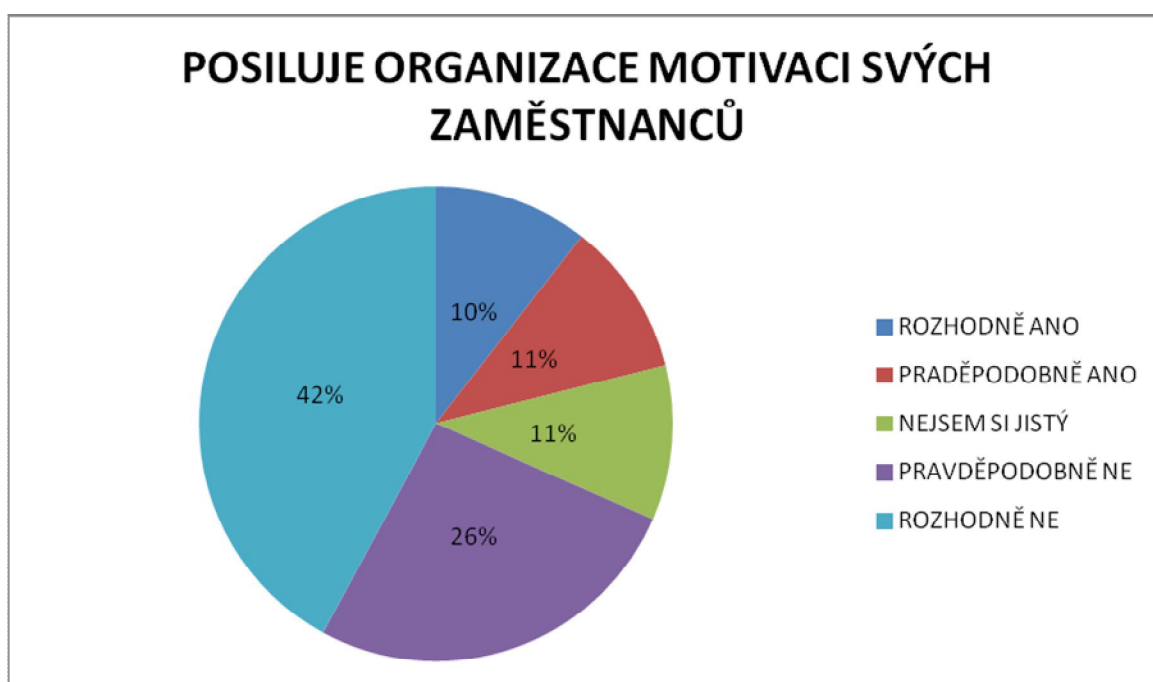
Komentář: Respondenti odpovídali, zda je ovlivňuje jejich psychický či tělesný stav při práci s klienty. 9 respondentů odpovědělo rozhodně ano, 5 pravděpodobně ano, 1 nejsem si jistý, 3 pravděpodobně ne a 1 rozhodně ne.

Shrnutí: Klienti jsou v mém výzkumu označováni jako jedna z největších a nejsilnějších motivací k práci. Dotazníkové šetření i následná získaná data získané z rozhovorů dokazují, že v organizaci pracují dva typy pracovníků. První skupinou jsou zapálení a emocionálně nastavení lidé, kteří ve své profesi vidí obrovský smysl a potenciál a snaží se pro klienty udělat maximum prostřednictvím pomoci a podpory. Druhou skupinou jsou pracovníci, kteří chtějí pomáhat druhým, ale v dané organizaci pracují z důvodu získání praxe nebo finanční odměny. Přesto, že druhá skupina respondentů se jeví jako méně motivovaní nebo dokonce nemotivovaní, nemohu říci, že by tyto faktory ubíraly na jejich kvalitě. Vzhledem k tomu, že jsem v organizaci XY nějakou dobu pracovala, mohu říci, že pracovníci přímé péče jsou mladí a kvalitní lidé, plné nápadů a inspirace a svou profesi vykonávají s maximálním využitím svých schopností a sil.

6.3 Motivace ve smyslu podpory organizace (okruh č. 3.)

Třetí okruh je zaměřen na motivaci ze strany organizace. Přiřazuji sem otázky z dotazníkového šetření a následně připojuji otázky z rozhovoru, které se též týkaly motivace ze strany organizace. Jako první předkládám otázku z dotazníku, kdy se ptám, zda organizace podporuje pracovníky v jejich motivaci k práci. Jak vidíme v grafickém znázornění, daná organizace ve většině případů nepodporuje motivaci pracovníků.

Graf č. 20.



Komentář: Respondenti odpovídali, zda organizace posiluje jejich motivaci k práci. Z 19 respondentů odpověděli 2 rozhodně ano, 2 pravděpodobně ano, 2 nejsem si jistý, 5 pravděpodobně ano a 8 rozhodně ne.

Následující citace však tento výsledek částečně vyvrací:

„ Organizace... je pravda, že máme na výběr, co se týče kurzů, že nam je jakoby zaplatěj, tak to může být taky motivace, že všechno navíc se pak člověku může hodit. Ale to je zase jako by v rámci v rámci zákona, že jo, to není žádnéj benefit, to je jako by povinný tohle poskytnout a co se týče tý organizace a vůbec jako ředitele, tak tam je to naopak demotivující. Organizace vůbec nemotivuje pracovníky.“

„ Určitě. Určitě mě podporovala v tom, že mě bylo nabídnuto plno kurzů. Takže to byla hodně velká motivace, to další vzdělávání. Jinak organizace určitě ne, nepodporuje. (...) Je tady plán, denní, tejdenní a ten se musí dodržovat. A když je napsaný, že ve středu se maluje, tak proč si s nima kreslit, dyš je venku hezky a můžu s nima jít ven. To je

takový... přesně demotivuje mě to v tý práci, protože dělám furt něco, co je kde napsaný, že v tolik a v tolik musím něco udělat, v tolik a v tolik musím udělat něco jiného.“

„Jestli mě motivuje organizace? Tak vo tom sem přemýšlel, ale myslím si, že tady nedělej zbytečný problémy. Třeba oproti jiným pracím, kde sem dělal. Je to takový papírový vedení. Můžeš se soustředit na tu práci. Z jejich strany je motivace taková, že se nás snažej povzbudit, někdy třeba nám něco vytknou, ale to všechno je v zájmu klientů.“

„A organizace jako celek. Já myslím, že to vedení taky musí bejt inteligentní ti musej bejt taky dobrý a to si myslím, že máme, takže to není tak špatný. Vedení je vstřícný k jakékoliv komunikaci, takže to si myslím, že je dobrý a to mě i tam určitým způsobem drží.“

„Organizace... myslím si, že mám zázemí, co se týká vedoucích pracovníků. Určitá důvěra tam je, třeba co se týká individuálního plánování, tak tam z jejich strany cítím, že když se něco vymyslí, tak to má smysl, že to jde dopředu, i když pomaličku. Je tam takové to zastání.“

„Organizace mě nemotivuje, mě určitě ne.“

|

Vidíme tedy jasné rozdíly v přístupu respondentů, kdy část vnímá ze strany organizace podporu a část tu podporu nevnímá. Abych tuto problematiku ještě blíže charakterizovala, dodatečně se respondentů ptám na motivaci nejen ze strany organizace jako celku, ale i na dílčí faktory jako je například vedoucí, finanční ohodnocení, pracovní kolektiv, předávání informací a podobně. Nejprve předkládám vybrané citace na otázku spokojenosti vedoucího v souvislosti s motivací. Opět jsem zaznamenala dva typy odpovědí, kdy respondenti v prvním případě viděli ve svém vedoucím oporu a motivaci a druzí ve vedení viděli spíše demotivaci. Dá se předpokládat, že tato tvrzení vychází z individuality každého pracovníka.

„...a i jako výbornýho vedoucího, kerej ti kdykoliv vyjde vstříc, tak asi tak ňak je to všechno v globálu.“

„... vedení tý organizace to rozhodně není. Vedení mě, abych pravdu řekla, spíš rozčiluje a spíš demotivuje.“

„Určitě mě motivujou starší kolegové a vedoucí, kterej se snažil tak jednou za týden za náma za pracovníkama přijít a ptal se, jestli něco nepotřebujeme, zajímal se o to, jak se nám tady pracuje, nabízel různé vzdělávací kurzy, které by nám dopomohli lépe pracovat s mentálně postiženými. Jevil zájem o pracovníky, takže v něm sem tu motivaci taky dost vnímala.“

„Když třeba řeším etické dilema nebo personální problémy... tak líbí se mi, že to vedení je přístupný konfrontaci názoru.“

Finanční ohodnocení je neustále propíraným tématem nejen v oblasti sociální sféry. Proto do svého dotazníku řadím otázku finanční odměny jako zdroj motivace. Je všeobecně známo, že sociální sféra není tak dobře finančně ohodnocena jako jiné profese. Přesto vidíme v grafickém znázornění výsledků, že pro některé respondenty je finanční stránka jistou motivací. Musíme brát na zřetel, že sociální práce je profese, jako každá jiná profese a není tedy nijak zvláštní, že některé respondenty plat motivuje, přestože nedosahuje vysokých částek. Plat často bývá označován jako jedna z nejsilnějších motivací k práci, proto výsledek této otázky plně akceptuji.

Graf č. 21.



Komentář: Respondenti odpovídali na to, zda je finanční stránka pro ně motivující faktor. Jak vidíme z grafu, více než polovina respondentů (10) odpověděla rozhodně ne. Ostatní odpověděli: 2 rozhodně ano, 3 pravděpodobně ano, 2 nejsem si jistý 2 pravděpodobně ne.

Vybranými citacemi z rozhovorů mohu potvrdit, výsledek tohoto faktoru, kdy jsem opět zaznamenala dva typy odpovědí, přičemž ve větší míře respondenti vnímají finanční ohodnocení jako demotivační prvek a bývá často označován jako důvod ukončení pracovního poměru v organizaci. Své tvrzení opět dokládám následujícími citacemi:

„Co se týče finanční stránky, tak ta mě teda určitě nemotivovala. Nebo tahle, nehrálo to pro mě žádnou roli (...) Je pravda, že třeba co se týče těch financí, tak vlastně čím je tam člověk dýl, tak tím víc mu začíná vadit, že vlastně těch peněz nedostává tolik navíc, třeba co by si možná i jako zasloužil a že už v týhle chvíli bývá trochu demotivující, že vlastně člověk po těch dvou letech je na tom finančně stejně skoro se stejným levlu, jako když začínal a tu praxi žádnou neměl, což si myslím, že to bude rozhodující pro dýlku toho setrvání v tý práci.“

„Ne, tak finančně určitě ne, nejsem motivovanej. Dělam to proto, že chci pomáhat... jinak za ty peníze co máme, bych to ani dělat nešlo, takže já to dělám proto, že jim chci pomáhat, že jo. Tady teda určitě jo. Jinde bych asi za tyhle peníze s jinýma postiženýma asi nedělal.“

„Určitě si myslím, že to něk extra nesouvisí s financema, protože ten plat mi zas nepřide extra adekvátní k tomu, co tam všechno musím dělat. (...)Ale upřímně řečeno sem tu proto, že tu novou práci nenajdu tak rychle a zase mě ještě prostě zajímá to, že si nemyslím, že sem na té hraně, že bych byl prostě úplně konečná... to si zas nemyslím, že sem tak extra vyhořelej.“

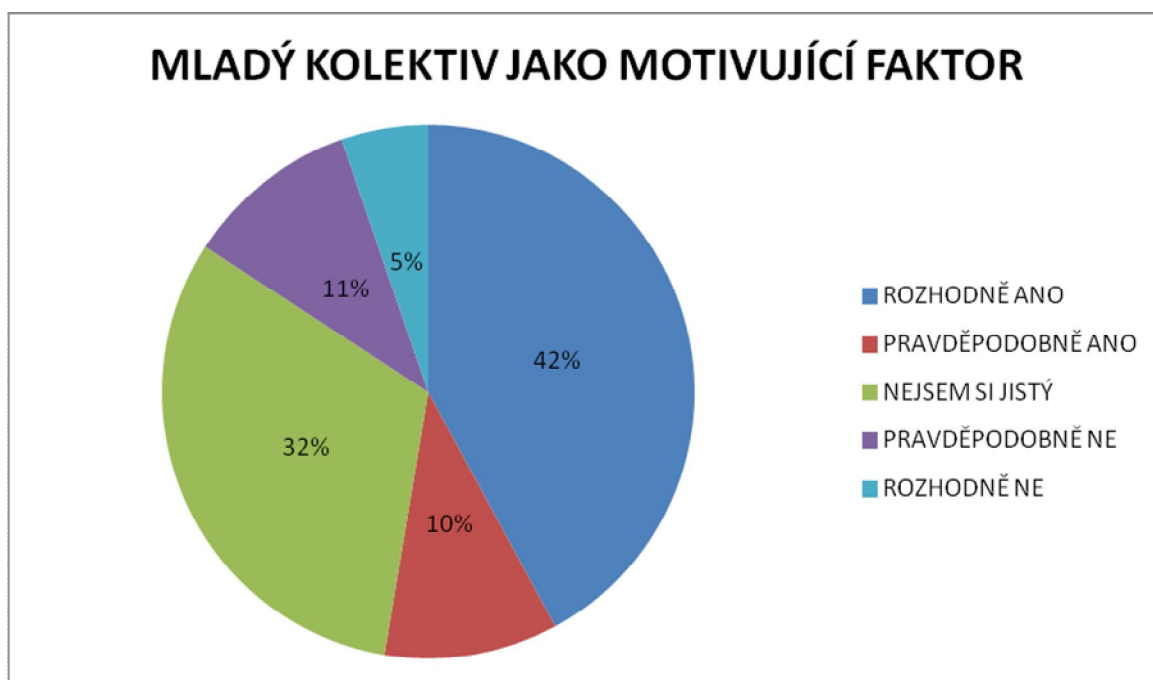
„Mám ještě brigády, takže finanční stránka vopravdu motivací není. Ale mohl by ten výdělek bejt lepší, pro všechny a všude v těch sociálních zařízení, protože třeba na psychiku to náročný je, tak by si to každěj zasloužil. A to je právě vono, my,i když sme měli míň těch peněz, tak to předchozí vedení, který tady bylo, když sem nastupovala, mělo pro nás pochopení a to bylo fakt úžasný.“

„Proč zůstávám v organizaci? To je úplně jednoduchý, prostě práce. Dokavad' si nenajdu nějakou jinou. Já sem si řekla, že tam chci vydržet rok, minimálně, abych měla praxi ahlavně... abych měla praxi, a taky úplně nerada vzdávám ty věci. (...) a pak to, že je to prostě práce a něčím se živit musím.“

„Moje prvotní motivace byl výdělek... (...)Po tu dobu dvou let se moje motivace nezměnila.“

Finanční stránka je tedy pro respondenty spíše negativním faktorem, naopak pracovní kolektiv jejich motivaci víceméně posiluje, i když tento výsledek opět nemůžeme předpokládat u všech pracovníků. Jak vidíme v grafu, více, než polovinu respondentů mladý kolektiv motivuje, ostatní si nejsou jistí nebo je nemotivuje

Graf č. 22.



Komentář: Respondenti odpovídali na otázku, zda jejich motivaci k práci podporuje mladý kolektiv. Respondenti odpověděli následovně: 8 rozhodně ano, 2 pravděpodobně ano, 6 nejsem si jistý, 2 pravděpodobně ne a 1 rozhodně ne.

Abych docílila co nerelevantnějších výsledků, předkládám opět vybrané citace, které potvrzují výsledky této otázky:

„...když tam má přesně úplně bezvadnej kolektiv, že jako nemusím mít úplný obavy do tý práce jít, že by se tam jako s někým nesnesl nebo něco...“

„Jediný, co mě v organizaci motivuje, sou mi spolupracovníci. (...)Proč tam vydržím, jsou jednak ty kolegové, kteří jsou skvělí.“

„Sou tady supr mladý lidi, na který se můžu spolehnout. To je určitě taky nějaká motivace k tomu, proč tady ještě zůstávám.“

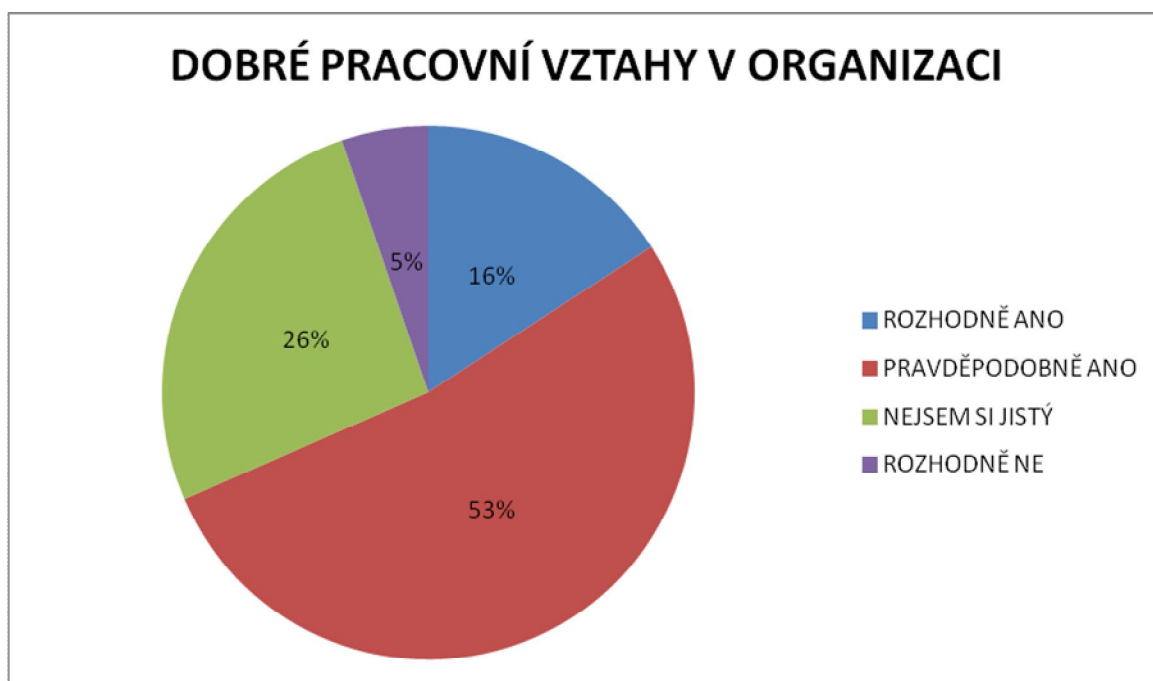
„Taky ještě navíc, tady je dobrá... tady sou dobrý vztahy... se mi zdá. Jednak mezi pracovníky, tak i směrem k rodičům.“

„Potom motivuje něk ten kolektiv, protože když je dobrej kolektiv, dobře se dělá cokoliv a naopak, takže i ten kolektiv může bejt docela velkej motivátor v určitých chvílích. To je určitě velká motivace, jinak bych tam tak dlouho ani nevydržel.“

„Pracovní kolektiv určitě mě nemotivuje.“

Plynule navážu otázkou z dotazníkového šetření, kdy se respondentů ptám na vztahy v organizaci. Tato otázka obecně shrnuje pohled pracovníků nejen směrem k vedení a organizaci jako celku, ale také se dotýká otázky mladého pracovního kolektivu. Jak vidíme níže v grafu, téměř 2/3 respondentů považuje pracovní vztahy v organizaci za dobré.

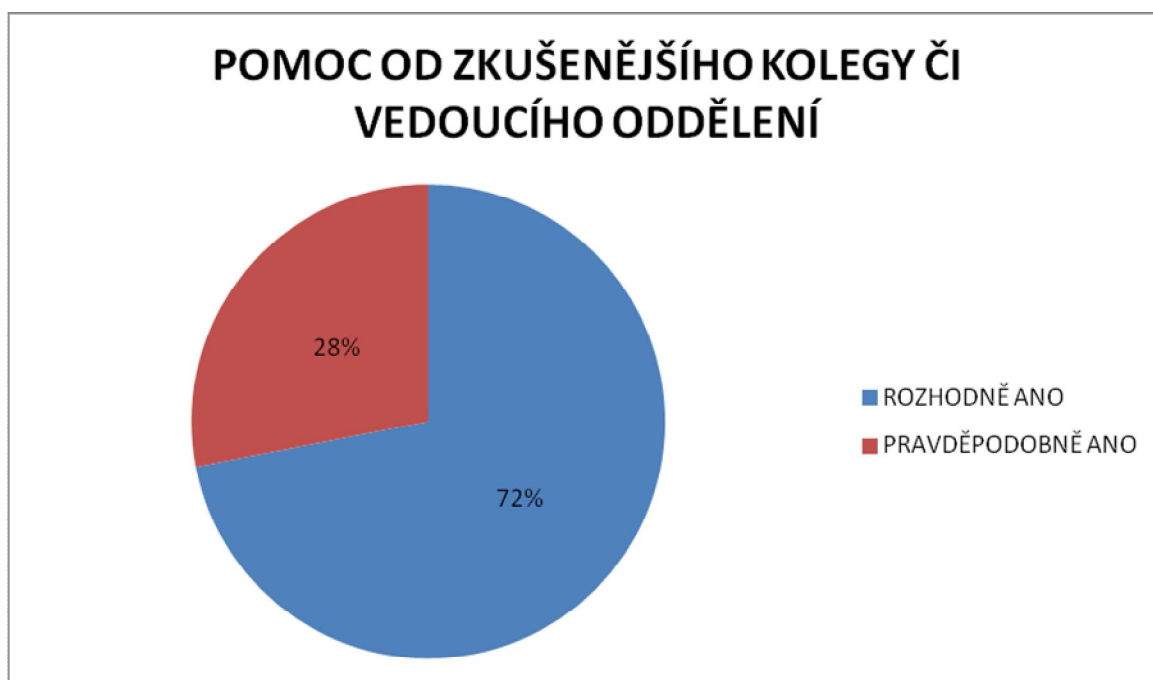
Graf č. 23.



Komentář: Respondenti posuzovali, zda jsou podle nich v organizaci dobré pracovní vztahy. 3 odpověděli rozhodně ano, 10 pravděpodobně ano, 5 nejsem si jistý a 1 rozhodně ne.

S dobrými pracovními vztahy souvisí dle mého názoru následující otázka, kdy se respondentů ptám, zda by se v případě nějakého problému obrátili zkušenějšího kolegu nebo na vedoucího oddělení. Z grafu jednoznačně vyplývá, že respondenti se nebojí říct si o pomoc nebo o radu, jelikož odpovědi jsou jen kladné. Opět můžeme vnímat souvislost s dobrým pracovním kolektivem či dobrým vedením.

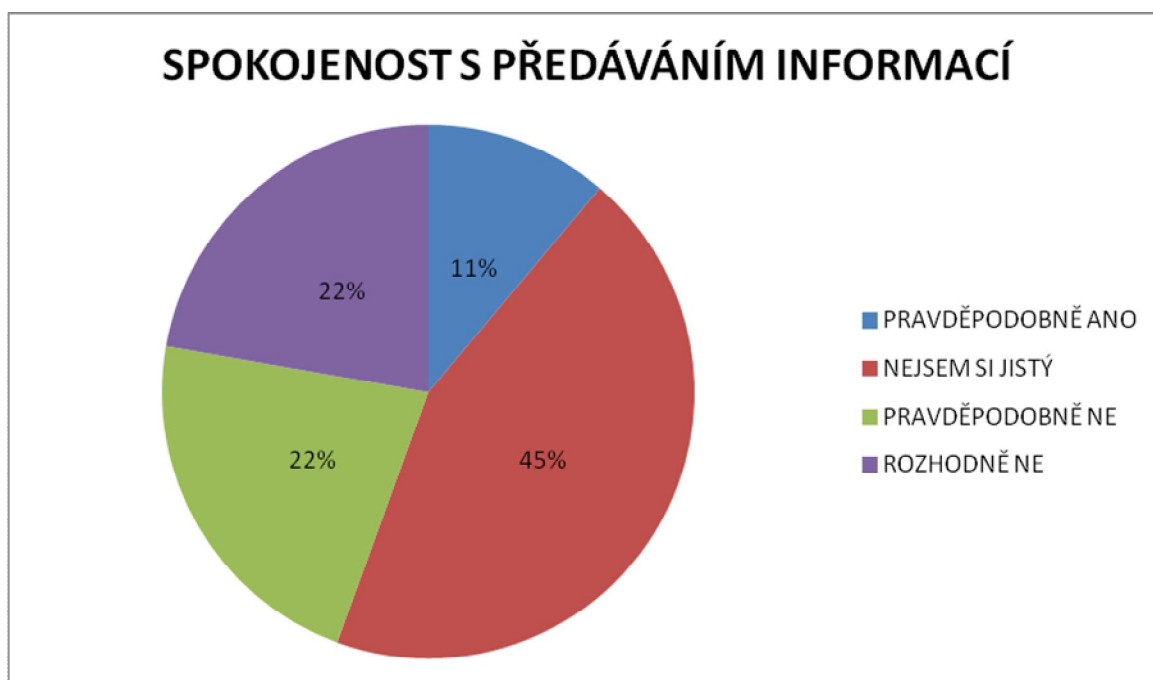
Graf č. 24.



Komentář: Respondenti odpovídali na otázku, zda by se v případě nějakého problému obrátili na zkušenějšího kolegu nebo na vedoucího oddělení. Odpovědi byly pouze kladné, 16 odpovědělo rozhodně ano a zbývajících 3 respondenti pravděpodobně ano.

Poslední otázkou, která se týká obecně organizace a motivace s ní spojenou, je problematika předávání informací. Jak můžeme vidět níže v grafu, polovina respondentů není spokojena a jen 2 ze všech respondentů odpověděli, že spokojeni jsou. Můžeme se opět ptát, zda to souvisí s výše zmíněnými faktory, jako je například: dobrý pracovní vztah, motivace ze strany organizace a vedoucího a podobně. Informace jsou ve většině případů předávány prostřednictvím vedoucího oddělení, kterého bychom mohli označit jako prostředníka mezi vyšším managementem a pracovníky přímé péče. Můžeme tedy celkem logicky usoudit, že pokud respondent není spokojený s komunikací mezi ním a vedením, nebude považovat vedoucího a organizaci za zdroj své motivace k práci, natož aby považoval pracovní kolektiv za dobrý.

Graf č. 25.

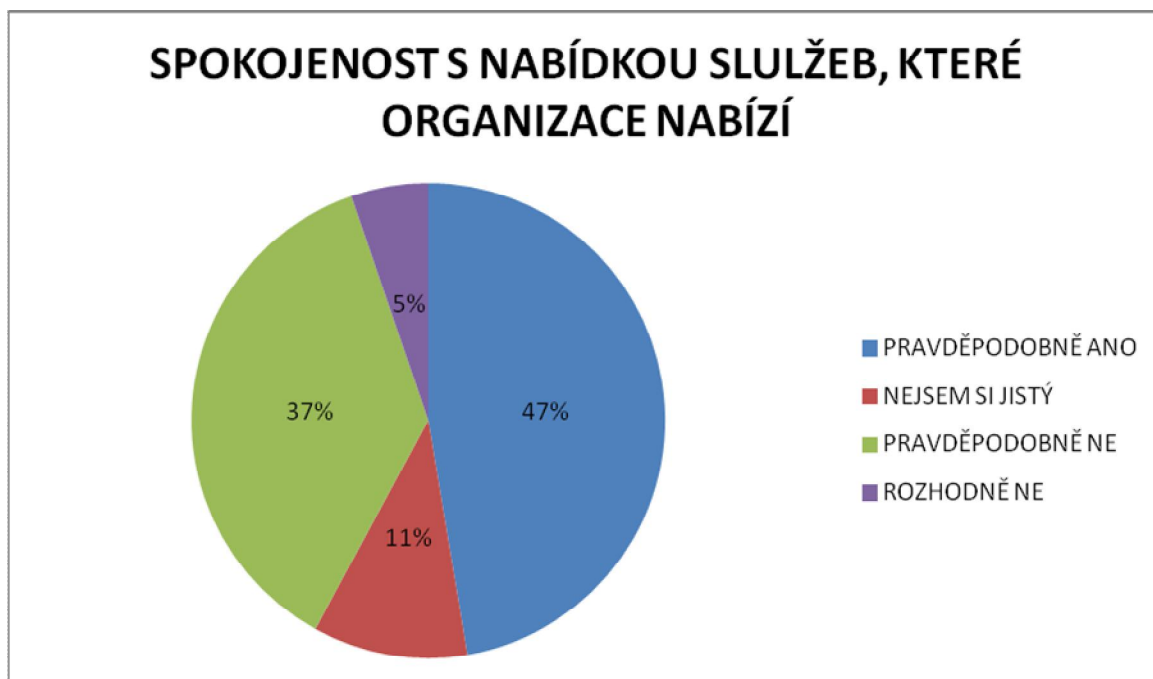


Komentář: Respondenti odpovídali na spokojenost s předáváním informací mezi pracovníky a mezi managementem a pracovníky. 2 odpověděli pravděpodobně ano, 8 nejsem si jistý, 5 pravděpodobně ne a 4 rozhodně ne.

Otázku motivace můžou také ovlivnit služby, které se v organizaci poskytují. Proto se v dotazníku respondentů ptám, zda jsou spokojeni s nabídkou služeb. Jak vidíme níže v grafu, polovina respondentů odpověděla, že s nabídkou služeb pravděpodobně souhlasí. Zbylí respondenti si nebyli jistí nebo vyslovili nesouhlas. Nabízí se otázka, proč daní respondenti nejsou spokojeni s nabídkou služeb a jak to u nich ovlivňuje jejich motivaci k práci. Domnívám se, že motivace k práci může být vyvolaná dvěma situacemi. Zaprvé, pracovníci nejsou spokojeni s nabídkou služeb a moc dobře si uvědomují, že se služby v dané organizaci nezmění, proto se snaží pracovat co nejkvalitněji a pro klienty dělají maximum. Z této situace tedy vyvozujeme motivaci, která není negativně ovlivněna nabídkou služeb, naopak nesouhlas je hnacím motorem k tomu, aby se klientům věnovali více. Na druhé straně se však můžeme setkat s pracovníky, kteří jsou s nabídkou služeb nespokojeni, a jejich práce je tedy tímto faktorem demotivovaná.

S otázkou nabídky služeb souvisejí i jistá dilemata, která pracovníci musí řešit. Otázka dilematu a obtížných situací je čtvrtý okruh, proto se budu těmito otázkami zabývat v následující části.

Graf č. 26.

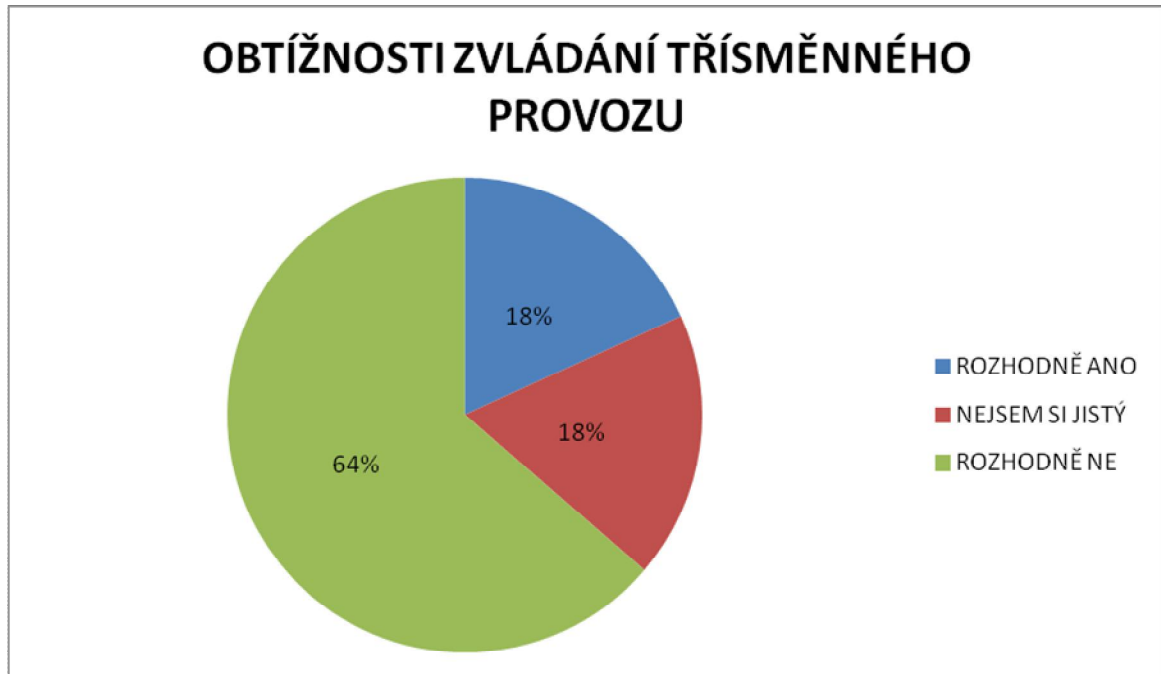


Komentář: Respondenti odpovídali na stav služeb, které organizace nabízí. 9 respondentů odpovědělo pravděpodobně ano, 2 nejsem si jistý, 7 pravděpodobně ne a 1 rozhodně ne.

Poslední 3 otázky, které přiřazuji ke třetímu okruhu, jsou spíše obecnější. Přesto se částečně dotýkají organizace. První otázka se týká obtížnosti zvládnání třísměnného provozu. Dříve byl v organizaci personál rozdělen na denní a noční pracovníky. Vedení organizace však nedávno přišlo s inovací, že pro bližší poznání služeb celé organizace budou pracovníci denního provozu příležitostně vykovávat i noční směny a naopak. Je pochopitelné, že tato změna mohla v některých pracovnících vyvolat negativní ohlasy. Tuto inovaci však nepodstoupili všichni pracovníci, proto se na otázku ptám jen těch pracovníků, kteří ve třísměnném provozu pracují. Jak vidíme níže, ze všech oslovených respondentů jich 11 pracuje v třísměnném provozu. Výsledky jsou dle mého názoru uspokojivé, jelikož téměř 70% respondentů odpovědělo, že pro ně třísměnný provoz není absolutním problémem. Po počátečních nepokojích a nesouhlasu musím

řící, že pracovníci odpověděli překvapivě kladně. Otázkou je, co jejich změnu způsobilo. Nabízí se mnoho faktorů, například vyšší finanční ohodnocení, zkušenosti s jiným typem práce, posílení odpovědnosti k práci a podobně.

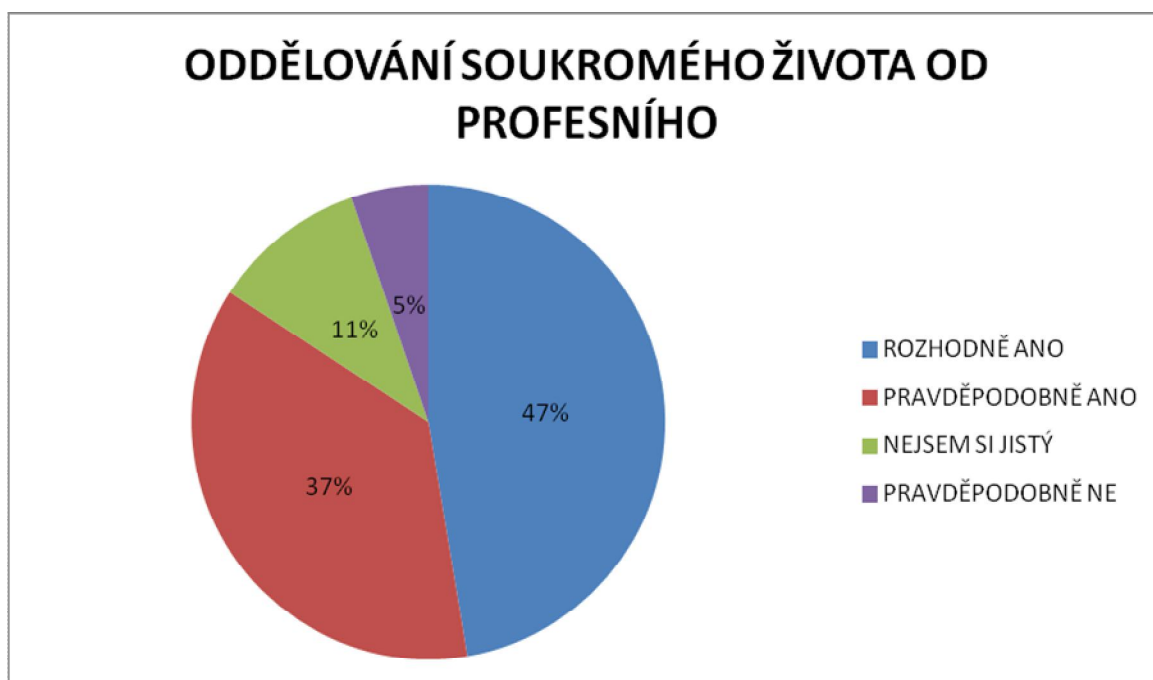
Graf č. 27.



Komentář: Na tuto otázku odpovídali jen ti respondenti, kteří jsou v třisměnném provozu. Celkový počet byl 11 respondentů, kteří odpověděli následovně: 2 rozhodně ano, 2 nejsem si jistý a 7 rozhodně ne.

Jak jsme si již mohli všimnout, někteří pracovníci označují klienty jako „své děti“, proto se v dotazníkovém šetření ptám na obtížnost oddělování soukromého života od profesního. Výsledky jsou následující: přestože respondenti vkládají do své profese mnoho ze sebe a svého života, daří se jim oddělovat práci a soukromý život. V grafu vidíme, že téměř 80% pracovníků dokáže oddělit soukromí od práce. Určitě je velmi dobré a pozitivní, že pracovníci dokážou tyto dvě sféry oddělit. Práce s mentálně postiženými lidmi nepatří k nejlehčím, proto oddělení považují za velmi důležité a nutné.

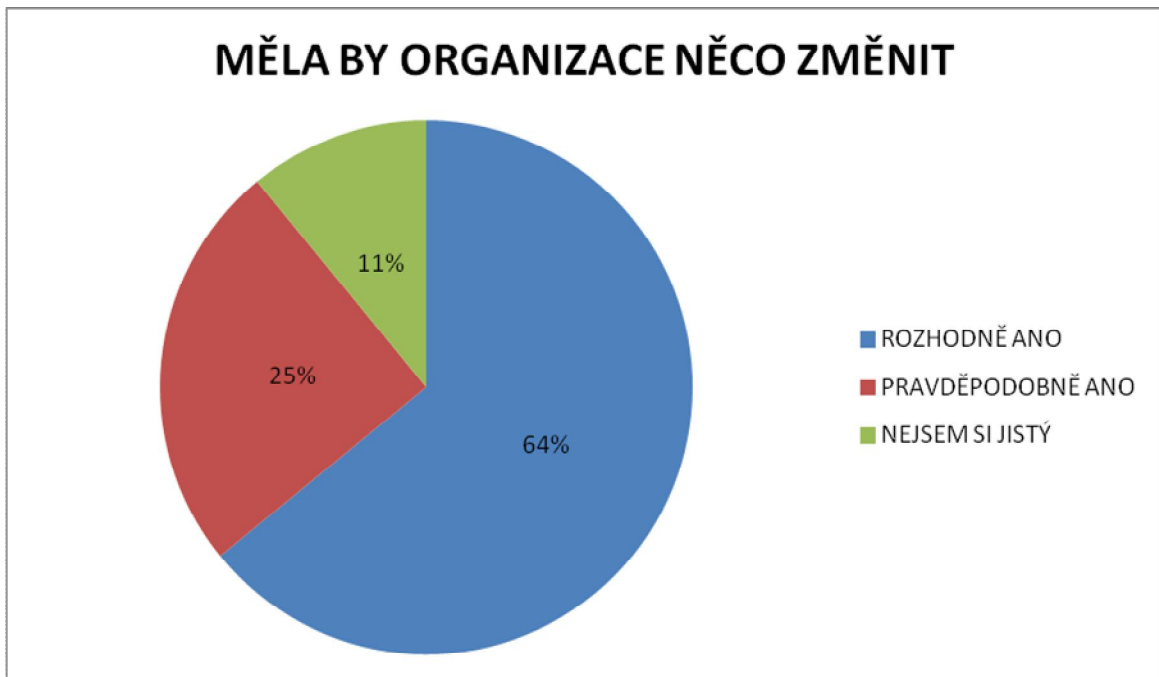
Graf č. 28.



Komentář: Pracovníci odpovídali na otázku, zda se jim daří oddělovat svůj soukromý život od profesního. Z 19 respondentů 9 odpovědělo rozhodně ano, 7 pravděpodobně ano, 2 nejsem si jistý a 1 pravděpodobně ne.

Poslední otázkou se ptám, zda by měla organizace něco změnit. Jak vidíme níže v grafickém zpracování, 90% respondentů odpovídá, že by organizace měla něco změnit. Přestože daná otázka je otevřená, volila jsem na ni odpověď prostřednictvím škály. Pokud se více zamyslíme nad strukturou tohoto dotazníku, vidíme, že mnohé otázky jsou dílčími podotázkami této poslední obecné otázky. Logicky vyplývá, že negativní odpovědi v předchozích otázkách vyjadřují nesouhlas pracovníků a tím tedy dávají najevo skutečnost, že by organizace měla něco změnit.

Graf č. 29.



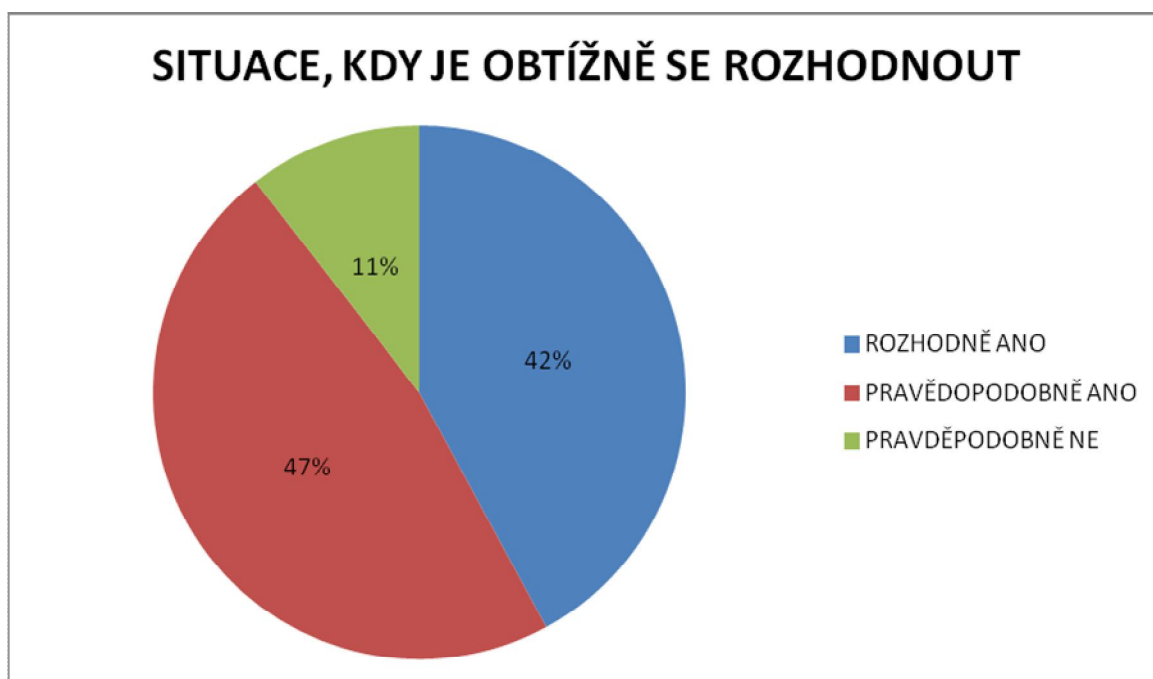
Komentář: Pracovníci odpovídali na to, jestli má organizace něco změnit. 9 respondentů odpovědělo rozhodně ano, 8 pravděpodobně ano a 2 nejsem si jistý

Shrnutí: Organizaci jako celek nepovažují respondenti za větší zdroj motivace k jejich práci. Pokud se ale jednotlivě zaměříme na dílčí motivátory, vidíme rozdílnost názoru. Někteří respondenti jsou motivovaní vedoucím přímé péče, jiné motivuje finanční odměna nebo mladý kolektiv, který utváří dobrou organizační kulturu a pracovní vztahy. Přesto si na závěr dovoluji tvrdit, že organizace jako celek funguje ve větší míře dobře a posiluje pracovníky v jejich motivaci a podporuje je k dosažení určité spokojenosti.

6.4 Zvládání dilematu (okruh č. 4.)

Dilema a jejich zvládání je pro mě stěžejním tématem, proto mu věnuji obzvlášť pozornost. Jak jsme si již mohli všimnout, otázku dilemat a jejich zvládání hlouběji rozebírám v teoretické části, kdy se ponejvíc inspiroji autorem Liborem Musilem, který ve své publikaci rozebírá tuto problematiku. V dotazníkovém šetření se respondentů ptám, zda se setkávají při práci v organizaci XY s dilematy nebo situacemi, kdy je obtížné se rozhodnout co je správné nejen pro klienty, ale i pro organizaci nebo pro ně samotné. Jak vidíme v grafickém znázornění, téměř všichni respondenti se do takovýchto situací dostávají.

Graf č. 30.



Komentář: Respondenti se v této otázce zamýšleli nad tím, zda se během svého působení v organizaci dostali do situace, kdy bylo pro ně obtížné se rozhodnout, co je správné (pro klienty, pro organizaci, pro ně samotné) 8 respondentů odpovědělo rozhodně ano, 9 pravděpodobně ano a 2 pravděpodobně ne.

Otázkou však je, jak jednotliví respondenti dilema nebo obtížnou situaci chápou a jak ji řeší. Proto se vybraných respondentů na tuto problematiku ptám. V následujících citacích uvidíme, jak tuto problematiku jednotliví respondenti chápou, a které situace považují za obtížné. Opět zaznamenávám dvě rozdělení respondentů a to na ty, které si dilemata nebo obtížné situace uvědomují a řeší je a druhé, kteří se do dilematu nebo

obtížných situací nedostávají. Dilemata jsou situace, které můžou jednotliví respondenti chápat rozdílně, proto cituji všech deset výpovědí, abychom dosáhli co nejkompexnějšího náhledu na danou problematiku:

„Tam vlastně těch dilemat je víc. Tak jako... nebo pro mě největší dilemma je třeba to, jak užtam člověk je s nima tráví hodně toho času, v podstatě je tam s nima vod rána do večer, že jo, skoro každé den... (smích) i přes noc, tak nevím... My bychom tam měli vlastně fungovat jako podpora. Jako nějaký vedení nebo jim pomáhat v rozhodování, když oni sami nejsou schopni úplně se sami rozhodnout. U mě trošku dilemma je, že mam trošku pocit, že kolikrát jako bych je měla vychovávat... že možná překračuju takový ty hranice jako by mezi tím, co bych tam dělat měla a mezi tím, co by třeba měla dělat ta rodina, že jo... “

„Dilemata... tak to jako v malejch úkolech prakticky denní... každé den v tý práci je něco takovýdlehého.“

„Dilemata ...řeším spíš takové lidské.“

„Jsou tady dilemata a těžký situace. Třeba když si klient nechce vzít prášky, jo. Třeba sem tady s ním sám a on si nechce vzít prášky a já vim, že ty prášky sou nutný, aby si je vzal. (...) Někdy je další taková obtížná situace třeba v tom, že sou prostory, kde třeba se musí dělat několik činností najednou, to znamená, že může tam někdo být na velké straně a druhý si tam čistí zuby. Někdy ta situace prostě je taková, že to není možno udělat jinak... že třeba s klientem začneme čistit zuby a někdo si de sednout na záchod. To je takové zvláštní. Člověk si na to zvykne, asi je to nutnost, ale je to prostě takový zvláštní. Ale myslim si, že opravdu tady platí to, že si člověk zvykne úplně na všechno. Ale mně se zdá, že pro ty klienty to nepříjemný není, myslim si, že si to ani neuvědomujou.“

„Já sem nemusel řešit velká dilemata nějaká, ale u nás člověk řeší podle mě dilemata pořád, protože většina klientek nemluví verbálně. Takže když se teda člověk k něčem u rozhodne, to sme řešili mnohokrát, do jaké míry je to vlastně tvoje rozhodnutí a do jaké míry je to rozhodnutí toho klienta. Ty teda vyzozoruješ nějaké jeho přání, potřeby, to nějak vyzozoruješ, ale to přesně provedení, nebo každé to přesné přání, to člověk nemůže vyzozorovat z té komunikace, to prostě nejde ani za ty čtyry roky. Na to to prostě není dost dlouhá doba, abych opravdu mohl říct, že je znám tak dobře. Takže dilemata řešíme pořád, asi všichni, protože tam se vlastně řeší, jestli to rozhodnutí není vlastně moje. Jestli je to rozhodnutí toho klienta a jestli je to skutečně to, co si von přeje.“

„Já za sebe musím říct, že dilema řeším docela často. Už sem to vlastně naznačila, týká se to klienta, kterej nemluví. A pro mě bylo strasně těžký posoudit to, jestli třeba to co mu řeknu, ať udělá, tak jesli je to to s čím on souhlasí nebo ne a jestli ho do něčeho už nenutím a neomezuju ho v rozhodování.“

„Dilema máš pokaždé, když řešíš něco se zdravotním stavem. V noci, třeba při noční a sme tady dvě a vždycky je nějaký problém, když je to zdravotní stav a nevíš a musíš se rychle rozhodnout, jak honem rychle zareaguješ. Ale vždycky do teďka sme zareagovaly většinou v pořádku a v pohodě, a kdyby se něco stalo, tak si můžu říct, jo zařídila sem to tak a tak a bylo to dobře a můžu s tím dál žít.“

„Potom určitě rozlišuju stáří klientů a míru jejich agrese. To znamená třeba u starších klientů nebo třeba takových těch mírných klientů se dostávám do dilemat, když je na ně někdo takový netrpělivější nebo ráznější, tak se snažím na to upozorňovat, ale zase zároveň říkám, respektuju přístup každého pracovníka, protože se mi líbí ta, ňáká ta... to, že tam každý vkládá tu svou osobnost a to je zase pro klienty obohacující. Kdybysme byli všichni hodní, tak to nefunguje a kdybysme byli všichni přísní, tak je to zase o té nepohodě a určitém napětí. Takže tam si člověk musí najít to... určitou míru tolerance.“

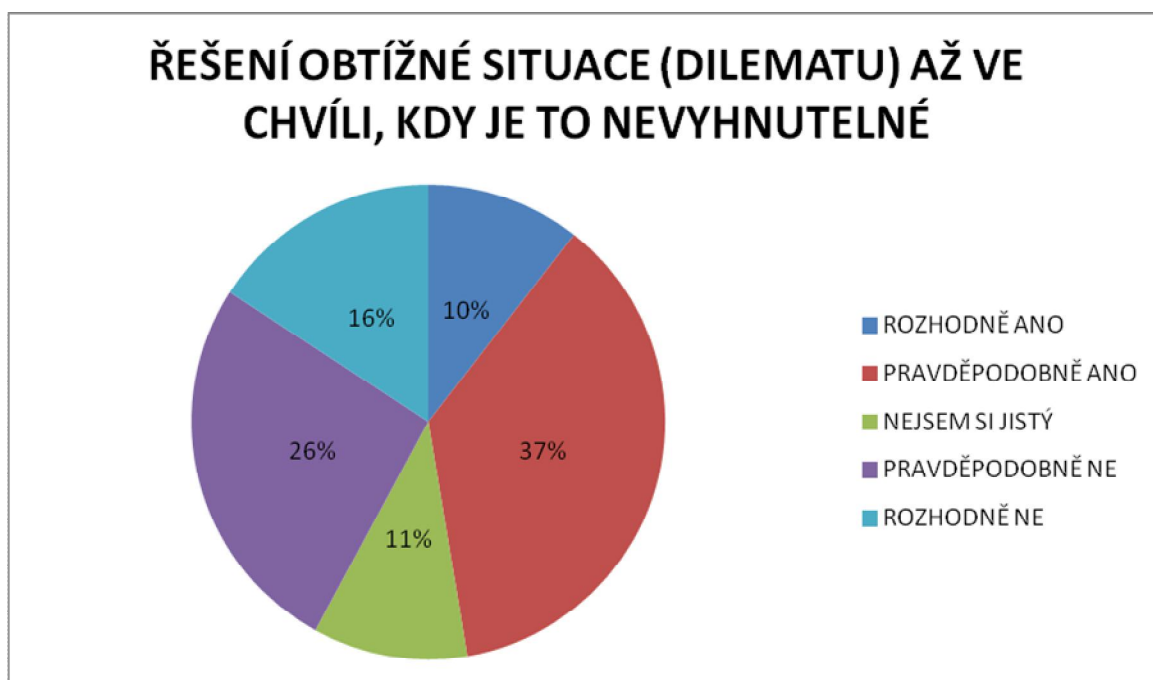
„Myslím, že nějakou extra obtížnou situaci se m tady nezažil, která by mě jako ňák překvapila, že bych nevěděl, jak ji vyřešit. No, nepříjde mi tady žádný takovej problém, kterej by mě tak jako překvapil. Zatím sem na každou situaci vždycky našel řešení.“

„Mám prostě danej počet klientů, kterejm se musím celej den věnovat, a bohužel se nestihám věnovat. Nemůžu se věnovat komplexně. Jakoby nemůžu dát tu péči, kerou klient potřebuje celkově. Musím ji vždycky rozložit mezi ty ostatní. Což si myslím, že je špatně a tohle je pro mě dost často dilema.“

Z citací vyplývá rozdílnost chápání dilematu. Téměř každý pracovník se dostává do jiných dilemat, a jak později uvidíme, liší se řešení nastalých dilemat. Zajímavé pro mě osobně je, že jen jediný respondent upozornil na dilema, které předkládá Musil ve své knize a to dilema malého počtu zaměstnanců na velký počet uživatelů služeb. Toto je skutečnost, která je v organizaci neměnná a je to neustálým problémem, který se neřeší. Ze své zkušenosti mohu říci, že mít na starost devět klientů je vážně těžké a je nemožné věnovat se všem najednou v takové míře, která by byla vhodná pro všechny klienty. Bohužel z finančních důvodů nebylo možné přijmout nové pracovníky, proto se tento stav stal neměnným. Oslovení respondenti si tuto situaci plně uvědomují, ale nevnímají ji, oproti Musilovi, jako dilema. Mnozí to mají nastavené tak, že velký počet klientů berou jako normální skutečnost v pobytových zařízeních a již v počátku svého působení si na tuto situaci zvykli a nyní nemají potřebu označovat ji jako dilema. Závěrem mohu podotknout, že situaci, kterou Musil označuje jako dilema, pracovníci chápou jako normální stav.

Plynule navážu na otázku řešení dilematu. Považuji za dobré, že si pracovníci dilemata uvědomují, důležitější však je jejich řešení. V dotazníku se ptám na dobu, kdy vzniklé dilema řeší. Vidíme opět zastoupení celé škály odpovědí, kdy se respondenti téměř stejně dělí na polovinu, kdy dilema řeší dříve, než je to nevyhnutelné, a druhou polovinu, kdy vzniklé dilema řeší až ve chvíli, kdy je to nevyhnutelné.

Graf č. 31.



Komentář: Respondenti se v této otázce zaměřili na řešení obtížné situace ve chvíli, kdy už je to nevyhnutelné. 2 respondenti odpověděli rozhodně ano, 7 pravděpodobně ano, 2 nejsem si jistý, 5 pravděpodobně ne a 3 rozhodně ne.

Pro mě však není tak podstatné, kdy se vzniklé dilema řeší, ale jakým způsobem se řeší. Jak níže uvidíme, jednotliví respondenti mají na tuto problematiku opět rozdílné názory:

„Já jsem se na to ptala tý, jak se jmenuje, výchovná poradkyně? Naší výchovný poradkyně a s tou to jako by vždycky probírám nejvíc a ona říkala, že samozřejmě v rámci zachování klidu na tom celým oddělení, protože vlastně tam že jo, je na starosti těch klientů víc a v rámci zachování nějakého toho klidu a aby oni se tam pak na sebe nějak neatakovali a tak, že je třeba jako dobrý zakročit nad rámec tý mý způsobilosti..., že samozřejmě to hodně záleží na tý empatii a prostě na pocitech a tím to člověk prostě nějak vykoriguje. (...)Noo, je to těžší tím, že vlastně člověk má tendenci jako by opečovávat. Furt si říká, no oni sou mentálně postižení, že jo, sou to chudáci ty lidi a tohle... ale pak když jako ty pak vidíš, že ten člověk tě de cíleně naštvat... prostě nevim (smích) Mně to jako dokáže strašně rozzuřit a je to pro mě horší, když vim že on prostě tak jako hloupej není prostě a že jako na jiný věci se tváří jako nevim, neumim, ale pak jako dokáže člověka naštvat cíleně něčím, co ví, že toho člověka naštvte mi přijde jako... těžko. Mně to prostě hrozně rozčílí.“

„Jako že, když se klient schválně počůrá a pak se mě ještě zeptá, jestli se na něj zlobim, tak buď můžu předpokládat, že kdyby se víc snažil, kdyby nebyl linej dojít si včas na záchod, tak že by se nepočůral. Takže mu můžu říct, že se na něj zlobim a je to jako by, z pohledu, co mi říkal vedoucí pracovník, to, že si ten klient prostě zažije nějakou

normální reakci na to, co udělal. A tímhle je to jako obhajitelný. Ale na druhou stranu si člověk řekne, že ten člověk to nemůže předpokládat úplně, že ten klient to možná neudělal schválně, že možná ten klient se vážně snažil a zrovna to prostě nevyšlo.... A takže mu můžu říct, že se nezlobim a že za to nemůže, že to je v pořádku a... ale zase potom nevím, jestli ho nerozmazluju, toho klienta. Jestli prostě to pro něj je dobrý, když já se takhle snažím bejt na něj, přes moc, takhle hodná. (...) Je zajímavé, žes to takhle ohodnotila, jako menší a větší zlo. To kdyby to bylo takhle jasné, tak by se to nedalo označit jako dilema. Pro mě je zlo v momentě, když já tam přídu a samozřejmě nikdo není nadšenější, když po někom musí uklízet a když řeknu tomu klientovi, že se nezlobim, tak to musím říct ale tam, aby von tomu uvěřit, protože když tomu neuvěří, tak tady speciálně jedna klientka, kterou mám na starosti, za mnou bude chodit znova, znova a znova se mě ptá, jestli se zlobim nebo ne a pokaždý, když to moje ne bude našťvaný, tak přijde znova. A já jakoby nemám ráda, když se mě někdo na něco ptá stopadesátkrát, což v té práci je dost náročný, a vlastně... pro mě je to potom psychicky mnohem náročnější říct, že se nezlobim a snažit se u toho bejt opravdu klidná. Protože když nebudu klidná, tak vona mě přivede úplně k nepřičetnosti tím, že furt jako chodí a ptá se znova. Takže pro mě je jednodušší říct, že se zlobim, i když vím, že to tu klientu samozřejmě našťve, protože ona nemá ráda, když se na ni někdo zlobí, tak to je pro mě mnohem jednodušší, a řeknu ano zlobim se. Ale pak potkám zase kolegy, kteří sou na stejném oddělení jako já a voni mi zase na to poskytnou jinej náhled, zase mi řeknou, no jo, takhle klientka prostě je tady sama, vidí, že všichni ostatní jedou domů, je z toho prostě psychicky špatná a proto jakoby dělá tyhle ty věci, že se třeba počůrává schválně a jako by zase mě to poskytne ten druhý pohled a jako zase znova zvažuju. Jako že několikrát za sebou ji řeknu, že se zlobim a pak někdo jinej mi prostě připomene ten druhý pohled, prostě a já se teda zase chvilku snažím říkat, že se nezlobim a snažím se být klidnější, mírnější na tu klientku, ale pak to zase dojde k tomu, že se na ni začnu kvůli něčemu zlobit a přestanu jako by se snažit jí to dávat najevo, protože zase tady ten pohled, když to dělá několikrát za sebou a schválně tak vlastně proč bych se na ni neměla zlobit.“

„No... jak vyřešit to, že nás je málo? Asi bych zavedla asistence, což znamená teda jako víc pracovníků a aspoň pro určité časovej úsek denně. Tak asi jenom to, vono s tím moc bohužel dělat nejde. (...) To právě řeším docela často, chci tu zůstat, chci tu pracovat, naplňuje mě to de facto, ale na druhou stranu mě zase ubíjí ta časová omezenost jako by volnýho času a plat. To je furt tak náč jednou to a jednou to. (...) Nesnažim se pro to něco dělat, aby ta pozitivní motivace byla silnější. Ono je to právěv fakt jak na vahách, jeden den je to, druhý den je to.“

„Ty dilemata neřeším s nikým. Dá se říct, že to řeším svým způsobem. Ale třeba vidím, jak to dělají jiní, kteří tady sou dýl, a já vím, že tu práci dělají dobře, tak od nich se třeba inspiroju. A tam se člověk může třeba přiučit.“

„Tak většinou člověk vždycky musí nejdřív řešit to, jak by to řešil von sám. Maximálně vodpozoruje, jestli ten klient s tím souhlasí nebo nesouhlasí. Ale jinak tu situaci prostě musí řešit von sám nebo s kolegy na pracovišti. Takže ale musíme žít s tím, že do určité míry, do velké míry prostě za ně člověk rozhoduje. Řešili sme třeba konkrétně sebeobsluhu. Člověk ví, že je to pro toho klienta dobrý, ale von to prostě dělat nechce. Takže u nás se řeší věkové dilema, protože to sou klientky stárnoucí, takže se řeší, jestli je teda nutit ještě něco dělat, nebo jestli je nechat, dle jejich přání, tak náč jako relaxovat. Já u toho používám prostě náčý selský rozum. Přimo náčou směrnicí, že od

tohodle věku by se dělalo tohle a od tohodle věku už tohle ne, to nemáme. Já myslím, že to ani nejde.“

„Tak je jasný, že když verbálně mluvit nemůže, tak sem musela přijít na nějaký způsob komunikace, kdy by mi ten klient dával najevo, jestli s tím, co dělá nebo mu nabízím, souhlasí nebo nesouhlasí. Pro mě to bylo dost těžký, protože sem přemýšlela nad tím, jestli už nerozhoduju za něj. Jestli třeba mu neřeknu něco, aby udělal, přitom on by to takhle udělat nechtěl. A nemoh mi to říct, že to tak nechce a neverbálními znaky sem to ze začátku nevyozorovala. Takže tohle pro mě bylo hodně velký dilema, protože my bysme tam měli být pro ně jako podpora a ne jako nějak rodič nebo dozorce nebo rozhodčí, kterej by jim přiazoval – teď budeš dělat tohle a pak tamto. Měli bysme ty klienty podporovat v jejich soběstačnosti a samostatnosti. Měli bysme je motivovat tom, aby si sami udělali to, co sou schopni sami si udělat. Zrovna u tohodle klienta to pro mě bylo těžký, ale postupem času sem se naučila, i s pomocí profesně starších klientů, mu nějak porozumět.“

„Čím dýl tady sem, tak si myslím, že tu situaci umím vyhodnotit líp. Ale samozřejmě každodenně člověk v sobě řeší, jestli třeba měl tu pozornost odvést a motivovat toho klienta nějak jako trpělivějším způsobem aby se ta jeho nálada změnila anebo jestli je prostě jednodušší třeba zvýšení hlasu nebo nějaké ráznější gesto., které ho zasekne a to mu pomůže k tomu, aby se vzpamatoval. Takže to je každodenní dilema.“

Velmi častým dilematem pro respondenty byla také otázka trestu nebo zákazu, kdy tyto metody používali jako řešení nevhodného chování klientů. Většinou tato situace nastává v okamžiku, kdy klient něco špatného provede naschvál, tedy s plným vědomím toho, že pracovník nebude z jeho činu nadšen. Je opět zajímavé, jak jednotliví respondenti tuto problematiku chápou a jak se s ní vyrovnávají.

„K nim vlastně člověk přistupuje skoro jako k vlastním dětem a vopravdu se je snaží vychovávat a pak má tendenci jim třeba něco zakazovat nebo naopak přikazovat, že jo a teď neví jakoby jak ta hranice je až daleko, co ještě jako by je podpora a co už je jakoby příkaz a naopak zákaz a v tomhle já mám teda opravdu jako hrozný dilema.“

„Zatím to řeším jako konstruktivně, prostě hned. A to znamená nějakým trestem. A to znamená nějaká práce. Tak třeba ty když tady teď schválně rozjelváš to pití, tak tady do ruky dostaneš ten mop a vytřeš celou místnost. Ale zase si zároveň myslím, že je to jakoby nauka k tomu, že ten člověk prostě co si sám jako by... třeba když to řeknu s tím konkrétním příkladem, co si sám vyleje, to si sám teda jako musí vytřít. No, že jakoby je to trest, ale zároveň jakoby se vždycky snažím udělat to jako nácvik nějaký dovednosti a to aby si ten člověk, když už jako je schopnej cíleně pochopit, že on mě tím naštvě, že aby byl schopnej pochopit, že si za své činy může vlastně sám a musí se tomu, že jo postavit.“

„Dilema je pro mě například trest. Sou to mentálně zaostalé dospělé osoby a já nevím, nakolik je vhodné je trestat. (...) Jsou to děti uvězněné v dospělém těle, takže jsem se rozhodla trestat a mělo to pozitivní účinek.“

„Tak jako určitě někdy je zapotřebí ty klienty potrestat, aby si uvědomili, že udělali ňákou špatnou věc. Samozřejmě nemyslím fyzické trest, spíš je to formou ňákýho zákazu, že třeba nedostanou po vobědě kafe nebo ňákou dobrotu.“

„Je to někdy takové... musím použít hrozbu... celkem třeba... je to sice efektivní, ale ne moc etické, třeba použít hrozbu, a ta účinkuje téměř vždycky. Ale myslím si, že to není etický, nemám z toho úplně dobrý pocit. Ale prostě někdy ty situace řeším hrozbou.“

„Tak určitě ty tresty sou....a zákaz něčeho, třeba, co má rád, že jo. ňáký potrestání musí bejt, že jo. A myslím, že u nás na oddělení to pomáhá, určitě jo. Tím trestem se zlepšuje jejich chování. Ale musí spolupracovat všichni....teda zaměstnanci. Spolupracovníci musí spolupracovat v tom, že když klient nedostane to, co má rád, tak prostě všichni musej říct ne a když má zákaz třeba týden, tak to všichni musej dodržovat. (...) Určitě se mi stalo, že klient něco udělal nevědomky a já to vyhodnotil jinak a dostal trest. Ale já se mu omluvím, já osobně, řeknu, že se mu omlouvám za to, že sem udělal tohle a když prostě to jako neřeší, tak tím se to jako ukončí. Většinou si to uvědomím hned, že když je něco.... že když zjistím, že to byl nesmysl, že to neudělal schválně, protože zrovna záchvat nebo něco, tak to neví, ale pak si to zpětně uvědomím třeba hned potom a omluvím se. Ale u mě se teda opakuje víc to, že klienti něco provedou schválně, protože opravdu tady sou někteří lidi, kteří opravdu dělaj ty naschvály. Dalo by se s tím něco dělat, ale asi by musela začít rodina, no, z naší strany myslím děláme maximu, co můžeme dělat. Ten trest má určitě význam. Sou sice krátkodobějšího rázu, že klient to třeba jeden až dva dny vydrží a pak to udělá znovu, ale určitě to má smysl.“

„Dilema v otázce trestání... asi jo, protože zase tam těch klientem je víc a ne vždycky si rozumí a když mezi nima vzniknou ňáke spory, tak se to prostě musí nějak řešit, protože oni by se tam utloukly. Občas mám osobně to dilema, jako když musím jednu klientku v zásadě odvést do jejího pokoje, druhou víceméně taky, protože se prostě hádaj a ostatní sou z toho na prášky, tak mám dilema, jestli je to jako, jestli je to... já nevím, jak bych to vyjádřil, jestli to není persekuce. Jestli to prostě není ňákej trest a já zase nemůžu morálně trestat člověka, kterej by mohl bejt můj rodič, potažmo prarodič. Ale v takovýchhle situacích prostě musím většinou trestat. Jo že většinou, když se do sebe pustí, tak v rámci toho kolektivu, toho kolektivního soužití, je prostě musím dát od sebe nebo na ty pokoje. To asi s nima nic jinýho člověk nevymyslí.“

„Otázka trestání je pro mě taky dost velký dilema. Dostaneme se do situace, kdy klient něco provede a je na nás, jestli toho klienta potrestáme nebo nepotrestáme. Pořád musíme mít na paměti to, že to sou mentálně postižení lidé, kteří nemají ten rozum vyvinutý natolik, aby si uvědomovali třeba následek toho, co dělaj. Ale na druhou stranu sou klienti, kteří až moc dobře ví, co dělaj a ví, že dělaj špatnou věc a dělaj to naschvál. A v tomto případě nemám ňáký špatný osobní pocit z toho, že toho klienta potrestám. Samozřejmě nemyslím ňáké fyzické tresty, že bych je pohlavkovala, ale spíš mám na mysli tresty například ňákou prací. A pro ně to není jenom trestem, ale naučí se dělat to, co normálně zdraví lidé dělaj.“

„Jako myslím si, že když klient něco udělá naschvál a ví, že tě tím naštvě, tak potrestanej by měl bejt nebo... samozřejmě ne, ňákým fyzickým, ale třeba ňákým zákazem nebo třeba nemít kafe. Myslím si, že je to správný protože v podstatě, pak už bysme tady nemuseli bejt, že jo. Nemuseli bysme vykonávat tudletu funkci, že jo, protože na ně nic jinýho neplatí, než jim třeba zakázat to kafe nebo prostě, že se nebudou dívat na televizi... prostě sou to jak malý děti, prostě to tak je. Ale moderní metody říkaj, že

né, že by se to takhle nemělo, že se jim má v podstatě všechno dovolit, ale já si myslím, že to tak nejde.“

„Ta otázka trestu je taky... taky se to řeší každodenně. Nicméně mně se osvědčilo, pokud pro toho člověka udělám hodně, beru ho do restaurace, umožňuju mu, aby dával to kafe a dobroty jako bez omezení, tak potom používám takové ty, takové to, že třeba mu řeknu, pokud je třeba rozjetý a hrozí tam ta agrese, tak mu řeknu, ať si to rozmyslí, že pak třeba to kafe, by se mi nemuselo dát vařit. Ale je to spíš jenom taková preventivní... není to ani výhružka, to mi přijde drsné slovo, je to prevence. A většinou se osvědčí to, že ten člověk si to jak kdyby uvědomí. Nepoužívám moc zákazy a tresty, spíš se snažím o odvedení pozornosti. Je to prostě lepší, je to podle etiky, standard a tak.“

Z citací vyplývá, že otázka trestání nebo nějakého zákazu je pro pracovníky velmi těžká a dostávají se díky ní do dilemat. Mnozí však zastávají názor, že jejich řešení je správné, i když ne úplně etické. Je tedy vždy na jejich posouzení a rozumu, jak danou situaci vyhodnotí a jak následně zareagují. Je jasné, že musí prohrěšky svých klientů nějakým způsobem zvládat. Stává se, že se pracovníci dostávají opakovaně do dilemat. Níže cituji ty respondenty, kteří se do opakovaných dilemat dostávají:

„Jo, určitě. A jedna a ta samá situace i u vícero klientů. Opakuje se to i přes nějaký zákaz nebo trest. (...) Já bych řekla, že řešením je jako by trénink časem, že oni si samozřejmě na to nezvyknou jako jednorázově, že to je běh na dlouhou trať. A je tam vlastně i to dilema toho, v podstatě... i když oni se pak jako tohle naučí, že jako co smí a co nesmí, taktímrázem, kdy jako vodjedou domů a jako volný pole ke všemu, kde sou třeba rodičema rozmazlovaný, tak v tom momentě oni se vrátěj zpátky tak je to zase úplně jako...jako (smích) že můžeš začít od začátku.“

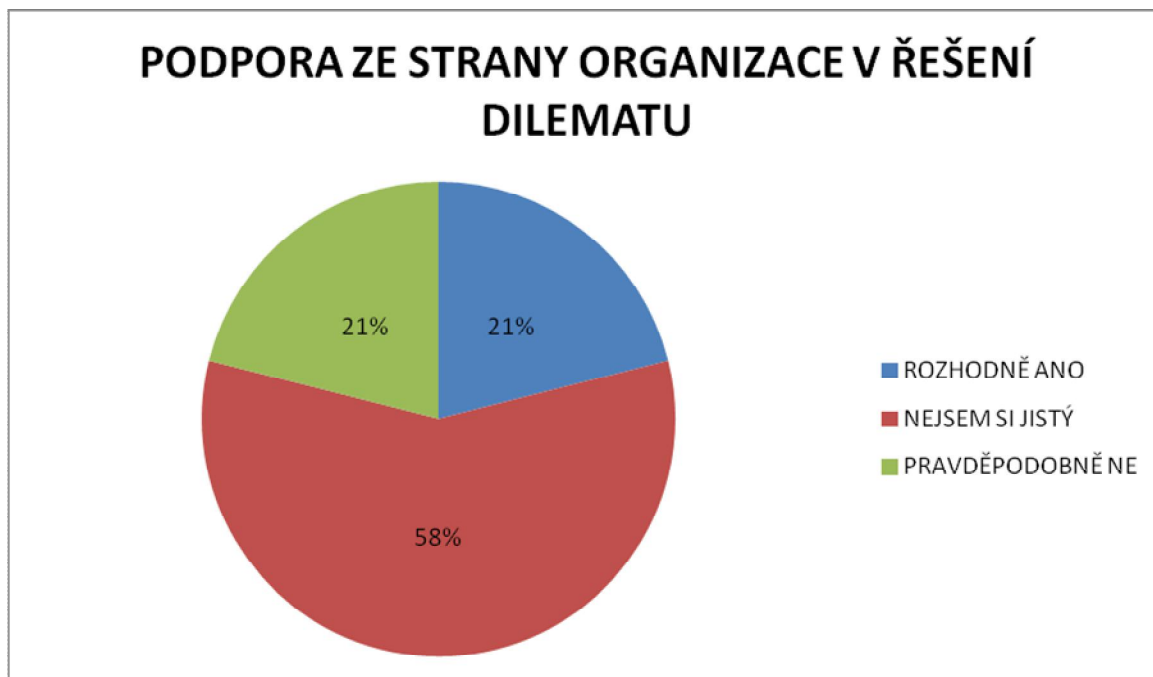
„A to je protě i co, co se stává denně, že se tam prostě nějaký klient počůrá nebo pokaká nebo něco a člověk se prostě každéj den rozhoduje, znova a znova, jestli zrovna tenhle klient v tuhle hodinu a v tenhle den teda za to moh nebo nemoh a jestli...co mu k tomu mám říct...a prakticky člověk nikdy neví, jestli to udělal správně nebo špatně. To je prostě každéj den v tý práci.“

„Že by se dilemata opakovala nějak často, tak to ne, ale určitě se to stalo víckrát než jednou. Hlavně u toho klienta, jak sem už několikrát zmiňovala. Ze začátku sem neznala jeho potřeby a nevěděla sem úplně, jak se chovat, takže tam sem se do nějakých těch dilemat určitě dostávala.“

„Čím dýl tady sem, tak si myslím, že tu situaci umím vyhodnotit líp. Ale samozřejmě každodenně člověk v sobě řeší, jestli třeba měl tu pozornost odvést a motivovat toho klienta nějak jako trpělivějším způsobem aby se ta jeho nálada změnila anebo jestli je prostě jednodušší třeba zvýšení hlasu nebo nějaké ráznější gesto., které ho zasekne a to mu pomůže k tomu, aby se vzpamatoval. Takže to je každodenní dilema.“

Řešení dilemat je obtížné, proto mou poslední otázkou k tomuto tématu je otázka podpory v řešení dilematu ze strany organizace. Někteří respondenti ve svých výpovědích udávají, že se v otázce vzniku a řešení dilemat radí s výchovnou poradkyní nebo s vedoucím přímé péče. Přesné výsledky vidíme v grafickém znázornění.

Graf č. 32.



Komentář: Respondenti odpovídali na to, zda je organizace podporuje v řešení dilematu. Ze škály odpovědí byly zvoleny jen 3 a to: 4 rozhodně ano, 11 nejsem si jistý a 4 pravděpodobně ne.

Shrnutí: V sociální práci se jen málokdy vyhneme obtížným situacím či dilematům. Domnívám se, že je důležité, aby si všichni pracovníci uvědomovali, že se do takových situací mohou dostat a měli by být na tuto skutečnost připraveni. Dovoluji si říci, že oslovení respondenti si plně uvědomují výskyt těchto situací a snaží se je konstruktivně řešit. Já ze své zkušenosti a praxe mohu jen potvrdit, že v organizaci XY se se opravdu menší dilemata řeší denně. Bohužel je to však nastaveno počtem klientů a typem sociální služby. Pracovníkům tedy nezbyvá nic jiného, než každý den znovu a znovu trpělivě posuzovat nastalé situace a snažit se svým rozhodnutím co nejméně poškodit nejen klienty, ale i sebe.

Závěr

Diplomová práce je zaměřena na motivaci pracovníků potřebnou k vykonávání sociální práce s lidmi s mentálním postižením. Výzkumnou otázkou jsem si položila tak, abych zjistila, jaké motivace a motivační faktory ovlivňují pracovníky přímé péče konkrétního pobytového zařízení. Výzkumná otázka zněla: Jaké motivační faktory jsou zapotřebí k vykonávání sociální práce s lidmi s mentálním postižením? Než jsem ovšem přistoupila k samotnému výzkumu a k odpovědi na otázku, bylo zapotřebí ujasnit si pojmy, které danou problematiku více charakterizují. V teoretické části nejprve operacionalizuji s nejdůležitějšími pojmy, které jsou nedílnou součástí této diplomové práce. Zaměřuji se tedy na definování těchto pojmů – sociální práce a sociální služby, handicap a mentální postižení, organizační kultura a dilemata v sociální práci a v neposlední řadě motivace a motivační zdroje. Po prostudování odborné literatury a odpovídajících relevantních zdrojů jsem vytvořila 4 teoretické kapitoly, které mi dopomohly k lepšímu pochopení zvoleného tématu. Stěžejním bodem této diplomové práce je samotný výzkum, který směřuji do konkrétního pobytového zařízení, kde jsem také dříve pracovala. Mým záměrem bylo oslovit co nejvíce respondentů (bývalých kolegů) a prostřednictvím dotazníkového šetření a následným natočením polostrukturovaných rozhovorů proniknout do jejich pohledu na mnou zvolené téma – tedy na motivaci k práci s mentálně postiženými lidmi. K získání potřebných dat jsem oslovila 19 pracovníků, kteří vyplnili dotazník, a následně jsem natočila rozhovor s deseti vybranými pracovníky, kteří pracují v organizaci déle, než jeden rok.

Z výzkumu vyplynuly tyto závěry:

1. Motivace k práci s mentálně postiženými lidmi v konkrétní organizaci XY bývá často nahodile získaná, ale u většiny respondentů se postupem času mění
2. Pracovníci přímé péče vnímají potřebu pomáhat jako jednu ze svých hlavních motivací k tomu, aby mohli vykovávat danou profesi
3. Nejsilnějšími motivacemi k práci jsou označováni uživatelé služeb (klienti), mladý pracovní kolektiv a kvalitní spolupráce s vedoucím přímé péče
4. Organizaci jako celek vnímají respondenti jako spíše negativní motivační faktor
5. Finanční ohodnocení není pro většinu respondentů motivačním faktorem, ale pro některé je finanční stránka jedna z hlavních motivací k práci

6. Pracovníci se téměř denně dostávají do dilemat a obtížných situací, které musí řešit. Nejčastějšími dilematy jsou: otázka trestání a omezování v rozhodování, kdy pracovníci musí posoudit, do jaké míry se rozhodují sami klienti a do jaké míry již rozhoduje pracovník.

Můžeme motivaci těchto konkrétních pracovníků více posílit a prohloubit? Možná nás instinktivně napadá zvýšení platu, což by jistě pracovníci uvítali. Jenže nezapomínejme, že finanční odměna v podobě zvýšení platu má jen krátkodobý vliv na naši motivaci. Proto pokud bychom už chtěli pracovníky motivovat finančně, vhodnější metoda je prostřednictvím zvýšením osobního ohodnocení. Pokud se však více zamyslíme, uvědomíme si, že pracovníci v organizaci pracují již několik let i přesto, že například plat neodpovídá jejich představám. Proto se domnívám, že zvyšování platu nebude hlavním důvodem, proč by pracovníci měli v organizaci nadále pracovat a zvyšovat svoji motivaci k práci. Zkusme tedy do otázky motivace proniknout z jiného úhlu pohledu. Téměř každý pracovník pomáhající profesi svou činností vykonává z osobního přesvědčení a s vědomím, že vykonává záslužnou činnost. Nezištné a altruistické předpoklady však nestačí k tomu, aby člověk byl po celou dobu působení v nějaké organizaci pozitivně motivován. Aby se motivace k práci zvyšovala, je zapotřebí určitým způsobem pracovníky formovat, přesvědčovat je o jejich kvalitě, chválit je a v neposlední řadě je pozitivně motivovat.

Po vyhodnocení výzkumu navrhuji tyto možnosti, které by mohli v dané organizaci posílit motivaci pracovníků:

1. Lepší spolupráce s vedením a managementem organizace
2. Podnikové akce pro zaměstnance
3. Přijetí asistenčních pracovníků a dobrovolníků za účelem snížení počtu klientů
4. Nefinanční benefity
5. Uznání a pochvaly

Troufám si říci, že by tyto změny pracovníci přímé péče jistě uvítali. Netvrdím, že by se těmito návrhy okamžitě změnila jejich motivace k práci, ale mohlo by je to vést alespoň k určitému zamyšlení. Svou diplomovou práci proto poskytuji pobytovému zařízení, kde jsem zpracovávala výzkum a je tedy na pováženu, nakolik bude inspirací nejen provedení a management, ale i pro samotné pracovníky přímé péče. Pro další

možný výzkum bych navrhovala zpracovat stejné téma s jinou cílovou skupinou (např. se seniory, s dětmi v dětských domovech, s tělesně postiženými, s umírajícími a podob.) a posléze porovnat výsledky. Zajímavé by bylo také porovnání jiných pobytových zařízení se stejnou cílovou skupinou, kdy bychom mohli posoudit, zda se pracovníci v nějakém aspektu připodobňují.

Seznam použité literatury:

- Barker, R., L. (2003). *The social work dictionary*. Washington, DC: NASW Press.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum.
- Bedrnová, E., Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. (2012) *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bělohávek, F. (2012). *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a jak je motivovat*. Praha: Grada.
- Costley, D., L., Tood, R. (1987). *Human Relations in Organizations*. United States of America: West Publishing
- Černá, M., a kol. (2008) *Česká psychopedie. Speciální pedagogika osob s mentálním postižením*. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum.
- Guggenbuhl – Craig, A. (2007). *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
- Hartl, P., Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál
- Havrdová, Z., a kol. (2011). *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FKS UK Praha.
- Jurkovičová, P. a kol. (2010) *Komunikace a lidé s mentálním postižením*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Lečbych, M. (2008). *Mentální retardace v dospívání a mladé dospělosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Lukášová, R., Nový, I. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing
- Matoušek, O. (2003). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál
- Matoušek, O. (1999). *Ústavní péče*. Praha: Slon
- Matoušek, O. (2007). *Sociální služby*. Praha: Portál
- Matoušek, O. (2005). *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál.
- Mahrová, G., Venglářová, M. a kol. (2008), *Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním*. Praha: Grada Publishing
- Michalík, J., a kol. (2011). *Zdravotní postižení a pomáhající profese*. Praha: Portál.

- Musil, L. (2009). „*Ráda bych Vám pomohla, ale*“ *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno:
- Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academia Praha
- Nakonečný, M. (1998). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia Praha
- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing
- Novosad, L. (2009). *Poradenství pro osoby se zdravotním a sociálním znevýhodněním*. Praha: Portál.
- Shakespeare, T. (2006). *Disability rights and wrongs*. London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Šmahel, I. (2000). *Motivace a zákony lidského chování*. Brno: Masarykova univerzita.
- Švarcová-Slabinová, I.(2001). *Mentální retardace: vzdělávání, výchova, sociální péče*. Praha: Portál.
- Tomeš, I. (2010). *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál.
- Vágnerová, M., Hadj - Moussová, Z., Štech, S. (2004). *Psychologie handicapu*. Praha: Karolinum.

Internetové zdroje:

Podpora sociálně – integračních politik a služeb. *Sociální skluz*. [on-line] dostupné 1. 3. 2013 na <http://epolis.cz/page.php?location=&menu=first&id=28&idNotion=9>

Pyramida potřeb Abrahama Maslowa. [on-line] dostupné 17. 11. 2012 na [www: <http://www.skuhry.com/img/maslow.gif](http://www.skuhry.com/img/maslow.gif)

Zákony:

Zákon č. 108/2006 Sb., „O sociálních službách“ v platném znění

Zákon č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti fyzické osoby“ v platném znění

Seznam příloh:

Příloha č. 1

Dotazník

Vážení respondenti, ráda bych Vás touto formou chtěla požádat o vyplnění mého dotazníku. Zavazuji se, že veškerá získaná data budou zpracována anonymně a budou použita jen výhradně pro účely mé diplomové práce.

Věk:

pohlaví

- 1. Vystudoval/a jsi obor sociální práce, nebo obory příbuzné?(Pokud příbuzné obory, vypiš které)**

ano – ne

- 2. Studoval/a jsi obor sociální práce záměrně a s vědomím, že v budoucnu se budeš ucházet o práci v oboru? (Vyplní jen ten, kdo studoval obor sociální práce)**

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

- 3. Motivovalo Tě tvé vzdělání k práci s mentálně postiženými?**

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

- 4. Chtěl/a jsi vždy pracovat s mentálně postiženými?**

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

- 5. Máš zkušenost nebo pracoval/a jsi již někdy dříve s mentálně postiženými?**

ano - ne

- 6. Cítil/a si z prvního setkání obavy?**

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

- 7. Patří k Tvým nejsilnějším motivacím k práci s mentálně postiženými jedna z těchto motivací? Potřeba pomáhat, láska k bližnímu, potřeba být užitečný?**

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

8. Motivuje Tě práce s mentálně postiženými?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

9. Pracuješ Ty sám/sama na posílení své motivace?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

10. Ovlivňuje Tě Tvůj psychický a tělesný stav při práci s klienty?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

11. Daří se Ti oddělovat svůj soukromý život od profesního?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

12. Posiluje organizace Tvou motivaci k práci?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

13. Podporují klienti tvoji motivaci?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

14. Vidiš ve své práci s mentálně postiženými smysl Tvé činnosti?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

15. Potřebuješ při práci s mentálně postiženými vidět výsledky své práce?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

16. Setkáváš se při práci v organizaci XY s dilematy? Například s etickými, kdy se dostaneš do situace, kdy je obtížné rozhodnout se, co je správné (pro klienty, pro organizaci, pro Tebe?)

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

17. Řešíš vzniklé dilema až ve chvíli, kdy je to nevyhnutelné?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

18. Podporuje Tě organizace v řešení dilematu?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

19. Je pro Tebe finanční stránka motivující faktor při práci v organizaci XY?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

20. Jsi spokojený s nabídkou služeb, které organizace nabízí uživatelům organizace XY?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

21. Je pro Tebe obtížné zvládat třísměnný pracovní provoz?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

22. Posiluje Tvoji motivaci při práci s mentálně postiženými mladý kolektiv?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

23. Jsou, dle Tvého názoru, v organizaci dobré pracovní vztahy?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

24. Obrátil by ses v případě nějakého problému na zkušenějšího kolegu nebo na vedoucího oddělení?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

25. Jsi spokojený s předáváním informací mezi pracovníky nebo mezi managementem a pracovníky?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne

26. Máš pocit, že organizace XY by měla něco změnit?

Rozhodně ano – pravděpodobně ano – nejsem si jistý – pravděpodobně ne – rozhodně ne