Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2015 **Miroslava Havlíková, DiS.**

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Miroslava Havlíková, DiS.

Motivace uchazečů o práci v Oblastní charitě Uherský Brod

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Jana Paloušková

2015

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně na základě použitých pramenů a literatury uvedených v bibliografickém seznamu.

Dne 20. března 2015 ...….....…….....

Miroslava Havlíková, DiS.

Mé poděkování patří především Mgr. Janě Palouškové za podnětné vedení práce, přínosné poznámky, podporu a trpělivost. Také děkuji všem respondentům, za jejich ochotu zúčastnit se výzkumu. V neposlední řadě děkuji svým kolegům a přátelům za jejich povzbuzování a důvěru. Svým dětem a rodičům děkuji za ochotu snášet újmu, kterou psaní této práce vneslo do našeho společného života.

Obsah

Úvod ... 7
I. TEORETICKÁ ČÁST ... 10
1. Obecná charakteristika pojmu motivace. ... 10
1.1. Zdroje motivace ... 12
1.2. Teorie motivace ... 15
1.3. Motivační typy lidí ... 23
1.4. Struktura motivačního pole ... 30
1.5. Funkce motivace ... 31
1.6. Biologické a sociokulturní motivační faktory ... 31
2. Pracovní motivace ... 33
2.1 Práce jako přirozená činnost každého člověka ... 33
2.2. Pracovní spokojenost a morálka ... 37
2.3. Motivační faktory a jejich praktická aplikace ... 39
2.3.1. Přijímaní nových pracovníků ... 39
2.3.2. Kompetence, jako důležitý motivační faktor ... 40
2.3.3. Strategie odměňování aneb proč peníze nejsou všechno ... 41
2.3.4. Pochvala a uznání ... 42
2.3.5. Zaměstnanecké benefity ... 42
2.3.6. Zaměstnanecké vztahy na pracovišti ... 43
2.3.7. Vzdělávání pracovníků ... 44
2.3.8. Hodnocení pracovníků jako jeden z mnoha nástrojů motivace ... 45
2.4. Nejčastější problémy vedoucí k demotivaci ... 47
2.4.1. Důsledky demotivace ... 48
3. Prostředí sociálních služeb ... 52
3.1. Sociální služby, jejich pojetí a specifika ... 52
3.2. Struktura sociálních služeb Oblastní charity Uherský Brod ... 52
3.3. Veřejný závazek Oblastní charity Uherský Brod ... 53
3.4. Pracovník v sociálních službách ... 55
4. Charita ČR - zejména pak Oblastní charita Uherský Brod ... 58
4.1. Specifika charitního prostředí ... 59
4.2. Etika - Kodex Charity ČR ... 60
4.3. Personální a sociální procesy v Oblastní charitě Uherský Brod ... 61
II. PRAKTICKÁ ČÁST ... 66
1. Metodologie výzkumu ... 66
2. Stanovení hypotéz ... 67
3. Výběr respondentů ... 67
4. Realizace výzkumu ... 68
5. Výsledky dotazníkového šetření ... 69
6. Diskuze výsledků, potvrzení hypotéz ... 74
Závěr ... 80
Seznam literatury ... 83
Seznam obrázků ... 86
Seznam tabulek ... 86
Anotace ... 87
Příloha……. ... 88

Seznam použitých zkratek:

SQSS	- Standardy kvality sociálních služeb
PS	- Pečovatelská služba
MPSV ČR	- Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
OCH	- Oblastní charita
OCH UB	- Oblastní charita Uherský Brod
ČBK	- Česká biskupská konference
NNO	- nestátní nezisková organizace
NDCDM	- Nízkoprahové denní centrum pro děti a mládež
HH	- hlavní hypotéza
VH	- vedlejší hypotéza

Úvod

V dnešním moderním světě často slýcháme slovo peníze. Dnes a denně. V obchodě, v autobuse, v práci atd. Skloňuje se ve všech pádech a neustále si stěžujeme, že jich nikdy není dostatek. Má práce se věnuje motivaci pro práci v Charitě. Již samotný název Charita, zde bych spíše použila malé „ch“, nás evokuje k předpokladu, že by zde lidé měli pracovat zadarmo. A právě proto si dovolím hned v úvodu této práce přiblížit několik pohledů na slovo peníze. Homola (1972, s. 311) uvádí, že peníze jsou jakýmsi „uklidňovačem strachu“. Jejich nedostatek se často spojuje z úzkostí, a to hlavně v době ekonomické krize. Peníze nám taktéž zajistí naplňování dalších a dalších potřeb. Jsou tedy zejména prostředky k naplňování nejrůznějších cílů. Ani dostatek či nedostatek peněz není zárukou spokojenosti člověka. Vzhledem k tomu, že práce je věnována motivaci zájemců o práci v Charitě, mohu zde ze své praxe uvést, že všeobecně právě peníze mají vliv jak na motivaci pro danou pracovní pozici, spokojenost již stávajících pracovníků, tak i následně na jejich fluktuaci. Taktéž výrazně ovlivňují morálku na pracovišti a hlavně produktivitu práce.

Úkolem mé práce je alespoň částečně přiblížit či vysvětlit proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Co je přivádí do prostředí sociálních služeb, zejména pak charitního prostředí. Problematika motivace chování patří dle autorů odborné literatury týkající se této oblasti za nejsložitější a nejzávažnější úkol psychologie. Jakákoliv psychologická pomoc a podpora vychází z motivace lidského chování. Cílem této práce není však podrobně psychologicky zkoumat proces motivace lidského chování, ale pouze odkrýt, vydefinovat možné motivy pro práci s lidmi, kteří jsou uživateli sociálních služeb. Často si klademe otázku „proč“, ale musíme taky nalézat „protože“.

Motivace jako taková je prostě vůle nějak jednat, dosáhnout určitého cíle za pomoci vnitřní síly (Toman, 2010, s. 29). Ivo Toman ve své publikaci Motivace zvenčí je jako smrad, odmítá motivaci vnější. Říká, že vede lidi k výkonu pouze krátkodobě. Úspěšní lidé se od neúspěšných liší tím, že mají silnou vnitřní motivaci. Tento autor pracuje v oblasti podnikání, a jak sám uvádí, zde se úspěch měří penězi. Je tomu tak i v charitním prostředí? Co motivuje lidi pro práci v Charitě? Právě odpovědi na tyto otázky jsou předmětem této práce.

V úvodu ještě pár slov k mé osobě. Ihned po studiu jsem pracovala ve zdravotnictví a nyní již patnáctým rokem „bojuji“ v sociálních službách. Pracuji na Charitě a tato činnost mne zcela naplňuje. K tématu této práce mne přivedla vlastní zainteresovanost jak v manažerské praxi, tak v přímé obslužné péči. Na Charitě jsem začínala jako zdravotní sestra, resp. pečovatelka. Díky těmto zkušenostem mám možnost srovnávat postoje pečovatele, manažera, ale i samotného klienta sociální služby. Nyní se nacházím v životní fázi, kdy mám potřebu pochopit, proč se někteří pracovníci a klienti chovají, tak a jiní onak.

Bakalářskou práci tvoří část teoretická a empirická. V teoretické části se budu věnovat pojmům, kterými jsou motivace všeobecně a tedy vymezení základních pojmů. Podstatná část teorie bude věnována pracovní motivaci a specifikaci charitního prostředí, ale taktéž zájemcům o práci v Charitě a pracovníkům sociálních služeb, kteří zde krátce pracují, jejich předpokladům pro danou práci a zvládání jejich rolí v organizaci. Teorii motivace je věnován v posledních letech dostatek prostoru. Svědčí o tom i personální standardy kvality sociálních služeb. I přesto mne ale zajímá, jak je to konkrétně v charitní organizaci a zejména v Oblastní charitě Uherský Brod. Informační zdroje jsem volila s ohledem na daný cíl práce. Velké množství literatury pochází ze sedmdesátých až devadesátých let a názory autorů se poměrně často rozchází s tvrzeními autorů novodobých. Možná nejzajímavějším z nich je Ivo Toman, který je velmi kontroverzní. Výhodou je skutečnost, že si některá tato data máme možnost ověřit v terénu, a to prostřednictvím výzkumu. Informace pro tuto práci jsem čerpala i z internetových zdrojů. Aby dlouhé odkazy na www stránky nerušily sled textu, bylo použito odkazování pod čarou.

Empirická část bakalářské práce bude sloužit k získávání dat potřebných k naplnění stanoveného cíle pomocí kvantitativnímu výzkumu. Cílem výzkumu je podložit teorii empirickými daty. Proto si na základě teoretických znalostí vytvořím hypotézy, které budou v závěru vyhodnoceny. V této části mé práce se zaměřím na design výzkumu, tedy výběru vzorku, metody výzkumu a jeho samotnou realizaci. Výzkum bude probíhat anonymní formou. Vzhledem k tomu, že jsem vedoucím pracovníkem jedné z mnoha služeb Oblastní charity Uherský Brod, bude výzkum probíhat za pomocí mého kolegy, sociálního pracovníka s vysokoškolským vzděláním. Po sběru dat, provedu analýzu realizovaného výzkumu. Předpokládám, že podstatná část bude věnována i diskuzi.

Každý pracovník vstupuje do pracovního poměru s určitou vizí. Proto se ve výzkumu zaměřím na zjištění těchto skutečností. Ověřování těchto skutečností bude probíhat dotazníkovým šetřením na pracovištích všech služeb Oblastní Charity Uherský Brod. Dotazníky budou vypracovány jak pro zájemce o práci v Charitě, tak pro pracovníky, kteří na Charitě již krátce pracují (cca 1 rok).

Z vlastní praxe vedoucího pracovníka vím, že běžně fungují dotazníky spokojenosti pro pracovníky Charity nebo dotazníky spokojenosti pro klienty. Tak tomu je i v Oblastní charitě Uherský Brod. Smyslem těchto dotazníků je zjistit s jakými potížemi se v pracovním procesu pracovníci setkávají, co je demotivuje, co by chtěli zlepšit, kam se chtějí posunout v oblasti osobního rozvoje. Pokud management dokáže tyto informace správně přijmout a zpracovat, jsou pro organizaci v procesu lidských zdrojů velkým přínosem. A já si zde pokládám otázku? Nemělo by se začínat u samotného zájemce o práci? Předpokládejme, že v průběhu přijímacích rozhovorů probíhá zjišťování motivačních faktorů, ale jejich ucelená analýza a další implementace do praxe, se „vytrácí“.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Obecná charakteristika pojmu motivace.

„Motivace má naplňovat nejen požadavky přicházející zvenčí,
ale i potřeby motivovaného člověka.“
Jiří Plamínek

Pojem motivace má původ v latinském slově „movere“- hýbati, pohybovati. Jde o obecné označení vnitřních podnětů, které mají vést k určité činnosti či jednání. Hovoříme o nevědomých či neuvědomovaných vnitřních hybných silách, které určitým směrem zaměřují, aktivizují činnosti člověka a vzbuzenou aktivitu také udržují. To se projevuje navenek v podobě motivovaného jednání nebo činnosti. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 241)

Nakonečný (1996, s. 6) říká, že proces motivace lidského chování je velmi komplexní problém. Je klíčem k pochopení lidské psychiky, protože ta dává lidským činům smysl. Dle tohoto autora je motivace „ intrapsychicky probíhající proces, vyúsťující ve výsledný vnitřní stav, motiv“. Probíhá prostřednictvím cíle, většinou uspokojení a prostředků, jimiž je cíle dosaženo. Motivace by měla směřovat k udržení a obnovování optimálního vnitřního stavu spokojenosti, kdy vnější a vnitřní podmínky této spokojenosti jsou interindividuálně odlišné. Lze tedy říci, že motivace je proces určující zaměření, trvání a intenzitu lidského chování či jednání. (Nakonečný, 1996, s. 14)

Plamínek (2010, s. 11) říká, že „motivovat znamená nejen brát, ale i dávat“. Motivaci považuje za proces, kdy musíme být schopni nabídnout člověku uspokojení jeho vlastních potřeb, aby on zase dokázal upokojovat ty naše.

Bedrnová a Nový (2002) rozdělují motivaci z hlediska působení ve třech dimenzích:

- dimenze směru
- dimenze intenzity
- dimenze stálosti (vytrvalosti)

Dimenze směru zaměřuje, orientuje činnosti člověk určitým směrem. Chci to a to, nezajímá mne to či ono.

Dimenze intenzity je zaměřená na úsilí jedince o dosažení stanoveného cíle s ohledem na to, kolik energie vynakládá. Chtěl bych, toužím…

Jako třetí z uvedených charakteristik motivace autoři uvádí **dimenzi stálosti,** která se projevuje mírou schopností člověka překonávat vnitřní i vnější překážky, které mohou komplikovat dosahovaní stanoveného cíle. Může se jednat o neúspěchy či nezdary v cestě za cíli.

Dalšími důležitými pojmy v procesu motivace jsou motiv a stimul**.** Tyto pojmy jsou si velmi blízké, nikoliv však totožné.

- **Motiv** – představuje popud či pohnutku, jako vnitřní psychickou sílu. Může být chápaná jako psychologická příčina nebo důvod k určitému chování a jednání jedince, který dává jeho činnosti smysl. Pojem motiv úzce souvisí s pojmem cíl. Cílem každého motivu je dosažení požadovaného psychického stavu – nasycení, tedy vnitřního uspokojení. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 242) Ivo Toman (2010, s. 28) říká, že „ motivy jsou vnitřní síly s různou velikostí a různými směry“. Mezi nejzákladnější motivy patří potřeby. O potřebách a dalších zdrojích motivace bude pojednávat následující kapitola.

- **Stimulace** – jde o vnější působení na psychiku jedince, povzbuzování či podněcování člověka, v jehož důsledku dochází ke změnám chování a jednání člověka. Jde o aktivní (vědomé i nevědomé) ovlivňování činnosti druhého člověka vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především ke změně jeho motivace. Stimulem je tedy jakýkoliv podnět, který vede ke změně v motivaci člověka.

Zde si dovolím připomenout i pojem **situace**, který vyjadřuje aktuální životní podmínky, v nichž se právě jedinec nachází, ať už se jedná o momentální či trvalejší události, jimiž je jedinec vystaven. Poté rozlišujeme objektivní a subjektivní pohled. Každý jedinec vnímá a prožívá určité události jinak, přisuzuje jim určitý význam a tím jej vybízí k určitému jednání. (Nakonečný, s. 21)

Můžeme si tedy shrnout základní poznatky. Motivace je souborem vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a udržují. (Pauknerová a kolektiv, 2012, s. 171) Motivem jsou vnitřní pohnutky člověka, stimuly představují naopak vnější podněty působení na psychiku člověka. Motivy i stimuly vedou člověka ke změně jeho psychických procesů, především ke změně jeho motivace. Motivace působí v rovině směru, intenzity a stálosti. Pochopení procesu motivace lidského chování neboli pracovního jednání je velmi důležité pro jeho efektivitu. Z čeho motivace pramení, jak vzniká a jaké skutečnosti na to mají vliv, budou pojednávat následující kapitoly.

1.1. Zdroje motivace

Abychom dokázali porozumět problematice motivace, je důležité vědět, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení, co ji ovlivňuje, po čem člověk touží a po čem nikoliv. Za zdroje motivace jsou považovány ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Mezi základní zdroje motivace řadíme:

a) **Potřeby** jsou motivujícím chyběním něčeho. Mohou být kladeny na stejnou úroveň nebo hierarchicky (Maslowova hierarchie potřeb viz tabulka č. 1). Podle Hollisové je potřebou v sociální práci rozpor mezi člověkem a jinými lidmi či zdroji, které umožňují normální sociální fungování člověka ve společnosti. (Matoušek, 2013, s. 221). Potřeby jsou mnohdy plně zaměňovány s pojmem motiv. Ale jak vysvětluje Nakonečný (1996, s. 29), potřeba je aktuální stav, který se dá dále analyzovat (mám hlad) a motiv je plné uspokojení, obsah dovršující reakce, dále již neanalyzovatelná psychologická příčina chování (radost z požitého jídla). Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 244) jsou potřeby vnitřními stavy, které jsou typické nejenom člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům. Na rovině prožívání se projevuje jako nepříjemný stav napětí, který vede k činnosti směřující k odstínění tohoto stavu a tím dochází k uspokojení dané potřeby. Nejzákladnější dělení potřeb je dělení na primární (biologické, vrozené) potřeby a sekundární (sociální, psychogenní) potřeby. Potřeby mohou mýt uvědomované, ale i nevědomé. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 245-246)

b) **Zvyky a obyčeje** jsou ustálené vzorce chování - sociální stereotypy, které vznikají v určitých společenských podmínkách a jsou uplatňovány v určitých společenských skupinách. Můžeme tedy říci, že se jedná o ustálená pravidla chování, rituály, vznikající v průběhu dlouhé doby jako regulativa způsobu života určité skupiny. Můžeme je dělit na výroční (jarní, letní, podzimní, zimní svátky a zvyky), rodinné (svatba, pohřeb, narození dítěte, promoce), hospodářské (čerpající ze zemědělských rituálů), náboženské (náboženské předpisy a normy) a pak se může jednat o různé příležitostné zvyky a obyčeje. Můžeme tedy říci, že zvyky a obyčeje jsou zdrojem utváření určité národní specifiky a etiky (mravů). [1]

   Bedrnová a Nový (2002, s. 246) definují **návyky** jako zdroj motivace, které vznikají jakýmsi stereotypním chováním jedince. Jde tedy o opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci tzv. naučený vzorec chování, který může být výsledkem výchovy nebo sebeutvářecích činností člověka.

c) **Zájmy** patří mezi specifický druh motivů. Jde o celoživotní nebo krátkodobé vyhledávání takových podnětů a činností s nimi spojenými, které vedou k uspokojování daného jedince. Člověk se zaměří na určitou oblast nebo konkrétní předmět činnosti.[2] Jde tedy o odvozenou potřebu, která je uspokojována v určité činnosti, na kterou se můžeme těšit. (podle Říčana in Bedrnová a Nový, 2002, s. 248). Zájmy mohou být poznávací, estetické, sociální, obchodní, přírodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné nebo sportovní (podle Stavěla in Bedrnová, Nový, 2002, s. 248), které můžeme rozšířit ještě např. o zájmy hudební, jazykové, vědecké či sběratelské.

d) Pojem **hodnoty** přiblížím citátem: „*člověk hlídá sám sebe, aby byl tím, čím chce být*“ (Nakonečný, 1996, s. 83). Homola (1972, s. 191) říká, že hodnota je něco, čemu člověk přikládá cenu, to, co je pro něj důležité a vznikají vlivem kontaktu jednotlivců nebo skupin. Bedrnová a Nový (2002, s. 248) definují hodnoty jako životní skutečnosti, které člověk poznává a hodnotí na základě jeho subjektivního individuálního prožívání a přikládá jim určitý význam a důležitost. Hierarchie

[1] http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=109421&s_lang=2&title=zvyky%20a%20oby%E8eje

[2] http://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1jmy

hodnot každého člověka je individuální. Některým skutečnostem připisuje člověk vyšší hodnotu, jiným naopak nižší. Frankl (1996, s. 61-63) rozdělil hodnoty na tvůrčí, zážitkové a postojové. Tvůrčí hodnoty jsou realizovány prostřednictvím práce, tedy aktivitami, které vytváří vnější svět. Může se jednat o jakoukoli práci – práci uklizečky, lékaře, učitele, zdravotní sestry atd. Tady se jedná o postoj, jaký daný člověk zaujímá k práci. Hodnoty, které se realizují především prostřednictvím vnímání vnějšího světa, nazýváme hodnotami zážitkovými. Patří sem prožitky spojené s vnímáním umění, krásy přírody či vzájemných vztahů. Nejvyšším typem hodnot jsou podle Frankla hodnoty postojové. Vycházejí z osudových situací, které nejsou člověkem ovlivnitelné. Frankl zde hovoří zejména o aktivním přijetí utrpení. Hodnotou může být pro konkrétního člověka cokoliv, zejména s ohledem na specifické podmínky a okolnosti utváření jeho osobnosti a jeho získaných zkušeností. Za obecně platné hodnoty považuje Bedrnová a Nový (2002, s. 249) např. zdraví, rodinu, děti, přátelství, práci, vzdělání, peníze, společenské postavení, upřímnost, lásku, pravdu, úspěch svobodu atp. Nyní nás může zde evokovat srovnávání zájmu a hodnoty. Bedrnová a Nový (tamtéž) poukázali na to, že „ hodnoty jsou na rozdíl od zájmů přijímány jako specifické normy, tj. mají oproti zájmům individuální normativní charakter“.

e) **Ideály** můžeme podle Nakonečného (1996, s. 83) nazývat abstraktní koncepty vedoucí k vnitřní stimulaci, které nás evokují k úsilí o jejich dodržování. Mohou mít silný emoční náboj, vycházejí z internalizace konkrétních hodnot. Jsou součástí osobní morálky, superega a jsou abstrahovány především z hrozeb z dětství (napomenutí rodiči, což je považováno za zdroj rodičovské autority). Bedrnová a Nový (2002, s. 250) tvrdí, že pod pojem ideál rozumíme „ určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje“. Vznikají na základě působení sociálních faktorů – zejména rodiny a autorit vůbec. Může jít o určitý typ osobního profilu, o životní cíle či o určitý životní styl v osobní či pracovní oblasti.

1.2. Teorie motivace

Existuje velké množství motivačních teorií, neexistuje ovšem jednotná, všeobecně přijatelná teorie motivace, která by vysvětlovala lidské chování. Již v dávné minulosti se psychologickými úvahami o příčinách lidského chování zabývali starověcí filozofové - Sokrates, Platon a Aristoteles. Šlo zde ovšem pouze o jakési úvahy či spekulace. (Nakonečný, 1996, s. 148 -149)

Úkolem teorie motivace je začleňování těchto činitelů:

1) vliv prostředí na chování člověka
2) působení stabilních, individuálních rozdílů ve vlastnostech osobnosti
3) vliv podprahových aktivních tendencí na chování

Teorie motivace jsou úzce spojeny s teorií osobností a s teorií učení. Motivace podmiňuje učení. (Nakonečný, 1996, s. 152)

Teorií motivace splývající s teorií osobnosti je **klasická psychoanalýza** Sigmunda Freuda, která vznikla na základě psychiatrické zkušenosti a také vlivem darwinismu. Podstata člověka je pudová. Duševní život člověka je založený na nevědomé tendenci a touze po slasti. Dochází zde však k rozporu mezi principem slasti a principem reality. Princip slasti je vázaný na funkci pudů, princip reality na nutnost přizpůsobení se požadavkům společenského prostředí. Celkovou dynamiku vnitřního života člověka tvoří interakce tří činitelů, které Sigmund Freude nazval následovně:

- ID – ono, označuje pudy
- EGO – já, řídící centrum osobnosti
- SUPEREGO – nadjá, osobní morálka, souhrn ideálů a norem, svědomí (Kratochvíl, 2006, s. 22)

Vzájemnou interakci těchto tří činitelů popsal S. Freude slovy: „Kde je id, tam má být i ego.“ Znamená to tedy, že pudově iracionální síly v člověku nemají být nekriticky uvolňovány a uspokojovány, ale pochopením motivací a vytěsněných intrapsychických konfliktů, racionálně zvládnuty. Tedy dokázat si uvědomit pudy a vrátit je pod kontrolu. (Kratochvíl, 2006, s. 24)

V psychoanalytické teorii motivace jde především o uvědomování si nevědomých tendencí a chování člověka. S. Freude zastává názor, že nevědomé motivy provází člověka

každodenními běžnými činnostmi a chování člověka je motivováno právě nevědomými zdroji. Úkolem psychoanalýzy je hledat smysl chování člověka, což je vlastně motivace.

Behavioristická teorie motivace se opírá zejména o experimentální výzkum chování zvířat v laboratořích. Koncepce motivace behavioristů je úzce spjatá s teorií a výzkumem učení. Zajímavostí je, že jeden z behavioristů G. A. Kelly odmítl konstrukt motivace, označil ho za „zavádějící" a nahradil ho konceptem „zpevnění". Pojem motivace nepoužíval ani I. P. Pavlov, který použil k vysvětlení změn chování princip podmiňování. V behaviorismu se často setkáváme s výrazem „drive" neboli proces energetizace chování a je užitečný ve vysvětlení změn v intenzitě chování. Drive má pouze funkci energetizace, aktivátora, zaměřenost chování je funkcí učení. (Nakonečný 1996, s. 158) Homola (1972) definoval pojem „drive" jako tlak, puzení, hnání. Tvrdí, že jeho přítomnost může měnit množství a sílu reakcí a tím pádem učení se novým reakcím je závislé na působení této proměnné. (Homola 1972, s. 81). Experimenty bylo zjištěno, že za určitých podmínek roste výkon s růstem drivu.

Další představitel behavioristické teorie motivace je C. L. Hull. Jeho teorie motivace vychází z Thorndikeova zákona efektu – stimul – reakce – uspokojení. C. L. Hull experimentoval s bílými krysami na univerzitě v Yale. Zde zjistil, že fyziologické potřeby vyjadřující deficit organismu aktivují popudy, které mají energetizující funkci, usměrňují chování na určitý cíl a jeho způsob utváří učení ve formě zvyků. Chování tedy chápal jako operace popudu a zvyku. (Nakonečný, 1996, s. 162)

U těchto dvou teorií motivace můžeme tedy srovnat dva různé druhy přístupů. Freud se pokusil o širokou aplikaci svých poznatků z oblasti psychoanalýzy osobnosti, zatímco Hull byl experimentátor a svoji teorii postavil výhradně na výsledcích svých experimentů se zvířaty.

Existuje celá řada teorií motivace, protože žádna z teorií není obecně platná s univerzálním využitím. Slouží manažerům jako zdroje inspirace, z nichž je možno čerpat a pružně aplikovat v praxi. (Štěpaník, Kohoutek, 2000, s. 110)

Teorie **pracovní motivace** jsou podle Štepaníka a Kohoutka (2000, s. 110) děleny do dvou skupin:

1. se zaměřením na studium motivačních příčin
2. se zaměřením na rozpoznání procesu motivace.

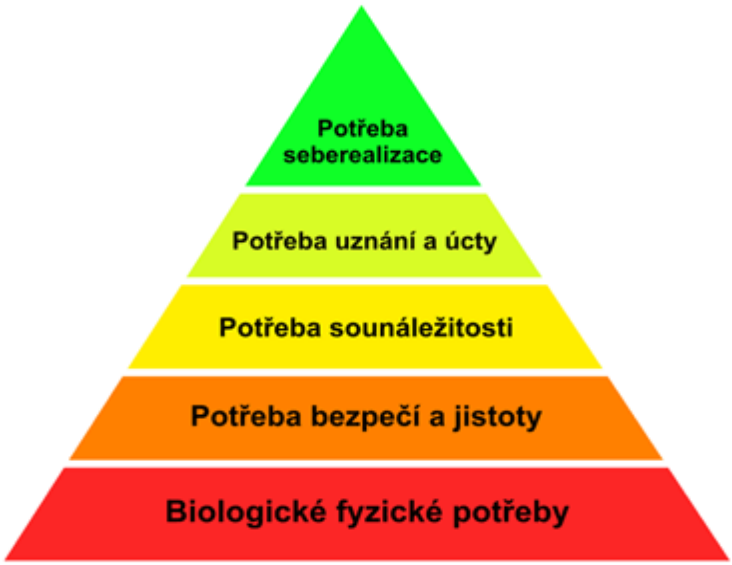
Jednoduše řečeno, teorie pracovní motivace se dělí na obsah a průběh motivace.

Do první skupiny teorií motivace, která je zaměřena právě na obsah, tedy potřeby člověka, řadí Štěpaník a Kohoutek (2000, s. 110) tyto teorie:

Maslowova teorie motivace

Každá životní etapa člověka má své specifické životní potřeby. Pyramidu životních potřeb vydefinoval v roce 1943 americký psycholog **Abraham Herbert Maslow**. Hierarchicky uspořádal lidské potřeby podle důležitosti a naléhavosti. Vytvořil tzv. pyramidu životních potřeb, kterou využívají zejména psychologové, pedagogové, pracovníci v zdravotně - sociální oblasti, ale i zaměstnavatelé za účelem motivace pracovníků.

Zaměříme se na aplikaci **Maslowovy pyramidy**



Obrázek č. 1. Maslowova pyramida potřeb. Zdroj: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-.zamestnance/

- Nejdůležitější a nejpřirozenější potřebou lidstva jako takového je potřeba **fyziologická**. Jedná se o potřebu dýchání, potřebu jídla a tekutin, potřebu regulace tělesné teploty, potřebu spánku, tělesného pohybu, potřebu vyměšování a sexuální potřeby. Nenaplněním těchto potřeb dochází k poruše zdraví, malabsorpci, frustraci, ztrátě energie, únavě člověka, bolesti a diskomfortu.

- Velmi důležitá je potřeba **jistoty a bezpečí**. Mezi ně patří potřeba fyzického bezpečí před agresí a násilím, jistota zázemí, jistota zaměstnání a tím stálého zdroje příjmů, bezpečné pracovní prostředí, jistota dobrého zdravotního stavu. Vyřazením pracujícího člověka ze skupiny ekonomicky aktivních obyvatel a následná nezaměstnanost staví tohoto člověka do pozice méně cenného a pro společnost nepotřebného, v horším případě společnost zatěžujícího člověka. Snižuje se finanční standard.

- Neméně důležitou je další potřeba člověka podle Maslowovy pyramidy. Je to potřeba **lásky, sounáležitosti, přijetí**. Sem můžeme zařadit například přátelství, partnerskou lásku, potřebu vlastní rodiny, pocit sounáležitosti pracovního kolektivu, vrstevníků. Jedná se o velmi intimní oblast života člověka. V průběhu života se lidé vzájemně poznávaní, ovlivňují, zamilovávají, zakládají rodiny, ale také ztrácí své partnery, řeší partnerské i mezigenerační konflikty atd. Nenaplnění těchto potřeb výrazně ovlivní motivaci člověka, ať už vnější nebo vnitřní.

- Čtvrtou skupinu lidských potřeb tvoří potřeby **úcty a uznání** okolím. Člověk má potřebu vědomí vlastní hodnoty. V produktivním věku je kritériem naplňování těchto potřeb např. úspěch v práci, společenské postavení, mnohdy pocit moci atd. Zde ale záleží i na vnitřní motivaci člověka. Například žena v domácnosti pečující o děti a dům, touží také po uznání a úctě, ale určitě trochu jiným způsobem, ale stejným výsledkem. Startérem k nedostatečnému uspokojování této potřeby se stává ztráta či nenalezení vhodného zaměstnání, a tím pocit nepotřebnosti. Narušují se sociální vazby.

- Vrcholem Maslowovy pyramidy jsou **duchovní** (spirituální) potřeby člověka, **seberealizace.** Hovoříme zde o osobní víře a přesvědčení, hodnotové orientaci, která by zejména v produktivním životním období, měla hrát důležitou roli. Melgosa (1997, s. 73) ve své knize tvrdí, že podle Maslowa má tuto potřebu pouze jeden člověk z deseti. Což znamená, že většina lidí se zaměřuje pouze na předchozí

potřeby. Vzhledem k tomu, že se jedná o špičku pyramidy, která je méně stabilní než základní životní potřeby, jsou tyto potřeby křehčí. Seberealizace zahrnuje vyšší a náročnější cíle, jako jsou dobro, pravda, touha po dokonalosti a spravedlnosti. (Melgosa, tamtéž)

Představa Maslowovy pyramidy potřeb v praxi pracovní motivace by mohla vypadat následovně. Základní biologické potřeby jsou naplňovány hmotnou odměnou, tedy mzdou. Druhá ze základních potřeb – bezpečí a jistota, se v pracovním prostředí může odrážet jako nejistota pracovního místa a posléze i nejistota důchodového zabezpečení. Nejistota v pracovním procesu může být pro mnohé pracovníky demotivující. Ale o této skutečnosti bude pojednávat jedna z následujících kapitol. Sounáležitost a potřeba uznání hraje v pracovním procesu taktéž velmi významnou roli. Ve své praxi se často setkávám s tím, že si zaměstnanci oprávněně stěžují na špatné mezilidské vztahy na pracovišti a cítí se nedocenění. Potřebu seberealizaci by si měl plně uvědomovat každý manažer a dbát na to, aby měl každý zaměstnanec alespoň minimální prostor k možnosti seberealizace. Specifická potřeba hledání a nacházení smyslu života se nutně odráží v pracovním procesu, který v lidském životě sehrává významnou roli. Dnešní doba překypující nejmodernějšími technologiemi, nedává pracovníkům mnohdy prostor k seberealizaci, využití jejich schopností a dovedností a ztrácí pro ně smysl. Stává se pouze rutinou, kdy je člověk víceméně pasivní, motivován pouze ekonomicky, s honbou za nejvyšším ziskem. (Štěpaník, Kohoutek, 2000, s. 110-113)

Alderferova teorie tří motivačních faktorů

Pojetí Maslowovy pyramidy potřeb přehodnotil a zestručnil C.P. Alderfer, který definuje svou teorii tří faktorů:

1. potřeba zajištění existence
2. potřeba zajištění sociálních vztahů na pracovišti
3. potřeba zajištění dalšího osobního a profesionálního vývoje

Obě teorie, jak Maslowova, tak Alderferova jsou totožné v tom, že vyšší potřeby jsou uspokojovány pouze za možnosti uspokojování potřeb nižších. (Štěpaník, Kohoutek, 2000, s. 115)

Hezbergova dvoufaktorova teorie

Frederik Herzberg rozdělil faktory pracovní motivace do dvou skupin:

1. vnější – hygienické vlivy, které se týkají pracovních podmínek. Zařadit sem můžeme např. mzdu pracovníka, systém řízení organizace, kvalita nadřízeného, formy kontroly, mezilidské vztahy, vybavení pracoviště, fyzikální podmínky na pracovišti, bezpečnost a hygiena práce. Tyto vyjmenované faktory mají zpravidla krátkodobý a vyhasínající účinek. Špatné hygienické vlivy demotivují pracovníky, nezvyšují tedy dlouhodobě výkon a projeví se nespokojeností a narušením mezilidských vztahů na pracovišti.

2. vnitřní – motivátory, které jak již víme z úvodu práce, jsou vnitřními sílami, vyjadřujícími vztah k práci. Stimulují pracovníka k výkonu, k růstu aktivity a kreativity v práci. Řadíme zde charakter, zajímavost a smysluplnost práce, její hmotné i morální ocenění, podmínky pro osobní rozvoj a odborný růst a postup hierarchii pracovních funkcí. (Štěpaník, Kohoutek, 2000, s. 114)

McClelandova teorie pracovní motivace

Tento přestavitel uvádí, že organizace může pracovníkovi nabídnout tři hierarchicky uspořádané úrovně pracovní motivace:

1. potřebu sounáležitosti, příslušnosti, která je typická pro většinu pracovníků, kteří touží po akceptaci a dobrých mezilidských vztazích na pracovišti. A to je základem pro vytvoření efektivního pracovního týmu.
2. potřebu prosadit se a získat vliv je typická pro jedince s dominantními rysy a touhou řídit a organizovat pracovní tým.
3. potřebu úspěšného uplatnění je typická pro lidi s tvůrčím potenciálem. (Štěpaník, Kohoutek, 2000, s. 114)

Ještě jednodušší model v uspokojování potřeb člověka definoval Zbyněk Bureš (1967, s. 90), autor starší literatury, který rozdělil potřeby na tzv. primární a sekundární. Mezi primární potřeby řadí potřeby biologického charakteru, bez kterých člověk není

schopen fungovat (vzduch, potrava a obydlí). Potřeby sekundární sice nejsou podle uvedeného autora k životu nezbytně důležité, ale člověk není bez nich spokojen. Zařadil sem sociální status, uznání úsilí člověka a pocit sounáležitosti k určité skupině lidí, jejichž uspokojování je složitější.

Do druhé skupiny teorií motivace, která je zaměřena zase na proces, zařadili Štěpaník a Kohoutek, 2000, s. 116-120) teorie, které mají snahu definovat vnitřní zdroje pracovního jednání. Nazýváme je teoriemi procesními nebo kognitivistickými pro pozornost, která se věnuje poznání motivačního procesu.

Vroomova teorie očekávání

Mnozí manažeři si myslí, že nejlepším motivátorem pro jejich zaměstnance jsou peníze. A právě toto tvrzení nám vyvrací Vroomova teorie očekávání. Pracovník vyvine o to větší úsilí, o co více je pro něj cíl zajímavější. Od zvýšeného úsilí očekává odpovídající odměnu. Sám pracovník si volí možnost, která je pro něj nejzajímavější a podle toho se taky angažuje. Očekávají uspokojení svých vlastních potřeb a cílů. (Štěpaník, Kohoutek, 2000, s. 116) Když to shrneme, můžeme tedy říci, že Vroomova teorie očekávání je postavena na dvou motivačních faktorech:

1. hodnota (valence) – subjektivní přitažlivost výsledku jednání
2. očekávání, že jednání povede k výsledku

Štikar a kolektiv autorů (2003, s. 104) považují za ústřední pojmy Vroomovy teorie tyto pojmy:

- valenci, subjektivně vnímanou hodnotu
- instrumentalitu, jako proces vynaloženého úsilí, které vede k naplnění cíle
- očekávání, tedy subjektivní pravděpodobnost, s jakou bude cíle dosaženo

Tak, jak to tedy uzavírá Štikar a kolektiv autorů (tamtéž), pracovník bude usilovně pracovat za předpokladu dosažení stanoveného cíle tak, že jeho snaha povede k žádoucímu výsledku – k vyššímu platu nebo funkčnímu postupu. Jeho úspěch příznivě ovlivní jeho další výkony.

Za osobně zajímavou považuji **Teorii podílení se na výsledku** J. S. Adamse (Štěpaník, Kohoutek, 2000, s. 116) nebo jak ji nazval Štikar a kolektiv autorů (2003, s. 105) **teorií spravedlnosti**, která je založena na principu sociálního srovnávání. Pracovníci se srovnávají s ostatními členy v týmu, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci. Srovnávána bývá kvalifikace, schopnosti, praxe a výkonnost, tedy námaha či pracovní úsilí, a to s ohledem na odměny vlastní s odměnami ostatních. Výsledkem toho srovnávání je pak spokojenost či nespokojenost a z toho vyplývající motivace či demotivace. Toto ujištění má výrazný vliv jak na výkonnost daného pracovníka, tak na vztahy k ostatním členům týmu.

McGregorova teorie X a Y

Dovolím si zde zmínit ještě McGregorovu teorii X a Y, protože je poněkud odlišná od předchozích dvou teorií. Je postavena na typologii pracovníků X a Y, kterých autor rozdělil podle pracovního chování a postojů k práci. Typ X je pracovník, který nerad pracuje, práci se vyhýbá a považuji ji za nutné zlo. Takový pracovník má neustále problémy s plněním úkolů, musí být stimulován vnějšími pobídkami, odměnou nebo trestem. Typ Y je vnitřně motivovaný člověk, který pracovní úkoly aktivně vyhledává, je vynalézavý a tvořivý, ochoten přijímat odpovědnost a ztotožňuje se s cíly organizace, ve které pracuje. Motivace tohoto typu pracovníka je zaměřena na povzbuzování, pozitivním oceněním a podporou v osobním růstu. (Štikar a kolektiv autorů, 2003, s. 106). Studiem této teorie je tedy zjištění, že typ X je motivovatelný pouze penězi a typ Y touhou seberealizace a smysluplným vnímáním své profese. Je jasné, že výše pospané typy Y a X jsou krajními polohami lidských typů. O motivačních typech lidí pojednává celá řada teorií a metod. V následující kapitole si blíže popíšeme ještě jiný druh typologie člověka.

Je ještě mnoho dalších teorií, mnohokrát popsaných a zdá se, že nejsou pořád dostatečně komplexní. Možná právě proto, že lidé jsou komplikovaní a žádná z teorií není univerzálně použitelná pro všechny. Teorie motivace slouží nejenom manažerům jako podněty, znalosti, doporučení a inspirace pro práci s lidmi.

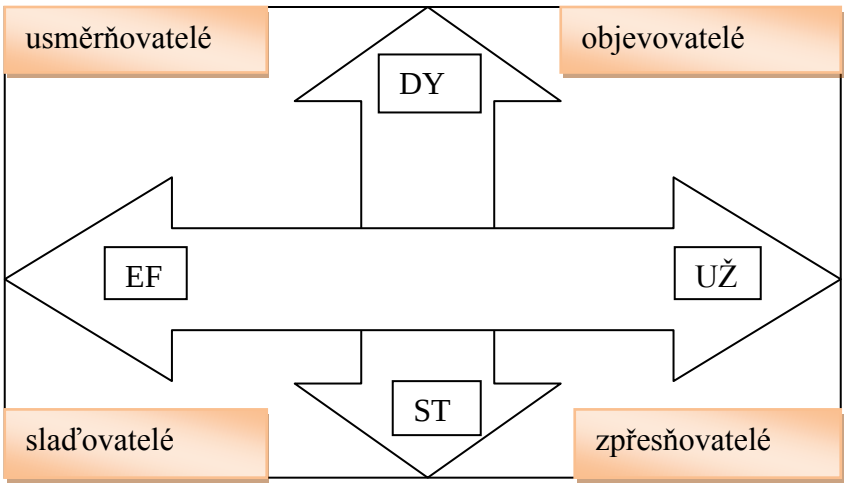
1.3. Motivační typy lidí

Na celém světě žije přibližně 7 225 372 254 lidí[3]. Každý z nich je autonomní osobností s určitým osobnostním rysem, temperamentem, etnickým, územním a jiným vymezením. S každým člověkem musíme jednat individuálně. Jiří Plamínek (2010, s. 32) rozdělil v kontextu motivace osobnosti do čtyř skupin. Pro mou práci, považuji toto rozdělení za poměrně důležité, proto mu je věnován dostatečný prostor. Domnívám se, že manažer by měl umět lidi zařadit a dle svých schopností, znalostí a zkušeností s nimi jednat. Jedině tak, dokáže zajistit pracovníkům bezpečné pracovní prostředí, bez narušení sociálních vazeb a vzájemné komunikace.

Existují čtyři základní typy lidí. Je jasné, že nikdy nejde o tzv. „čistý typ“, tedy vyhraněný typ. Spíše se setkáváme s kombinací různých typů, kdy alespoň jeden částečně převládá a tím určuje osobnost.

Čtyři motivační typy lidí:

- Objevovatelé
- Usměrňovatelé
- Slaďovatelé
- Zpřesňovatelé



Obrázek č. 2: Motivační typy lidí. Zdroj: Plamínek, 2010

[3] http://www.euroekonom.cz/planeta/stred.html

Objevovatelé

Typickým znakem objevovatele je dynamičnost a užitečnost. Pracují nezávisle a samostatně. Přitahuje je zejména překonávání překážek a přijímání výzev. Neustále hledají - objevují něco nové. Jsou netrpěliví, chtiví informací, nesnášejí, když je někdo řídí a vnímají svět jako neustálé problémy potřebné řešit. Objevovatelé jsou velmi aktivní, jako náhle vyřeší jeden problém, vrhnou se na řešení dalšího problému. Tento proces považují za soutěž se sebou, žijí proto, aby dosáhli osobní dokonalosti. Jsou zaměření na výkon. Tento způsob života je však značně vyčerpávající a může způsobovat zdravotní problémy. Pozitivum objevovatelů jsou předpoklady pro práci ve společenských vztazích, jsou racionálně inteligentní, vhodní na vědeckou a kreativní práci, chrlí nápady. Nemají ovšem rádi týmovou práci, jsou spíše samotáři. Váží si svobody a jejich argumentace je primárně zaměřena na věc. Zpravidla toho moc nenamluví, o to výrazněji musíme sledovat jejich výraznou řeč těla. Neradi vystupují před lidmi.

Usměrňovatelé

Typickým znakem objevovatele je dynamičnost a efektivita. Tento motivační typ lidí přitahuje možnost mít vliv na jiné lidi. Usilují o volnost a neomezené možnosti pro sebe, nikoli jenom svobodu, jak je tomu u předchozího typu. Zajímají se o vztahy mezi lidmi pouze jako o vertikální hierarchické upořádaní společnosti. Většinu lidí považují za nezajímavou a určenou k ovládání, s menšinou je třeba do budoucna počítat. Jen málo lidí dokážou respektovat. Ty považují za soupeře či partnery, dokážou být k nim loajální a velmi korektní. Usměrňovatelé si dokážou lidi hned v začátku vztahu otestovat a zaškatulkovat do své hierarchie. Jen málokdo se dostane do uznávané menšiny. Usměrňovatelé jsou rádi středem pozornosti, jsou velmi společenští, rádi vyprávějí vtipy. Jsou velmi vnímaví v tom, co je a co není vhodné. Nejvíce se hodí do politiky a k zábavě (např. televizní baviči). Usměrňovatelé jsou velmi přesvědčiví, poměrně rychle si dokážou získat pro svůj cíl dostatečný počet stoupenců, zejména motivační typy slaďovatele a zpřesňovatele. Jsou dobrými vůdci velkých skupin. Rádi a nadšeně soutěží, mezilidské vztahy vnímají jako boj. Nerozumí si s objevovateli, kdy usměrňovatele dokonce zesměšňují.

Slaďovatelé

Slaďovatelé jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu, což oni sami vnímají jako stabilitu sociálních vztahů a efektivitu systémů. Celý svět slaďovatelů se točí kolem lidí, jejich vztahů, pohody a spokojenosti. Na rozdíl od usměrňovatelů vnímají vztahy mezi lidmi horizontálně. Nezajímá je, kdo je výše nebo níže, ale kdo s kým, proč a jak. Slaďovatelé jsou velmi vstřícní, trpěliví, empatičtí. Rádi se ptají, dokážou vyslechnout a pochopit druhé. Daří se jim v oblasti emocí a pocitů. Mají velmi vyvinutou inteligenci emocionální a sociální, na rozdíl od objevovatelů, kteří jsou zaměření na racionální inteligenci. Slaďovatelé jsou oporou sociální struktury, vytváří sítě, zejména komunikační sítě, nikoliv hierarchie, dbají o pohodu a stmelování týmu. Dokážou si dlouze povídat u kávy, domlouvají týmové zábavy, slavení narozenin, svátků atd.

Slaďovatelé se snaží o dokonalé, příjemné, lidské a chápající pracovní prostředí. Často se stává, že jsou zklamání, protože svět kolem nich tvoří i jiné motivační typy, které nejsou ochotny či schopny oplácet stejnou mincí.

Zpřesňovatelé

Tento motivační typ lidí je zaměřen na užitečnost a stabilitu. Chtějí být sami dokonalí, nezajímá je dokonalé pracovní prostředí, jak je tomu u předchozího typu. Jsou spolehliví, pečliví, přísní na sebe i své okolí. Vyžadují jasná zadání a jejich plnění, dobrou organizaci práce, pořádek na pracovišti i ve svých věcech. Uznávaní normy a pravidla, zajímají je čísla, analyzují data, vytvářejí systémy. Cílem jejich komunikace je získávat a ověřovat data. Působí spíše chladně, racionálně, bez emocí. Emoce dokážou dobře skrývat, používají spíše suchý humor. Dokážou své emoce projevit pouze lidem, které dobře znají a kterým věří. Skrývání emocí může být nebezpečné pro zpřesňovatele proto, že své emoce v sobě dusí. Důsledkem může být tendence nezvládat nadměrnou zátěž, mohou kolabovat pod tíhou povinností a jsou mnohdy pak psychicky labilní. Jako ochranu před zhroucením, ovšem dokážou vybuchnout, když přeci jenom pohár trpělivosti přeteče. Zpřesňovatelé bývají loajální, respektují své nadřízené bez ohledu, zda se mají rádi či nikoli. Neradi riskují.

Všechny čtyři motivační typy lidí nejsou zcela vyhraněny. Motivační založení dominantně ovlivňuje situace, ve které se zrovna nachází – pracovní zátěž, krizové a stresující situace atd. Jak však rozpoznáme určitou inklinaci ke konkrétnímu motivačnímu typu lidí? Plamínek (2010, s. 40) říká, že to především testováním. To znamená, dostávat je do situací, kdy se jejich motivační zaměření může jednoznačně projevit. Autor nás taktéž vyzývá k opatrnosti při zařazování jak sebe sama, tak druhých lidí do kategorií motivačních typů lidí. A jak probíhá samotné testování?

Reakce na pochvalu

Objevovatelé – pochvalu přijímají jako informaci, o které vědí. Ví, že jsou dobří. A stejně se v daném okamžiku již zabývají řešením dalšího problému.

Usměrňovatelé – rádi pochvalu nafukují, oznamují, že to opravdu nebylo jednoduché, ale oni to zvládli a mají na tom velkou zásluhu. Ihned se zeptají „ co za to?“, a taktéž rádi prakticky předvedou, jak to dokázali. Mají snahu někoho poučovat.

Slaďovatelé - považují pochvalu za vztahovou informaci, jsou opatrní. Chtějí se pochvaly raději zbavit, vnímají ji jako závazek a odvádějí od ní pozornost.

Zpřesňovatelé – neustále usilují o dokonalost, skvělý výkon a nyní je nadřízený, kterého bezmezně respektují, pochválil. Emoce se bojí projevit, proto zareagují suše, pouze poděkováním. Zpřesňovatelé potřebují pochvalu.

Reakce na oprávněnou kritiku

Objevovatelé – reagují na pochvalu i kritiku stejně. Tato informace pro ně opět není nová. Sami zjistili neúspěch a pravděpodobně to již dávno napravují anebo zjistili, že ses tím nedá nic udělat, tak se věnují dalšímu problému. Jediné, co je dokáže podráždit je fakt, že jste si to jako šéf všiml taky. Většinou odpovídají ve stylu „já vím“, „dělá se na tom“.

Usměrňovatelé – považují kritiku nikoli za věcnou informaci, ale útok na vlastní osobu. Rádi pak bagatelizují jak situaci, tak Vaši osobnost. Reakce typu „co chceš, když jsem měl na to málo času, špatné podklady….“.

Slaďovatelé - neberou kritiku jako věcnou informaci, ale snahu o utěšování šéfy „který má problém“. Máte právo na názor a oni ho budou respektovat. Reagují stylem „ to mne mrzí,

nemůže to tak zůstat, musíme s tím něco udělat“.Slaďovatel se trápí za šéfa, přemýšlí, jak mu pomoci. Celou problematiku probere s ostatními spolupracovníky i doma s partnerem.

Zpřesňovatelé – považují kritiku za akt nespravedlnosti. Nadřízený jim přišel říci, že nejsou dokonalí. Reagují stejně jako na pochvalu. Bez emocí. Nastává paradoxní situace. Respektovaní nadřízeného nutí říci zpřesňovatele „ano“, ovšem jejich vnitřní přesvědčení „ne“. Mísí se zde verbální i neverbální komunikace. Sdělují „asi máte pravdu“, ale tónem hlasu a řečí těla tvrzení popírají.

Reakce na zvýšenou zátěž

Objevovatelé – reagují na zvýšenou zátěž znásobením úsilí. Prioritu plnění úkolů se vybírají sami, nejrychleji to, co je baví. O co nemají evidentní zájem, to co nejrychleji odbydou. Vše maskují jim typickou kreativitou.

Usměrňovatelé – zvýšenou zátěž vnímají jako příležitost k sebeprosazení. Umí delegovat, koordinují role a kontrolují výsledky. Snaží se přitáhnout maximální pozornost, zdůrazňují přetížení i potíže, které jim to způsobuje, neustále mluví o překážkách, které musí zdolávat.

Slaďovatelé - zde se nejedná o problém s nimi jako při kritice, ale problém s prací, která se na všechny valí. Zátěž vstřícně přijímají. Opět o zvýšené zátěži spontánně mluví se všemi spolupracovníky u kávy. Jde o přirozenou obrannou reakci jeho organismu.

Zpřesňovatelé – reagují na zvýšenou zátěž pečlivou prací, která je ovšem velmi vyčerpává a frustruje. Při déletrvající zátěži se mohou i psychicky zhroutit. Každé selhání má u zpřesňovatele dlouhodobé či trvalé důsledky v oblasti sebedůvěry a sebehodnocení. Snaží se nastavit nové procesy, získat techniku, která mu práci ulehčí. Nehledá pomoc u spolupracovníků ale sám u sebe. Dokáže taky vyslovit nespokojenost a nadávat.

Reakce na nespravedlnost

Objevovatelé – na nespravedlnost nikdy nezapomínají, reagují věcně zaměřenou argumentací.

Usměrňovatelé – vědí, že nespravedlnost se děje všude, je běžnou všudypřítomnou charakteristikou tohoto světa. Mají často pocit, že je nespravedlnost páchána konkrétně na nich, ale oni pečlivě zvažují, kdy se ozvat a bojovat za spravedlnost a kdy vyčkat a využít situace později. Dokážou na nespravedlnost zapomenout výměnou za jiné výhody.

Slaďovatelé - vědí, že nespravedlnost je součástí světa a na rozdíl od usměrňovatelů se s ní dokážou osobně poměrně dobře vyrovnat, většinou na principu diskuzí ve slaďovatelských sítích, které však nikdy nevedou ke snaze nespravedlnost vyřešit. Slaďovatelé jsou lidé vztahoví, proto je daleko více trápí vztahová nespravedlnost, se kterou se potýkají poměrně často. S tou se nedokážou vyrovnat. Trápí je, jsou zklamání a následně frustrováni. O těchto vztazích mluví opět hodně hlavně ve slaďovatelských sítích, což můžou jiní lidé vnímat jako pomluvu či drby.

Zpřesňovatelé – jsou na nespravedlnost velmi citliví. Dokážou vybuchnout, ale častěji svůj názor projeví způsobem řeči nebo odmítavou řečí těla. Nespravedlnost si zapamatují na celý život, nedokážou ji jenom tak odpouštět ani oplácet. Na původce nespravedlnosti si udělají svůj názor a s tím seznámí okruh svých známých.

Vedení jednotlivých motivačních typů

Je dobré, pokud manažer dokáže včas otypovat členy svého týmu a zaměřit své jednání a chování k nim odpovídajícím způsobem. Plamínek (2010, s. 49) motivačním typům přidělil práci, kterou mají udělat, způsobem, který by je nejvíce zaujal. Zde je výsledek.

Objevovatelé vyhledávají výzvy, obtížné úkoly. Po zadavateli práci požadují vysvětlení očekávaného výsledku a volnost ve způsobu, jak práci vykonají. Hledají pořád něco nového, nevyzkoušeného. Nezajímá je „jak“ mají práci udělat, ale „co“ mají udělat. Kontroly tolerují minimální a jenom ty nezbytně nutné.

Usměrňovatelé nejsou zvyklí úkoly přijímat, ale zadávat. Je to pro něj boj s nadřízeným, zadání úkolu mnohdy považují za omyl, který však dočasně dokážou tolerovat. Nedokáže odpustit přehlížení své osoby. Potrpí si na frázi „jsme na tobě závislí“. Tím si dokážeme usměrňovatele získat pro zadanou práci. Jeho cílem předci jsou situace, kdy celá organizace bude na něm závislá a bez něj nic nezmůže. Dalším klíčem jak si získat usměrňovatele je přidělení koordinující role. Věta „vezmi si lidi“ ho dokáže velmi dobře nastartovat. Je dobré se vyhnou u tohoto motivačního typu jakési bagatelizaci jeho osobnosti. Jeho úkol musí být důležitý.

Slaďovatelé jsou zaměření na sociální vazby, tedy na týmovou práci. Slaďovatelé mají schopnosti posilovat a vylepšovat vztahy mezi lidmi. Je vhodné je zaúkolovat např. „ víš, jak je Jana labilní, dohlídni prosím na ni, ať ne nezhroutí“ atd. U slaďovatelelů si musí

nadřízený dát pozor na samostatnost, kreativitu a odpovědnost. Toto jsou tři aspekty, které u nich vyvolávají spíše demotivaci.

Zpřesňovatelé vyžadují naprosto přesné zadání, pracovní postup „jak“ mají pracovat, vyžadují zdůraznění jejich pečlivosti a spolehlivosti, přesnost a systém. Zpřesňovatelé si velmi váží podpory ze strany nadřízeného „ mé dveře jsou pro vás otevřené“ a to i přesto, že této možnosti většinou nikdy nevyužijí. Jsou velmi odměření vůči „jiným“ lidem než jsou oni sami, nesnáší týmovou práci a „nějak to udělej“. Oni musí znát přesný postup „jak“.

A jak spolu navzájem vychází různé motivační typy?

V každém pracovním týmu, ale i v domácnostech či v jiných skupinách lidí, zpravidla vždy figurují všechny čtyři motivační typy lidí. Domnívám se, že je to pro tým navzájem obohacující a vzájemně motivující. Toto potvrzuje i Plamínek (2010, s. 58), který říká, že je zřejmé, jak cenou součástí je každý motivační typ pro společnost. Některé motivační typy spolu vycházejí velmi dobře, jiné hůře. Mohou vznikat konflikty, ale i pěkné harmonické pracovní vztahy.

Vzájemné vztahy Plamínek (2010, tamtéž) rozdělil pro lepší přehlednost do dvou kategorií harmonických a konfliktních vztahů.

1) Harmonické vztahy

Vztah usměrňovatele a zpřesňovatele je ideální v případě, pokud zpřesňovatel neřídí práci usměrňovatele. Usměrňovatel jako nadřízený včas nastaví pravidla vztahu, což zpřesňovatel ocení. Taktéž je důležité, aby zpřesňovateli byly vždy zadávány konkrétní úkoly pravidelně, jednoznačně a srozumitelně. Totéž platí i hodnocení výkonu.

Vztah dvou zpřesňovatelů nebývá zpravidla konfliktní, oba si rozumí, dokážou se dohodnout na jasných pravidlech spolupráce. Pracovní vztahy dvou slaďovatelů bývají pohodové. I když se může stát, že se občas v hustých slaďovatelských sítích mohou šířit pomluvy, kterým by manažer neměl věnovat pozornost, pokud neovlivňují pracovní výkon.

Ostatní vztahy jsou bezproblémové. Pokud se vyskytne problém, pravidlem manažera by mělo být, mluvit s každou stranou o samotě.

2) Konfliktní vztahy

Nejvíce konfliktů vzniká zpravidla mezi dynamicky založenými motivačními typy – objevovatelem a usměrňovatelem. Vztah dvou usměrňovatelů je postaven na neustálých konfliktech. Oni tvrdí, že jde o věc, okolí říká, že jsem o vztah. Jejich konflikt dokáže vyřešit jedině třetí strana, pokud ji ovšem oba usměrňovatelé respektují. Řešení konfliktu jednoho z usměrňovatelů není druhým usměrňovatelem většinou přijat.

Vztah dvou objevovatelů je postaven na schopnostech překonávat překážky a přijímat výzvy. Rádi pracují svobodně, podle svého uvážení a svým tempem. Konflikt vyvstane v situaci, kdy dva objevovatelé pracují na jednom pracovním úkolu či vychovávají společně děti doma. Je lepší tuto dvojici rozdělit, nežli motivovat společně.

1.4. Struktura motivačního pole

V předchozích kapitolách jsme si popsali, že motivace je jednoduše řečeno zájem o druhého, snaha o pochopení zájmů druhých, dokázat lidi pochopit, rozumět lidem a pomáhat jim upokojovat jejich zájmy. (Plamínek, 2010, s. 11)

Motivaci člověka podle Plamínka (2010, tamtéž) ovlivňuje souhra tří významných složek, které se mění a vzájemně ovlivňují. Jedná se o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění.

- **Motivační založení** souvisí s osobností člověka, je geneticky dáno a v průběhu života se téměř nemění. Tvoří základ motivačního pole. Jsou to nenaučené vzorce chování projevující se zejména v zátěžových a stresových situacích.
- **Motivační poloha** je naučená složka, výsledek reakcí na životní a pracovní podněty, souvisí s trvaleji platnými životními podmínkami, s naplňováním našich životních potřeb a požadavkem pozornosti k jejich naplňováním.
- **Motivační naladění** je nestále, proměnlivé, dobře viditelné a měnící se na životních podmínkách. Jedná se o bezprostřední reakci na konkrétní podnět. Může se jednat o radost z dosažení určitého výsledku jednání či nepříjemné naladění z nevhodného chování klienta.

1.5. Funkce motivace

Jak jsme si již řekli, motivace člověka je významným činitelem, který reguluje lidskou činnost, ovlivňuje jeho pamatování, pozorování a vnímaní. Bureš (1967, s. 90-92) poukázal na to, že motivované chování je zaměřeno ke splnění určitého cíle, který vychází z potřeby, je zaměřeno na cíl a ovlivněno vnitřní pohnutkou, která je odrazem aktuálního neuspokojení člověka nebo žádoucího cíle činnosti. Zde se můžeme tedy zaměřit nejenom na kvalitu motivace (zaměření), ale i její sílu. Sílu motivace můžeme změřit tím, jakou překážku je člověk schopen či ochoten překonat k dosažení cíle. Motivace může být celkově pozitivní („chutě“) nebo negativní („averze“). Z tohoto zjištění tedy vyplývá, že na chování z motivačního hlediska můžeme působit pozitivně (odměnou), kdy jsou lidé k určité činnosti přitahování a negativně (trestem), kdy jsou naopak, lidé od určité činnosti odrazování.

Bureš (1967, s. 90) poukázal, že motivace

- dává vznik činnosti
- zajišťuje pokračování činnosti
- dává činnosti určitý směr.

1.6. Biologické a sociokulturní motivační faktory

Člověk je jednotně fungující bytost. Již v předchozích kapitolách jsme si představili zdroje motivace člověka. Nakonečný (1996, s. 58) rozdělil zdroje motivace na zdroje biologické, plynoucí z fyziologických potřeb organismu, ale také společenské, tedy sociální a kulturní podmínky existence člověka.

- **Biologické faktory motivace**

Nakonečný (1996, s. 58) sem zahrnuje potřeby organismu jako celku. Hovoří o fyziologické homeostáze organismu, která je podmiňována biologickými faktory. Mohou ovlivňovat behaviorální preference, zvyšovat vjemové prahy vůči podnětům, které organismus potřebuje. Člověk funguje jako celek a proto ho považuje Nakonečný (tamtéž) za bio-sociální bytost.

- **Sociokulturní faktory motivace**

Nyní se zaměříme na člověka jako součást společenství lidí, kde každý má své očekávání. Homola (1972, s. 191) považuje za důležitý pojem v teoriích motivace pojem **sociální role**. Sám jedinec počítá s tím, že bude v určité situaci, jednat určitým způsobem. Totéž se předpokládá i u druhých jedinců. Důležitým faktem tedy je, že u druhých lidí očekáváme určité chování. Pokud není chování adekvátně odpovídající, vzniká pocit nejistoty. Na základě svých zkušenosti, předpokládáme chování jiných lidí.

Uveďme si příklad: *30-letá žena má dvě malé děti ve věku 2 a 4 roky. Společnost ji staví do role matky. Úlohou matky je řádně pečovat o své děti. Pokud tomu tak je, nevzniká žádný problém ani pocity nejistoty. V opačném případě vzniká problém. Společnost odmítá přijmout jakoukoli odchylku od normy společnosti a matku může považovat za nepřizpůsobivou a její chování za patologické. Je však ovlivněno jejích charakterem, osobnostními rysy a prostředím. Sama matka však může pociťovat pocity nejistoty a odmítnutí.*

Termín sociální role tedy označuje pozici člověka, kterou ve společnosti zastává, vyjadřuje zároveň očekávání, jak se má v dané pozici chovat (Homola, tamtéž). Způsob neboli výsledek, jak se má člověk v dané roli chovat, ovlivňují ve společnosti normy. Člověk se stává konformní s normami skupiny či společnosti, ale pořád je sám sebou, s důrazem na vlastní individualitu a má taky své vlastní motivy. Motivaci tedy nelze chápat jenom jako naplňování společností stanovené role, kterou člověk zastává. Způsob, jakým zastává člověk své role, je silně ovlivněn vlastnostmi jeho osobnosti. Některé jsou uplatňovány, jiné naopak potlačovány. Tato skutečnost má značný vliv na přizpůsobování se jedince ve společnosti. Sociální činitelé tedy motivaci lidského chování výrazně ovlivňují určitými formami a způsoby (Homola, 1972, s. 194).

Na závěr můžeme říci, že vliv kultury se projevuje především v tom, jakým způsobem bude člověk uspokojovat svoje biologické potřeby. Některé potřeby může tím pádem potlačovat a jiné naopak upřednostňovat či zdůrazňovat. (Nakonečný, 1996, s. 72)
Motivace provází člověka celým jeho životem. O tom jaký má motivace konkrétně vliv na výkon a pracovní proces bude pojednávat následující kapitola.

2. Pracovní motivace

„ Motivovat lidi znamená změnit signály,
které dostávají zvnějška, aby viděli svět jinak.“
(Homola, 1972, str. 307)

Z předchozích kapitol víme, že motivace má výrazný vliv na jakoukoliv lidskou činnost. O této skutečnosti pojednává již zmiňovaná Maslowova teorie motivace, která, jak již víme, začíná u fyziologických potřeb a končí seberealizací. Někde v hierarchicky uspořádané pyramidě potřeb se nachází i práce a pracovní proces. Představili jsme již si vícero teorií pracovní motivace. V této kapitole si představíme samotný pojem *práce* pohledem legislativy a různých autorů.

2.1 Práce jako přirozená činnost každého člověka

Práce je považována za přirozenou činnost člověka, při které má docházet k uspokojování lidských potřeb. Je ovšem ovlivňována celou řadou motivů. Lidská činnost je předpokladem utváření a rozvoje osobnosti člověka. Nemůžeme ji tedy považovat pouze za prostředek k uspokojování biologických potřeb. (Homola, 1972, s. 302)

Pauknerová a kolektiv (2012, s. 150) definují pracovní činnost jako cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět a jejímž působením člověk získává nezbytné prostředky k zajištění základních životních potřeb, vytváří společensky uznatelné hodnoty a současně aktivně formuje a rozvíjí osobnost člověka.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v úplném znění, definuje povolání jako standardizovaný souhrn pracovních činností podle jejich obvyklého seskupení na trhu práce, jejichž výkon předpokládá určitou odbornou a další způsobilost.

Pro někoho je práce jen zdroj příjmu. Celkově je možné vnímat práci různě. Například jako prostor k seberealizaci, možnost finančně zajistit sebe a rodinu či možnost být mezi lidmi. Práce může být také příležitost táhnout za jeden cíl, stát se součástí týmu lidí, mít svoji roli v ní. Práce je prostor k učení, novým zkušenostem. Práce je také možnost uplatnit svoji energii, která je v každém člověku a jinak by mohla zbytečně obtěžovat odpočinek a volný čas. Ať už chceme nebo ne, práce nebo činnost v rámci nějakého společenství (např. výkon dobrovolnictví) určuje naši roli ve společnosti, kdy nejsme sami,

ale jsme součástí něčeho většího. (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v úplném znění)

Vágnerová (2008, s. 732) uvádí, že má práce pro člověka žijícího ve středoevropské sociokulturní oblasti významnou hodnotu. Důležitou součástí identity a faktorem ovlivňujícím sociální hodnocení každého člověka je právě jeho profesní role. A jaké motivy k práci Vágnerová (tamtéž) vydefinovala? Jde o:

- **Peníze**, které se v mnoha případech mohou stát i cílem. Slouží především k naplnění jiných hodnot a požitků, které si lze za peníze pořídit.
- **Aktivita**, tedy práce je považovaná za smysluplnou činnost člověka.
- **Seberealizace** – práce se může stát smyslem života člověka. Cílem je úspěch, sociální postavení, potřeba dokázat prostředí, ve kterém člověk žije, co dokáže.
- **Sociální kontakt** je opakem sociální izolace a osamělosti. V práci má člověk možnosti navázat celou řadu kontaktů.
- **Samostatnost a nezávislost** na společnosti či rodině je znakem dospělosti.

Podle Homoly (1972, s. 302-303) musí zkoumání pracovní motivace vycházet z těchto předpokladů:

- práce patří k podstatě člověka, stává se jakousi etickou normou, lidský život a lidská společnost nemají bez práce smysl
- v práci člověk uplatňuje své schopnosti, dochází k rozvoji tělesných a duševních sil a uspokojování potřeby aktivní činnosti
- v práci dochází k navazování kontaktů a vtahování člověka do společenského života
- práce je přirozeným prostředkem k materiálnímu zajištění jednotlivce a jeho rodiny

Homola (1972, tamtéž) se ve své publikaci pozastavuje nad názorem, že ve většině případů jsou základními motivy pracovní činnosti motivy ekonomické. Toto tvrzení se snaží vyvrátit na základě výzkumného zjištění, že lidé pracují:

- i když jsou finančně dostatečně zajištěni
- odmítají lépe placenou práci, protože se jim nelíbí
- protože mají svou práci rádi
- protože potřebují kontakt se společností

- nevylučuje se, že dobré pracovní podmínky = dobrá pracovní morálka a špatné pracovní podmínky – špatná pracovní morálka

Přikláním se k tvrzení Miloslava Homoly (1972), který již v době psaní své publikace uvádí, že celkově s ekonomickou nejistotou roste obecná spokojenost s prací. (Homola, 1972, s. 303) Podotýkám, že publikace byla napsána v době totalitního režimu, kdy práce byla povinností každého občana bývalé Československé socialistické republiky.

Ekonomická motivace ovšem pořád hraje nejdůležitější roli v pracovní motivaci a nelze ji nijak podceňovat.

Závažnými motivačními činiteli jsou samotné **postoje k práci**. Můžeme si je představit v širším a užším pojetí. Širší pojetí, tedy obecné, vypovídá o celkovém postoji k práci, o vztahu k práci. Vyjadřuje, jaké místo zaujímá práce v životě člověka a jak samotný člověk hodnotí pracovní činnost vzhledem k sobě i k celé společnosti. Tyto postoje v průběhu života ovlivňuje celá řada činitelů. Užší postoje se zaměřují na jednotlivé druhy práce a k okolnostem, za nichž práce probíhá. Postoje k práci jsou vlastně odrazem sociálního jednání člověka při plnění pracovních povinností vůči zaměstnavateli. Jejich projevem jsou hodnotící soudy, které mohou být kladné či záporné, přístupy, emoční vztahy a tendence jednat, tedy reagovat určitým způsobem na vše, co se týká práce. Postoje mohou být kladné a záporné. Mezi kladné postoje patří například:

- obecná připravenost k práci, ochota obětavě pracovat bez posuzování bezprostředních subjektivních důsledků
- spolupráce, týmová práce, činnost skupiny
- vědomí postupného naplňování společensky významného cíle
- zájmová a společenská tolerance jedince ve skupině a možnost ovlivňovat zaměření skupiny
- důvěra v přímého nadřízeného

Jedinci s pozitivním postojem k práci jsou více zainteresovaní na práci, práce má pro ně vysokou hodnotu, zvyšuje se jejich produktivita práce, méně absentují a snižuje se tím fluktuace pracovníků. Naopak negativní postoje k práci projevující se odporem k práci, vedou k neuspokojení, výjimečně i k nemocem či nehodám.

Na samotném formování postoje k práci se podílí zejména životní historie každého člověka, jeho výchova, prostředí, vzdělání, věk, pohlaví, zdravotní stav, osobní vlastnosti,

společenské postavení, životní a pracovní zkušenosti a i vliv samotného pracovního prostředí a vztahy v něm. Měnit takto hluboko zakořeněny postoje jedince k práci je velmi obtížné. Jsou součástí jeho osobnosti, jeho vlastního „já“. (Homola, 1972, s. 313-314)

V závěru tedy můžeme zjednodušeně říci, že postoje člověka k práci, chápané ať už v širším či v užším pojetí, zásadně ovlivňují jejich celkový výkon a vzájemné vztahy na pracovišti. Pracovníky s negativním postojem k práci je tedy nezbytné eliminovat již při výběru do pracovního týmu.

Při objasňování pracovní motivace se vrátím k teorii motivace na základě Maslowovy hierarchie potřeb. Předpokládá se, že primárně dochází k uspokojování základních životních potřeb a postupně k uspokojování vyšších a vyšších potřeb, které jsou taktéž považovány za rozhodující motivy. Prokázána je souvislost mezi uspokojováním vyšších potřeb s vyšší pracovní pozicí. (Homola, 1972, s. 304) Právě v prostředí sociálních služeb, kde je permanentní nedostatek finančních prostředků, může být jedním z motivačních faktorů například potřeba uznání. Můžeme ji definovat jako potřebu odpovědnosti, síly, sebedůvěry, nezávislosti, prestiže. Uspokojování potřeby uznání ovlivňují subjektivní (vlastnosti člověka, dispozice, úroveň aspirace) i objektivní (finanční i morální ohodnocení pracovníka, status pracovní pozice, reference organizace atd.) faktory. Jak jsem již uvedla, zejména v sociálních službách je důležité, by si pracovník uvědomoval, jak společensky ceněna je jeho práce. Byť je v závěru nedostatečně finančně ohodnocena. Dlouhodobé neuspokojování potřeby uznání může vyústit k poruchám osobnosti a mezilidských vztahů. (Homola, 1972, s. 305)

Potřeba seberealizace

Vzpomenu zde ještě jedu z mnoha dalších potřeb, potřebu seberealizace, sebeuplatnění. Jde o naplňování potencialit a schopností člověka, kdy je v práci člověk schopen uplatňovat své dovednosti a znalosti. Homola (1972, s. 306) uvádí, že motivace sílí úměrně s náročností pracovní pozice a projevuje se zejména jako touha po vzdělávání se, tedy zvyšování kvalifikace. Pracovníci na vyšší intelektuální úrovni mají větší potřebu tvůrčí aktivity, která je odvozena zejména od pracovních podmínek a řízení pracovního procesu.

Potřeba sociálního kontaktu

Pro pracovníka je velmi významným faktorem v pracovní motivaci i potřeba sociálního kontaktu. Zde můžeme zmínit zejména neformální vztahy v pracovním týmu, vztahy

s nadřízeným a svoji úlohu zde hrají i role jedince v pracovním týmu. Nenaplňování této potřeby může vést k frustraci. (Homola, 1972, s. 306) Je tomu tak povětšinou důsledkem špatné či omezené komunikace mezi členy pracovního týmu, včetně vedoucího. Právě tématem týkajícího se vztahů na pracovišti a komunikace, se budeme zabývat ve výzkumné části této práce.

2.2. Pracovní spokojenost a morálka

Pracovní spokojenost

Jak jsme si již vydefinovali, práce je základní lidská činnost. Člověk je tvor společenský a sám si svou prací vytváří životní prostředí. (Bureš, 1967, s. 89) Práce zaujímá značnou část života člověka. Je tedy vhodné zabývat se tím, jak pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh pracovní činnosti, podmínky práce a její výsledky. Pracovní spokojenost definuje Štikar a kolektiv autorů (2003, s. 327) jako individuální prožitkový odraz vlastního působení v organizaci. Vztahuje se k ambicím a očekáváním pracovníka, k pracovním podmínkám a cílům organizace. Jedná se o stav proměnlivý a je důležitý pro ztotožnění se s prací a s organizací, pro jeho stabilizaci a ochotu k práci. Pracovní spokojenost je vhodné akceptovat ve dvou úrovních:

- spokojenost s prací (konkrétní pracovní činnosti, výkon, ohodnocení)
- spokojenost v práci (vztahující se k osobnosti pracovníka, podmínkám práce)

Proces zjišťování pracovní spokojenosti je náročným procesem, který vychází z řady operačních definic, hypotetických vzorků a složitých statistických výpočtů. Mezi sledované faktory ovlivňující pracovní spokojenost patří zejména: fyzikální prostředí, bezpečnost práce, druh práce, sociální prostředí, finanční odměna, osobnost vedoucího pracovníka a jeho styl řízení, osobnostní faktory samotného pracovníka atd. Nejběžnější metodou zjišťování spokojenosti v práci jsou dotazníky (Štikar a kolektiv autorů, 2003, s. 111). Homola (1972, s. 316) poukázal na to, že za pozitivní jev můžeme spokojenost považovat pouze tehdy, byla-li dosažena za vysokých nároků a musíme ji posuzovat z hlediska celkové motivace.

Urban (2003, s. 100-101) vydefinoval čtyři faktory, které ovlivňuji pracovní nespokojenost:

- manažerský styl (mezilidské vztahy, vztah k nadřízenému, styl řízení)

- výběr zaměstnanců (konfliktní, nespolupracující kolegové, neprůhledné obsazování pracovních pozic)
- vymezení pracovních pozic (nejasně vydefinované pracovní pozice, náplně práce, pracovník neví, co se od něj očekává)
- neobjektivní v hodnocení (problematika v odměňování, nejde ani tak o výši platu, ale o objektivitu jako takovou)

Forsyth (2009, s. 49) poukázal na zjišťování spokojenosti pracovníků jako na hlavní komplexní techniku určenou k měření motivace. S pracovní spokojeností úzce souvisí i pracovní morálka.

Pracovní morálka vychází zejména z postojů jedince k práci. Je vysoká tehdy, když pracovník cítí, že naplňováním cílů organizace a společnosti se naplňují i cíle jeho vlastní. (Homola, 1972, s. 317). Pracovní morálku považuje Homola (tamtéž) za vlastnost jednotlivého pracovníka, ale i celé pracovní skupiny. Je založena na spokojenosti, ale nesmíme si tyto dva pojmy zaměňovat. Spokojenost není totéž, co morálka. I vnitřně velmi spokojený člověk může svými vlastnostmi narušovat morálku na pracovišti. Pracovní morálka může taktéž vycházet z postojů k práci. Homola (tamtéž) poukázal i na další definici pracovní morálky jako osobní přesvědčení pracovníka, že svým výkonem může vytvářet společensky významných hodnot. Tyto hodnoty musí být však v souladu s uznávanými hodnotami organizace. Morálka se projevuje ochotou ke spolupráci, loajalitou, dobrou disciplínou, zájmem o práci, úsilím k překonávání překážek, iniciativou, uspokojením prací samotnou, příznivými vztahy na pracovišti, celkovou spokojeností s odměňováním, tělesným i duševním zdravím. Pracovní morálka je postavena na pocitu, že člověk dělá něco užitečného pro druhé a na uvědomění si, jakou vysokou hodnotu má společná práce jednotlivců a skupin. Jiným aspektem pracovní morálky jsou vztahy na pracovišti. Vysoká soudržnost a pocit z uspokojování potřeb pracovníků ve skupině, vede k vysoké pracovní morálce a ke zvyšování úrovně produktivity. Optimální motivace jednotlivců i skupin tuto skutečnost ještě více umocňuje.

Tato práce se věnuje tématu motivace zájemců o práci a krátkodobě pracujících osob v Charitě. Jak už jsem vícekrát zmínila, úspěšná organizace se musí zabývat svými pracovníky a nabízet jim takové podmínky, ve kterých se dokážou realizovat a hlavně

naplňovat cíle organizace. Každá organizace by proto měla mít vyjasněnou personální strategii, protože její fungování je plně závislé na lidech a v zájmu organizace je o tento lidský potenciál pečovat. Šedivý a Medlíková (2011, s. 91) použili ve své publikaci frázi „ životní cyklus zaměstnance“, kdy hovoří, že se jedná o logický proces, kterým si musí projít každý zaměstnanec organizace, která má zájem stát se úspěšnou. Celý cyklus začíná již plánováním počtu zaměstnanců, jejich náborem a výběrem pro dané pozice, přijímáním, adaptačním procese, odměňováním, rozvojem a dalším vzděláváním a systémem hodnocení až po případné ukončení pracovního poměru. A o tomto budou pojednávat následující kapitoly.

Je tedy cílem neziskové organizace nejenom uspokojovat potřeby svých zaměstnanců, ale i uspokojování potřeb společnosti, tedy naplňování veřejné prospěšnosti. Je proto důležité, aby byla prvotně zajišťována spokojenost pracovníků. Potřeby společnosti, potřeby organizace a potřeby jedince musí být v souladu. Motivační struktura člověka je však složitá.

2.3. Motivační faktory a jejich praktická aplikace

Jak jsem již zmínila v předchozí kapitole, je důležité, aby organizace dokázala vnímat potřeby svých zaměstnanců a dokázala s nimi v praxi pracovat. Z teorie taky víme, že neexistuje jednotný a správně nastavený model motivace, či její plošně aplikovatelný nástroj na řízení a motivaci lidských zdrojů v organizacích sociálních služeb. Proto se nyní zaměříme na praktickou aplikaci některých motivačních faktorů.

2.3.1. Přijímaní nových pracovníků

V předchozí kapitole jsme vzpomněli, že podle Šedivého a Medlíkové (2011, s. 91) existuje nějaký proces, kterým si prochází každý zaměstnanec. Jmenovaní autoři ho pojmenovali jako životní cyklus zaměstnance.

Celý tento proces začíná logicky náborem a výběrem pracovníka. Ať už jde o novou pracovní pozici nebo stávající pracovní místo. Pro Šedivého a Medlíkovou (2011, s. 92-93) je důležité, aby měla organizace přesně popsanou pracovní pozici a kompetence nutné k vykonávání očekávaných činností. Popis pracovní pozice by měl mít tyto náležitosti:

název pracovního místa, místo výkonu práce, hierarchickou strukturu organizace, mzdový (platový) výměr, pracovní náplň (popis činností), povinnosti a odpovědnosti a konkrétní požadavky na pracovníka (praxe, osobnostní předpoklady atd.). Pro samotný nábor pracovníka může organizace využít vlastní zdroje (ze stávajících zaměstnanců), což je dle mého úsudku lepší varianta, která přináší zejména nižší mzdové náklady (pracovník se nemusí seznamovat s organizací, rozsáhle školit atd.) a je již „osvědčený“. Pokud však ve vlastních zdrojích nenalézáme vhodného kandidáta, volíme externí zdroje. Metody pro výběr pracovníka zde pouze nastíním. Může se jednat o znalostní testy, psychotesty, modelové situace, ale nejčastěji se jedná o pracovní pohovor. Již právě v pracovních pohovorech si můžeme částečně ověřit výše popsané motivační typy lidí. Tuto skutečnost považuji osobně za poměrně důležitou, protože pokud volíme kandidáta na pozici týmového pracovníka, je dobré vnímat jeho reakce a postupně si jej zařadit. K tomu úkolu je však důležité, aby měl manažer (nebo jiná osoba sedící v přijímací komisi) znalosti a schopnosti toto vnímat. Z hlediska mé práce je právě již prvotní zájem o danou pracovní pozici možností zmapovat sílu motivačních faktorů zájemce o práci v konkrétní organizaci.

2.3.2. Kompetence, jako důležitý motivační faktor

Za kompetenci můžeme považovat podle Havrdové (1999, s. 42-43) funkcionálně dobře zvládané a uznávané role profesionálního pracovníka. Kompetence pracovníka nelze zaměňovat za jeho kvalifikaci k dané pracovní pozici. Jde o obecnou schopnost nebo předpoklad pro úspěšné vykonávání dané profese za předpokladu odborných znalosti, schopností adekvátně reflektovat a citlivě aplikovat hodnoty dané profese. Kompetence jednotlivce jsou dány portfoliem jeho široce uplatnitelných dovedností a schopností.

Havrdová (1999, s. 155- 162) zmiňuje soustavu praktických dovedností, která je poměrně rozsáhlá a není v našich silách se jí nyní zabývat. Považuji ale za vhodné je zde alespoň uvést:

I. kompetence: Rozvíjet účinnou komunikaci
II. kompetence: Orientovat se a plánovat postup
III. kompetence: Podporovat a pomáhat k soběstačnosti
IV. kompetence: Zasahovat a poskytovat služby
V. kompetence: Přispívat k práci organizace

VI. kompetence: Odborně růst

V novější literatuře se dále hovoří o tzv. měkkých kompetencích, které jsou dány osobností člověka - empatie, asertivita, sebekritičnost, schopnost nadchnout ostatní ale i prosadit sám sebe, komunikativnost, kreativita, kritičnost, otevřenost, pracovitost, spolupráce, sebereflexe, flexibilita atd. Tyto vlastnosti nemůžeme vměšovat do odborné kvalifikace. V odborné literatuře hovoříme o „soft skills".(Kolektiv autorů, 2008, s. 82-88)

Můžeme tedy říci, že vnímání pojmu kompetence je různé. Nemyslím si, že je výše popsané „soft skills" nutné znát a v praxi nezbytně nutně aplikovat. Když si blíže rozpracujeme soustavu kompetencí tak, jak ji představila Havrdová, najdeme v nich i zmiňované „soft skills". Jde o důslednější doplnění kompetencí dle Havrdové. Jako příklad uvedu III. kompetenci: Podporovat a pomáhat k soběstačnosti. Jedním ze společních kritérií je umět poskytnout emoční podporu. (Havrdová, 1999, s. 70). Bez „soft skills" (empatie, asertivity, otevřenosti, spolupráce atd.) to nepůjde. Proto si pokládám otázku, zdali je nutné definovat „soft skills".

2.3.3. Strategie odměňování aneb proč peníze nejsou všechno

Systém odměňování představuje jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Jeho cílem je nejenom získávat a stabilizovat pracovníky v organizaci, nebo je stimulovat k pracovnímu výkonu, ale je i motivovat k dalšímu rozvoji a vzdělávání. Vše musí vést vždy k prosazování strategie organizace a k rozvoji organizační kultury. Zjednodušeně můžeme tedy říci, že jde o to, za co komu, kolik a jak platit. Spravedlivý systém odměňování výrazně ovlivňuje celkovou spokojenost na pracovišti. Všichni zaměstnanci jsou chráněni tzv. minimální mzdou. Celý mzdový systém organizace je ovlivněn mzdotvornými faktory, mezi které patří složitost a namáhavost práce, odpovědnost, pracovní výkon a jednání, cena práce, mimořádné pracovní podmínky. Celý systém musí být spravedlivý, transparentní, efektivní, srozumitelný a jednoduchý zároveň. (Kolektiv autorů, 2008, s. 60-63) Mzdu tvoří většinou pevná a pohyblivá složka. Štikar a kolektiv autorů (2003, s. 115) poukazují na to, že mzda je sice velmi důležitým faktorem spokojenosti pracovníka a má na něj značný motivační vliv, ale mohou se vyskytnout i jiné faktory, jako ochrana zdraví, které jsou pro pracovníka mnohem důležitější. Navíc vysoký plat nemá dlouhodobější motivační účinek.

Pracovník si na tuto skutečnost rychle zvykne a začne srovnávat svůj plat s ostatními pracovníky nebo chápe svůj přínos jako pozitivum pro organizaci.

Jak jsme si hned v úvodu řekli, peníze jsou základní nutností každého člověka a slouží k naplňování jeho potřeb. Do kapitoly strategie odměňování však patří i nepeněžní forma ocenění pracovníka. Tyto formy ocenění si představíme v následujících kapitolách.

2.3.4. Pochvala a uznání

Pochvalu můžeme zařadit jako základní motivační nástroj. Posouvá člověka dále, cítí se šťastnější a ona pochvala se stává jakousi hybnou sílou, která člověka vyprovokuje ještě k lepším výkonům. Zdrojem pochvaly a uznání může být kdokoliv – nadřízený, podřízený, kolega, klient, široká veřejnost apod. Pietrasiński (1968, s. 140) říká, že odměna ať už v podobě pochvaly nebo prémií, je tím účinnější, čím rychleji k ní dochází. Nemá smysl čekat, až přijde vhodný čas. Dále tvrdí, že pochvala je vždy každopádně účinnějším prostředkem nežli trest neboli kritika. Toman (2010, s. 168) poukazuje na výzkum, ve kterém bylo zjištěno, že až 79 % lidí dalo výpověď v práci jenom proto, že se cítili nedoceněni. Dalším zjištěním bylo, že manažeři předpokládali, že zaměstnanci touží po dobré mzdě a jistotě zaměstnání, kdežto samotní zaměstnanci toužili ve skutečnosti hlavně po uznání a informovanosti. Lidé chtějí být oceňování často, konkrétně a rychle po úspěchu.

2.3.5. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity neboli výhody, jsou již od dávných dob zaměstnavateli používány jako „něco navíc“. Zahrnují širokou škálu různých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za které by jinak zaměstnanec musel zaplatit. Může se jednat o příspěvek na stravování, příspěvek na dopravu do práce a z práce, příspěvek na rekreaci či relaxaci, penzijní připojištění, služební auto, telefon, vzdělávání nad rámec povinnosti, pracovní oblečení, zvýhodněné půjčky, delší dovolená nad zákonný rámec, studijní volno, sportovní a kulturní aktivity, daňové, právní či psychologické poradenství, podíl na akciích či zisku atd. Pro tyto výhody je typické to, že zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu, nebývají závislé na zásluhách, všichni zaměstnanci je nemusí vnímat jako bonus, mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, poskytují se na základě vnitřního předpisu

(Směrnice) organizace nebo kolektivní smlouvy. Jakmile jsou zavedeny je obtížné je zrušit, pracovníci je vnímají jako standard. Skutečností taky je, že organizace se liší množstvím i kvalitou poskytovaných benefitů. Podle kolektivu autorů (2008, s. 64) nebyl prozatím předložen žádný důkaz, že by benefity přitahovali zájemce o práci, ale naopak, můžou motivovat zájemce o ukončení pracovního poměru k setrvání. V ČR se benefity poskytují většinou plošně. Je pouze na zaměstnanci, který z nabízených benefitů chce čerpat a je na organizaci, jaký mu k tomu nabídne finanční limit.

Poskytování zaměstnaneckých benefitů sleduje řadu cílů, zejména zvýšení prestiže organizace, snížení nemocnosti pracovníků, snížení fluktuace, zvýšení ochoty k pracovnímu výkonu a jak jsme si již řekli, zvýšení celkové pracovní spokojenosti. Přínosem pro organizaci je individualizace čerpání benefitů, a to podle motivačních potřeb zaměstnanců, namísto toho, aby se zvyšoval rozpočet organizace poskytováním benefitů plošně. (Kolektiv autorů, 2008, s. 64-66)

2.3.6. Zaměstnanecké vztahy na pracovišti

O otázkách řízení pracovního poměru můžeme diskutovat prostřednictvím zaměstnaneckých vztahů. Jsou tvořeny všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy s pracovníky – přímé nebo nepřímé. V praxi hovoříme o formálních procesech, postupech a komunikačních kanálech. Realizují se prostřednictvím běžných, neformálních styků s vedoucími pracovníky a pracovníky navzájem. Jednou z forem zaměstnaneckých vztahů jsou i kolektivní pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání.
Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v organizacích může být dobrá, špatná nebo neutrální. Je odrazem názorů managementu a zaměstnanců na způsoby, jakým je personální management v organizaci řízen. Je vhodné, aby si vedení organizace a zaměstnanci navzájem důvěřovali, chovali se k sobě slušně a ohleduplně a tím se udržovaly harmonické vztahy, které ústí do dobrovolné vzájemné spolupráce, nikoli do nechtěné a zdráhavé poslušnosti. Je třeba chránit zájmy zaměstnanců, kteří jsou loajální, oddáni zájmům podniku a vedení by s nimi mělo jednat jako s partnery. V každém společenství vzniká konflikt. Vedení organizace v rámci utužování dobrých vztahů na pracovišti musí zvládnout konflikt řešit pokud možno vzájemnou dohodu, kdy dosahují zisku vždy obě strany. Aby tyto konflikty nevznikaly a naopak se zlepšovaly vztahy na pracovištích, je

nutné vytvořit slušnou a spravedlivou politiku zaměstnaneckých vztahů, spravedlivých postupů a jejich důsledným uplatňováním v praxi. Ruku v ruce s loajalitou a oddaností zaměstnanců jde informovanost o dění v organizaci, transparentnost a participace zaměstnanců při organizačních procesech. Ideální by byla organizace, ve které by se podařilo dosáhnout harmonie v naplňování cílů podnikových, sociálních a etických, a to u všech zúčastněných stran – zaměstnavatelů, pracovníků, zákazníků i dodavatelů (Kolektiv autorů, 208, s. 71).

2.3.7. Vzdělávání pracovníků

„ Lidé jsou cenným kapitálem ve smyslu zásoby znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jsou halením bohatstvím Evropy.“ (kolektiv autorů, 2008, s. 103)
Moderní svět je plný nových technologií vyžadujících nové způsoby práce a tím vyžaduje neustálou potřebu v získávání nových dovedností a znalostí. Pojem celoživotní vzdělávání je chápán jako jediný propojený celek, kdy zaměstnání a souběžné vzdělávání umožňuje získávání kvalifikace a kompetence. Celoživotní vzdělávání má poskytnout možnost neustálého zdokonalování sebe sama v různých stádiích života a rozvoje člověka. Má být taktéž v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami. (Kolektiv autorů, 2008, s. 101)
Vzdělávání dospělých můžeme nazvat procesem, ve kterém se člověk systematicky, aktivně a efektivně učí za účelem změny nebo obohacení svých znalostí, schopností, dovedností, postojů, názorů a hodnot. Jeho cílem je napomoci rozvoji a seberealizaci osobnosti a zajištění občanské zodpovědnosti, tedy participace na socio-kulturním a ekonomickém rozvoji společnosti. Vzdělávání probíhá ve vzdělávacích institucích, organizacích, firmách, spolcích, nadací, profesionálních komor, odborů, a to za plné podpory státu. Vždy však musí existovat společenský zájem vzdělávací instituce zakládat a podporovat (Kolektiv autorů, 2008, s. 107-108)

Ze své praxe vím, že motivovat pracovníky právě ke vzdělávání, není lehké. Dospělý člověk se učit může, ale už nemusí. Je nezbytně nutné si ujasnit, proč, jak, kde a jakým způsobem se bude člověk ochoten učit. Motivace dospělého člověka k učení je postavena na vnitřních a vnějších tendencích. Vnitřní motivace představuje jeho potřeby a zájmy, vnější motivace vliv situací, které jeho potřeby a zájmy utvářejí, posilují a regulují. Nejsilnějšími motivy vzdělávání dospělého člověka, je potřeba seberealizace, vlastního

rozvoje, potřeba ocenění nebo překonání vlastních nedostatků. Dovolím si tvrdit, že taktéž potřeba jistoty a bezpečí hraje významnou roli. Jedná se především o udržení se na určité pozici či v zaměstnání celkově.

Výsledkem procesu celoživotního vzdělávání má být mimo již zmiňované, schopnost získané znalosti uplatnit v praxi.

2.3.8. Hodnocení pracovníků jako jeden z mnoha nástrojů motivace

Dalším z mnoha nástrojů motivace je systematické a pravidelné hodnocení výkonu a jednání pracovníků, tedy hodnocení pracovníků. Celý proces hodnocení pracovníků slouží jako základ nejenom pro odměňování pracovníků, ale hlavně pro jejich rozvoj, vzdělávání a povyšování. (Kolektiv autorů, 2008, s. 46-47)

Ze studia starší literatury (Bureš, 1967, s. 130-1938) je zřejmé, že celý proces hodnocení pracovníků prošel značným vývojem. V dobách socialistického režimu sloužilo hodnocení především k účelům získání podkladů pro odměňování pracovníků a vyhodnocování socialistické soutěže a přemísťování pracovníků při zajišťování tzv. kádrových rezerv pro další pracovní zařazení. Je tedy zřejmé, že v rámci procesu hodnocení nebyl kladen důraz na potřeby samotného pracovníka, nýbrž pouze vidina jeho výkonu. Nikoho nezajímala zpětná vazba a pocity pracovníků.

Aby moderní systém hodnocení pracovníků fungoval efektivně, musí splňovat tyto požadavky:

- vedením organizace musí být předem vydefinována úroveň pracovního výkonu a kvality práce s ohledem na výkonnostní potenciál pracovníka
- zjistit silné a slabé stránky pracovníka
- umožnit pracovníkovi zlepšení pracovního výkonu
- stanovit konkrétní požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu
- získat informace k odměňování pracovníků
- identifikovat vzdělávací potřeby pracovníků a možnosti dalšího růstu
- zvýšit úroveň a účinnost motivace k pracovnímu výkonu, k loajalitě k organizaci
- zajímat se o názory pracovníků, o faktory spokojenosti či nespokojenosti

Hodnocení pracovníků by mělo probíhat minimálně jednou za rok, ideálně dvakrát ročně. Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený, který vychází z výsledků průběžného monitorování pracovního výkonu během předem stanoveného období. Proces hodnocení pracovníků by měl být v organizaci metodicky ukotven. Nejčastější formou hodnocení je hodnotící pohovor, který probíhá v pozitivním duchu, je dán prostor hodnocenému na vyjádření svých požadavků apod. V konci celého hodnotícího pohovoru probere hodnotitel společně s hodnoceným závěr, který tvoří většinou cíle, které si pracovník stanovil pro nastávající období a jsou taktéž probrány např. rezervy pracovníka a podobně. Hodnocenému musí být věnován dostatečný prostor na stanovení si cílů, protože jak již víme, stanovení vlastních cílů, je největší motivací pro pracovníka. Výstup z hodnocení reflektuje hodnotitel se svým nadřízeným či na poradách vedení. (kolektiv autorů, 2008, s. 46-54)

Podle Havrdové (1999, s. 18-21) jsou taktéž potřebná k hodnocení předem stanovená kritéria. Jak ona sama říká „pokud nejsou vypracována, každý hodnotitel se řídí svými vlastními, často obtížně popsatelnými kritérii“. Bez nich vznikají zbytečná nedorozumění, rozpaky a frustrace pracovníků. Každý pracovník chce dělat svoji práci dobře, proto taky potřebuje poznat, kdy je práce dobře odvedena a kdy nikoli.

Havrdová (1999, s. 20-21) rozlišuje dva základní typy hodnocení:

- klasifikující styl, který má sloužit k uchování dohodnutého standardu ve znalostech, dovednostech a postojích
- rozvíjející styl vede k rozeznávání silných a slabých stránek pracovníka a naznačuje mu cestu k dalšímu rozvoji a to prostřednictvím zpětné vazby.

V souhrnu tedy můžeme říci, že efektivně nastavený systém hodnocení pracovníků je velmi silným motivačním nástrojem, který přináší zisk oběma stranám – jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci, a tím docílíme posilování loajality lidí vůči organizaci, ve které pracují. Hodnocení slouží zároveň jako motivátor ke zlepšení výkonu pracovníka, pro plánování jeho kariéry, jako jedno z kritérií pro spravedlivé odměňování a jako podklad k vzdělávacímu plánu pracovníka. Proces hodnocení pracovníků vede ke zjišťování chyb ve vedení organizace prostřednictvím předávání informací. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 95)

Systém hodnocení pracovníků v organizacích nemá být bičem na pracovníky, ale vzájemnou zpětnou vazbou, vedoucí k naplňování cílů organizace, ve které pracovník pracuje.

Protože jak už jsme si opakovaně řekli, jenom úspěšná a výkonná organizace, která si uvědomuje svou závislost na lidském potenciálu, dbá o potřeby svých vlastních pracovníků.

2.4. Nejčastější problémy vedoucí k demotivaci

V předchozích kapitolách jsme se věnovali procesu motivace, vyjasňovali si její smysl, vyjmenovávali faktory, které motivaci ovlivňují a taky zmiňovali motivační typy lidí. Motivace se zdá být velmi dobrá „věc“, pokud má ten správný směr a správný efekt. V mnoha případech se ovšem může stát, že naše motivace nabrala špatný směr.

Špatný směr motivace, tedy špatné zvyky, mezi které patří prokrastinace, předsudky, stupidita, přehnané nebo nízké sebevědomí, přílišná ctižádost vyjmenoval ve své publikaci Ivo Toman (2010, s. 78). Dovolím si tvrdit, že se jedná o dnes velmi populární výrazy.

Prokrastinace („cras“ – zítra jako základ latinského slova „crastinus“ – náležející zítřejšímu dni). Prokrastinovat tedy znamená odkládání úkolů na zítra. Mnoho lidí odkládá určité věci na zítra běžně. Problém vyvstane tehdy, pokud se odkládají i velmi důležité věci. Jejich plnění si člověk nahradí jinou, mnohdy příjemnější činností. Ale úkol čeká a přidává se další a další. Pak člověk zjistí, že má v životě chaos, promrhal zbytečně moc času nepodstatnými činnosti, protože se vyhýbal těm zásadním. A jak to může na konec dopadnout? Přepracovanost a vyhoření. Pokud se nám podaří najít správnou rovnováhu mezi děláním a odkládáním, může být prokrastinace svým způsobem člověku prospěšná. Mnohdy totižto člověk potřebuje čas na dozrání myšlenek (např. při psaní bakalářské práce) anebo dozrání problému, který se například na druhý den jeví zcela jinak. Toman (2010, s. 83).

Předsudky nazývá Toman (2010, s. 84) emočním postojem vůči něčemu nebo někomu. V pracovním procese můžou vážně ohrozit vztahy na pracovišti zejména negativní předsudky vůči některým členům či vůči nadřízenému. Cokoliv tento člověk udělá nebo řekne, je to špatně. V tomto případě nemůže žádná vnější motivace. Některé předsudky a zvyky (pověry) jsou velmi emočně silné a dokážou negativně ovlivnit chování lidí. Toman

(tamtéž) nás vyzývá k uvědomování si toho, kdy myslíme a kdy jednáme podle předsudků, protože ty jsou v nás velmi dobře zakořeněny.

Stupidita je nezávislá na IQ jedince. Za stupidního člověka považujeme někoho, kdo nějakou činností poškodí druhého člověka, přičemž sám žádnou výhodu nezíská, ba naopak někdy se dokáže ochudit on sám.

Přílišná ctižádost se projevuje nadměrnou honbou za úspěchem, touhou po moci a uznání. Příliš ctižádostiví lidé mají raději peníze, nežli svoji práci, příliš si všímají, co o nich druzí říkají, potřebuji neustále slyšet, že mají ve všem pravdu, jsou zaslepeni ambicemi a mnohdy jsou schopni dopustit se i zločinů. (Toman. 2010, s. 92)

Přehnané nebo nízké sebevědomí má svůj původ v tom, co si lidé myslí, že si druzí myslí o nich. Jde o strach z průměrnosti. Tito lidé mají lehce zranitelné ego, které jich nabádá dobře vypadat a mít pravdu. Lidé s nedostatkem sebevědomí svoji nejistotu maskují v aroganci, drzosti a okázalosti. Ze strachu ze selhání mnozí z nich konají mimořádné věci, jenom aby si něco dokázali. Dělají mnoho věcí, jenom aby naplňovali očekávání druhých. A to jich mnohdy stresuje. Právě zde můžeme použít již zmiňovanou Vroomovu teorii očekávání. Zaměstnanci pracují na cílech, které chtějí a věří, že existuje reálná šance, že jich dosáhnout. Pokud tomu však přestanou věřit, je jisté, že jich nedosáhnou. Ještě větší problém vystane tehdy, pokud tomu věří jiní lidé a nutí je spolupracovat i přesto, že oni sami ví, že cíle stejně nedosáhnou.

2.4.1. Důsledky demotivace

V předchozích kapitolách jsme si popsali, jak má motivační proces vypadat a taktéž jsme rozebrali jeho pozitivní vliv na člověka. Pokud však člověku chybí motivace či nabrala špatný směr, může mu způsobit vážné problémy.

Stres

Slovo stres v nás většinou vyvolává negativní emoce. Ale na základě vlastních zkušeností můžu říci, že mne určitá míra stresu stimuluje, vyvolává aktivitu k hledání řešení, a to nejen v pracovních úkolech. Možná právě tato skutečnost pak posiluje moje sebevědomí a naplňuje mne spokojeností z dosažení náročných cílů. Na druhou stranu, extrémní zátěž typu dlouhotrvajícího zatížení či nárazových stavů vedoucích k přepracování, mohou vést až k syndromu vyhoření.

„ Z psychologického hlediska lze stres chápat jako stav nadměrného zatížení či ohrožení.“ (Vágnerová 2008, s. 50) Jak dále Vágnerová uvádí, mezi charakteristické znaky negativně prožívaných stresových situací patří pocit, že nejsme schopni danou situaci ovlivnit a nejsme schopni ji dokonce ani předvídat. Pak přichází pocit, že danou situaci nejsme schopni vůbec zvládnout, a to zejména proto, že je na nás vyvíjen nepříjemný tlak okolností vyžadujících příliš mnoho změn. Každý člověk reaguje na psychickou zátěž různě. Dlouhotrvající stres může způsobit trvalejší problémy ve formě psychosomatických poruch. Podle Vágnerové způsobem, jakým se dokážeme se stresem vyrovnat, vzniká zkušenost, která v budoucnu ovlivní naše reakce na podobnou zátěžovou situaci.

Psychická krize

„Slovo krize se používá pro označení stavu vážného oslabení adaptačních schopností, který je subjektivně vnímán jako bezmoc, neschopnost se s událostí vyrovnat obvyklými způsoby a v obvyklém čase.“(Matoušek 2003, s. 98). Psychická krize se objevuje jako důsledek náhlého vyhrocení nezvládnutelné situace, či dlouhodobých problémů a je charakteristická jako narušení psychické rovnováhy. Tato situace zanechává v jedincích pocity beznaděje, ohrožení, zoufalství, ztráta pocitu jistoty a bezpečí. Vyvolává podnět k nutné změně. Celkově je psychická krize podobná fázím stresu. „Krizi lze chápat jako vyhrocení stresové situace, je signálem, že dosud používané způsoby reagování nejsou dostatečně efektivní, a proto je třeba hledat nové. Zvládnutí krize spočívá v přehodnocení této situace a nalezení účelnějších způsobů jednání.“ (Vágnerová 2008, s. 53)

Frustrace

Mezi mimořádně náročné situace vyvolávající zvláštní způsob chování patří i frustrace. Tyto situace vyvolávají specifické reakce, které se však nevymykají obecným principům motivace. Frustraci můžeme dle Nakonečného (1996, s. 121) rozdělit do tří různých, ale navzájem spojených jevů:

1. vnější situace, bariéry, které blokují dosažení cíle (uspokojení potřeby)
2. vnitřní psychický stav, který tato situace vyvolává – emoce a vnitřního napětí – tenze s motivací pro překonání překážky
3. zvláštní způsoby chování, které jsou touto situací a vnitřním stavem způsobeny a vyznačující se snahou vyrovnat se s touto situací a odstraněním vnitřní tenze

Jde tedy o nevědomý pokus člověka nalézt ztracenou psychickou rovnováhu. Nakonečný (tamtéž) je pojmenoval motivačními zvláštnostmi, nevědomými mechanizmy, které jsou označovány za reakce na frustraci nebo ego-obrannými mechanizmy. Podle I.F.Tuckera (in Nakonečný, 1996, s. 121) frustraci vyvolávají tyto tři události:

1. fyzické či psychické bariéry bránící očekávané reakci
2. odstranění zdrojů zpevnění (odměn)
3. vyvolávání konfliktních situací

Bedrnová a Nový (2002, s. 251-252) rozlišují dva typy frustračních situací:

1. absence předmětu jako takového
2. existence předmětu a současně vyskytující se překážka, která brání realizaci motivované činnosti.

Zdroje frustrace mohou být vnitřní (zábrany pro určitý způsob chování) nebo vnější (fyzikální překážky, způsoby chování a postoje okolí atd.). Mezi specifické druhy frustrace řadíme Franklovu existenciální frustraci – ztrátu smyslu života, která se stále častěji vyskytuje u osob žijících v blahobytu, ale se ztrátou životní perspektivy. Vede mnohdy k depresím a suicidu. Druhým specifickým druhem frustrace je Brehmova tzv. reaktance, kterou vyvolává pocit omezení osobní svobody a vede až k naučené bezmoci. (Nakonečný, 1996, s. 122)

Typickými reakcemi na frustraci jsou uváděny 1. agrese, útok 2. regrese (návrat do vývojově nižšího stadia) 3. stereotypie (chorobné ulpívání na určitých formách činnosti, může zde docházet k lhostejnosti nebo až k apatii).(Bedrnová, Nový, 2002, s. 252)

Pokud frustrace trvá delší dobu, tzn. několik týdnů, měsíců, let hovoříme již o deprivaci. A právě o deprivaci pojednává další kapitola.

Deprivace

„Deprivace je stav, kdy některá z objektivně významných potřeb, biologických či psychických, není uspokojována v dostatečné míře, přiměřeným způsobem a po dostatečně dlouhou dobu.“(Vágnerová, 2008, s. 53). Má mnohem zásadnější dopad a projevy na utváření osobnosti člověka a jeho fungování, a to zejména v období dětství a dospívání. Dlouhodobá deprivace brání přirozenému duševnímu vývoji osobnosti člověka. Podle toho, která skupina potřeb není dlouhodobě uspokojována, rozlišujeme deprivaci na senzorickou,

citovou (emocionální), sociální a deprivaci základních životních potřeb. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 253)

Syndrom vyhoření - burn-out syndrom

„Syndrom vyhoření je soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu. Syndrom vyhoření je vždy výslednicí interakce podmínek k práci, ve které pomáhající profesionál pracuje, a subjektivního očekávání konkrétního pracovníka.“ (Hrozenská, Dvořáčková, 2013, s. 129). Projevuje se zejména ztrátou energie a nadšení, ztrátou radosti ze života, chybí motivace pro danou práci. Syndrom vyhoření postihuje více lidi, kteří vstupují do sociálních služeb s obrovským nadšením a vysokými cíli. Očekávají, že práce je bude naplňovat a najdou smysl svého života. V realitě pak ale zjišťují, že nelze cílů z nějakých důvodů dosáhnout a jejich práce jim připadá zbytečná, oni sami se cítí nevyužití, vyčerpaní, unavení, mnohdy se objevuje až arogance či cynismus. Postupně se přidružují tělesné a zdravotní problémy.

Každý jedinec disponuje jinou mírou odolnosti vůči zátěži. Právě toto by si měl pracovník v sociálních službách uvědomit. Práce s nemocným člověk odkázaným na pomoc druhé osoby je velmi náročná. Pracovník může mít pocit, že je jeho práce zbytečná, rutinní, k ničemu nevede, a vzniká situace, kdy se sám sebe začne ptát na smysl své práce. Pracovník by si měl být vědom rizik, které jeho práce přináší. Těmi riziky jsou jednak rizika zasahující uživatele – nevhodné jednání ze strany pracovníka, rutina, odlidštění práce s uživateli, nepříjemné až agresivní jednání s uživateli a může vést až k porušení práv uživatele. Na druhé straně hrozí rizika v pracovním i osobním životě – nevidí smysl své práce, cítí se vyčerpaný, unavený, má zhoršenou náladu, jeho vystupování je okolí nepříjemné. Je tedy velmi důležité, aby pracovník uměl vyhledávat pozitiva ve své práci, které jej motivují a uspokojují. Těmi může být zlepšení nálady uživatele, pochvala od nadřízeného, uznání ze strany příbuzných uživatele, ale hlavně lepší finanční ohodnocení. Aby pracovník zvládl svoji náročnou práci, měl by se snažit ji vhodně kompenzovat základními psychohygienickými zásadami – životospráva, koníčky, fyzická práce či naopak odpočinek, relaxace, ale i sport. (Havlíková, 2014)

3. Prostředí sociálních služeb

3.1. Sociální služby, jejich pojetí a specifika

Za sociální službu je považována jakákoliv služba krátkodobého i dlouhodobého charakteru, která je poskytována uživatelům. Jejich cílem je zvýšení kvality klientova života, případně i ochrana zájmu společnosti. (Matoušek 2003, s. 214)

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů definuje služby a jejich činnosti následovně:

Mezi základní druhy sociální služby patří:

- sociální poradenství
- služby sociální péče
- služby sociální prevence

Poskytují se formou ambulantní, terénní nebo pobytovou.

Zařízení sociálních služeb a jejich základní činnosti při poskytování sociálních služeb nám jasně definuje Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v účinném znění a Vyhláška č.505/2006 Sb., kterou se provádí zákon o sociálních službách. Nemá smysl proto zde vyjmenovávat všechny typy sociálních služeb.
Vzhledem k tomu, že je tato práce věnována konkrétní organizaci, Oblastní charitě Uherský Brod, budeme se dále věnovat pouze službami registrovanými pro tuto organizaci a veřejnému závazku této organizace.

3.2. Struktura sociálních služeb Oblastní charity Uherský Brod

Krajský úřad Zlínského kraje, odbor sociálních věcí a zdravotnictví, příslušný k rozhodování podle ustanovení § 78 odst. 2 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů rozhodl podle ustanovení § 81 odst. 1 zákona o sociálních službách o registraci níže uvedených sociálních služeb, jejímž provozovatelem je Oblastní charita Uherský Brod:

domovy pro seniory

- Charitní dům sv. Petra a Pavla Slavkov
- Charitní dům sv. Andělů strážných Nivnice
- Charitní dům Vlčnov

pečovatelská služba

- Pečovatelská služba Uherský Brod
- Pečovatelská služba Horní Němčí
- Pečovatelská služba Strání
- Pečovatelská služba Korytná
- Pečovatelská služba Dolní Němčí
- Pečovatelská služba Bánov

azylový dům

- Azylový dům pro matky s dětmi v tísni Uherský Brod

denní stacionář

- Denní stacionář Domovinka

sociálně terapeutické dílny

- Terapeutická dílna sv. Justiny Uherský Brod

sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením

- Centrum seniorů Uherský Brod

nízkoprahová denní centra

- Nízkoprahové denní centrum sv. Vincence Uherský Brod[4]

charitní ošetřovatelská služba

3.3. Veřejný závazek Oblastní charity Uherský Brod

Poslání

Oblastní charita Uherský Brod je církevní právnická osoba mající právní subjektivitu. Byla zřízena dekretem dne 28. 9. 1992 Mons. Janem Graubnerem. Posláním naší organizace je poskytovat sociální služby lidem v těžké životní situaci na principech křesťanské lásky.

[4] http://uhbrod.caritas.cz/Sluzby-C569/

Prostřednictvím svých zařízení a služeb poskytujeme pomoc, podporu a poradenství v oblasti sociální a zdravotní péče.

Preambule

Poslání Charity pramení z pověření katolické církve šířit ve světě dobro, spravedlnost a naději. V tomto svém úkolu následuje příkladu Ježíše Krista, který během svého života sloužil mnoha lidem v nouzi, pomáhal druhým, aby měli život v plnosti a svým učedníkům uložil přikázání lásky k Bohu a bližnímu jako nejvyšší přikázání.

Své poslání uskutečňuje Charita zejména prostřednictvím materiální, sociální, humanitární, rozvojové, psychické a duchovní pomoci potřebným lidem a rovněž prostřednictvím úsilí o spravedlivější podmínky ve společnosti.

Zásady

Naše práce vychází z křesťanského vnímání hodnoty každé osoby, jeho jedinečnosti, svobody a důstojnosti.

Základní zásady, kterými se řídí služby Oblastní charity Uherský Brod

- dodržování a respektování základních lidských práv podle Listiny základních lidských práv a svobod
- úcta k člověku za všech okolností
- jednání na partnerské úrovni

Cíl

- poskytování kvalitní a odborné péče
- rozšiřování okruhu služeb na základě potřebnosti občanů
- dosažení stabilního postavení v síti registrovaných poskytovatelů sociálních služeb ve Zlínském kraji

Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou lidé v těžké životní situaci, kteří při řešení potřebují pomoc druhé osoby.

Každá naše služba má dále blíže specifikovány poslání, cíl, cílovou skupinu i zásady.

Předmět činnosti

Předmětem činnosti dle výpisu z Rejstříku církevních právnických osob z Ministerstva kultury je zejména charitativní a humanitární činnost, pořádání sbírek, účelových a humanitárních akcí, zřizování a provozování charitativních neziskových služeb, domovů, ústavů, zdravotnických a jiných zařízení.[5]

3.4. Pracovník v sociálních službách

Po roce 1989 tvoří v ČR významný podíl pracujících v produktivním věku ženy. Zejména v sociálních službách je nezastupitelným pracovníkem právě žena. Ano, setkáme se občas v zařízeních sociálních služeb či v nemocnicích i s muži. Ale jejich procento je v přímé péči velmi nízké. Muži zajímají v odvětví sociálních služeb či zdravotnictví vedoucí, řídící a vysoce odborné pozice. Tomu odpovídají i jejich vysoké mzdy. (Fischlová, 2005, s. 76-78) Každá pracující žena má své specifické potřeby. Předpokládá se, že dokáže skloubit roli matky a roli pracující ženy. Právě proto jsou pro ženy motivy velmi důležité. V Oblastní charitě Uherský Brod pracuje celkem 126 zaměstnanců, z toho 14 mužů. Pouze 3 z nich je v přímé péči, 3 muži jsou techničtí pracovníci, ostatní jsou vedoucími pracovníky nebo členy nejvyššího managementu.

Celkově pracují na OCH UB tito pracovníci:

- ředitelství – statutární zástupce (ředitel), zástupce ředitele, manažer vzdělávání a sociálních projektů, pracovník pro vztahy s veřejností a pastorační pracovník, koordinátor dobrovolnictví, IT pracovník, koordinátor sociální práce.
- ekonomické oddělení – ekonom, hlavní účetní, mzdová a personální účetní, pokladní účetní
- sociální pracovnice, vedoucí pracovníci konkrétních projektů, aktivizační pracovnice, zdravotní sestry, pracovnice přímé obslužné péče - pečovatelky, řidiči/řidičky, uklizečky. (Metodika PS, 2013)

[5] http://uhbrod.caritas.cz/O-nas-H14/Poslani-zasady-cile-C576/

Zde můžeme vidět, že se nejedná pouze o pracovníky v přímé obslužné péči, ale i technicko-hospodářské pracovníky. Z mého pohledu je nemusíme z výzkumu zcela vyřadit, a to vzhledem k tomu, že nemáme přesně vydefinováno (a nepovažuji to ani za důležité) zdali se bude jednat pouze o pracovníky v přímém kontaktu s klienty či nikoli. Cílem práce je motivace pro práci v Charitě, ať už jde o uklízečku, pečovatelku či ekonomické pracovníky. Pravdou však zůstává, že na pracovníky v přímé péči jsou kladeny specifické požadavky. Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost. Pracovník v sociálních službách musí mít minimálně základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu, případně způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel.

Podle Zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách musí zaměstnavatel zajistit pracovníku v sociálních službách povinné vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.

Velmi důležité jsou osobnostní předpoklady pracovníka v sociálních službách, a to zejména s ohledem na riziko syndromu vyhoření. Očekává se pozitivní vztah k lidem, dovednost komunikace, dovednost naslouchat, touha pomáhat, svědomitost, slušnost, trpělivost a taktnost v jednání, schopnost vytvářet dobré mezilidské vztahy se spolupracovníky, zdravé sebevědomí, aktivní a samostatný přístup, rozhodnost, psychická odolnost, umění jednat s lidmi, zodpovědnost a ochota k dalšímu vzdělávání. Domnívám se, že pracovník by měl mít i určitou fyzickou konstituci, neboť se často jedná o velmi těžkou práci. O specifičnosti práce v Charitě bude pojednávat jedna z nastávajících kapitol. (Havlíková, 2014)

Mlčák (2005, s. 130) se ve svém příspěvku pozastavuje nad tím, proč si lidé vůbec zvolili práci sociálního pracovníka jako svou profesi a nadále si ji volí. Opírá svoje tvrzení o psychologii osobnosti, kdy tvrdí, že v této profesi pracují lidé s různými osobnostními rysy, což umožňuje i lépe zvládat stres provázející výkon této profese. Mlčák (tamtéž) považuje tedy za nejdůležitější nástroj procesu pomáhání, samotnou osobnost sociálních pracovníků. Souhlasím s tímto autorem v tvrzení, že „společenský a ekonomický status sociálních pracovníků je ve většině případů inadekvátní významu jejich profese“. Už samotnou kvalitu profesního sebepojetí lidí pracujících v sociálních službách a celkově

jejich pracovního výkonu, výrazně ovlivňují vnější společenské faktory, jako jsou společenský význam, prestiž této profese, její platové ohodnocení, ale také vnitřní faktory, kterými jsou úroveň spokojenosti v profesi či kvalita smyslu této profese (Mlčák, 2005, s. 135). O určitých bariérách, které brání vstupu profesionálních pracovníků do prostředí sociálních služeb, pojednává i Kappl (2012, s. 65). Mezi dva velmi důležité faktory, které nelze přehlížet, řadí finanční podhodnocení a nejistotu ohledně udržitelnosti projektů v sociálních službách. [6] Pokud má zájemce o tuto práci rodinu a je povinen ji řádně zajistit, upřednostní mnohdy zcela jiné motivátory, zejména peníze. Protože s nízkým výdělkem úzce souvisí i společenská prestiž zaměstnání, která je spíše nízká. (Kappl, 2012, s. 62)

Ale vraťme se zpátky k pracovníkům v sociálních službách, kteří tuto práci chtějí i přes všechna předešlá tvrzení. Vyžaduje se po nich tzv. emocionálně podmíněná práce (emotion work), kterou Mlčák vymezuje jako pracovní činnost. Pracovník musí dobře ovládat své pozitivní i negativní emoce, vykazovat vysokou senzibilitu vůči svým klientům, ovládat kontrolu sociální interakce a dokázat tolerovat nesoulad mezi emocemi pociťovanými a projevovanými. (Mlčák, 2005, s. 137-128).

I samotní pracovníci mají svá očekávání. Od svých zaměstnavatelů požadují přiměřenou péči, kolegialitu, vážnost a členství v síti vzájemných pracovních závazků. Nedostatek těchto očekávání, může být silných zdrojem nedorozumění, nepochopení a stresu. (Mlčák, 2005, s. 129). Abychom předešli problémům tohoto typu a došlo k optimalizaci pracovní činnosti, je potřeba správně nastavit procesy a metody řízení lidských zdrojů. Ať je to samotný výběr pracovníků, řízení výkonu a plánování (včetně motivace), či zájem o samotný rozvoj osobnosti pracovníka v sociálních službách.(Mlčák, 2005, s. 137) A právě další kapitoly této práce budou pojednávat nejenom o samotné motivaci, ale pro lepší pochopení o celkovém procesu řízení lidských zdrojů.

Za **zájemce o práci** považuji člověka, který si oficiální cestou podal žádost o přijetí do zaměstnání a je takto evidovaný na personálním oddělení organizace. V případě uvolnění pracovní pozice, je zájemce kontaktován, příp. se přihlásí do výběrového řízení na obsazení pracovního místa. Oblastní charita Uherský Brod eviduje k 23. únoru 2015 celkem 53 žádostí o přijetí do pracovního poměru. (Personální oddělení OCH UB)

[6] Autor se zde zmiňuje pouze o nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež, ale já se zcela oprávněně domnívám, že podobná situace je běžná právě v charitních službách.

4. Charita ČR - zejména pak Oblastní charita Uherský Brod

Organizací, jakou je Charitou ČR jsem se zabývala již ve své absolventské práci. Charita ČR je dnes největší a nejvýznamnější neziskovou organizací poskytující charitativní, sociální a zdravotní služby, realizující humanitární pomoc a rozvojovou spolupráci. Je součástí Katolické církve. Byla zřízena Českou biskupskou konferencí a je církevní právnickou osobou sdružující arcidiecézní a diecézní charity na celém území ČR. Předmětem činnosti Charity ČR je služba milosrdné lásky církve lidem v nouzi bez ohledu na jejich rasu, národnost, náboženství nebo státní a politickou příslušnost (Stanovy Charity Česká republika).

Poslání Charity ČR je vydefinováno v Kodexu Charity Česká republika, který byl vytvořen v roce 2009 Mons. Janem Graubnerem, předsedou České biskupské konference a je určen všem dobrovolným i placeným pracovníkům Charity ČR.

„Poslání Charity pramení z pověření katolické církve šířit ve světě dobro, spravedlnost a naději. V tomto svém úkolu následuje příkladu Ježíše Krista, který během svého života sloužil mnoha lidem v nouzi, pomáhal druhým, aby měli život v plnosti, a svým učedníkům uložil přikázání lásky k Bohu a bližnímu jako nejvyšší přikázání“ (Kodex Charity Česká republika).

Kořeny Charity ČR sahají do dob první republiky, kdy 7. února 1922 byl tehdejším arcibiskupem Antonínem Cyrilem Stojanem založen v Olomouci arcidiecézní Svaz Charity a opírá se o svědectví Nového zákona (Doležel 2008, s. 57). Charita pracuje na bázi dobrovolnictví, zejména v rámci vysoké angažovanosti farností. Od roku 1990 se Charita ČR stává profesionální organizací, která musí splňovat požadavky legislativy a plnit pokyny MPSV ČR. Významný důraz je kladen na kvalitu poskytovaných služeb.

Oblastní charita Uherský Brod je součástí Charity ČR. Byla zřízena 28. 9. 1992 dekretem Mons. Jana Graubnera. Jedná se o církevní právnickou osobu mající právní subjektivitu. Zaregistrovány má tyto typy služeb: domovy pro seniory, pečovatelkou službu, azylový dům, denní stacionář, sociálně terapeutická dílna, nízkoprahové denní centrum pro osoby bez přístřeší, sociálně aktivizační centrum pro seniory a osoby se zdravotním postižením.

4.1. Specifika charitního prostředí

„ Ježíšovým programem je, vnímavé srdce. Takové srdce vidí, kde je zapotřebí lásky, a podle toho také jedná“.
Benedikt XVI.

V předchozí kapitole jsme se v krátkosti podívali, jak Charita vznikla, jakou má strukturu a poslání. Nyní se budeme blíže věnovat prostředí uvnitř Charity.
Benedikt XVI. v Encyklice DEUS CARITAS EST říká, že „Charitativní organizace církve, počínaje charitou, musí vynaložit veškeré možné úsilí, aby byly k dispozici příslušné prostředky, zejména muži a ženy, kteří by na sebe přebírali úkoly (nasytit hladové, obléci nahé, pečovat o nemocné a usilovat o jejich uzdravení, navštěvovat vězněné a tak dále)*“*.(tamtéž, s. 46) Dále se zmiňuje o odborné kompetenci, která musí být prvním a základním předpokladem pomáhajících. Ale to samo o sobě nestačí, zejména pokud pracujete s lidmi. S lidmi, kteří si prochází špatným obdobím svého života, jsou nemocní, staří, ovdovělí, opuštění, bez jídla a střechy nad hlavou. Každá pečovatelka, zdravotní sestra či lékař umí svou práci vykonávat technicky určitě velmi dobře. Ale to není všechno. Strádající člověk potřebuje lidskost, lásku, úsměv, pochopení. Bez toho charitní práce nemá ten pravý smysl. Charitní pracovník musí umět otevřít své srdce a naučit se chápat prožitky potřebných. Benedikt XVI. nás ve své Encyklice vyzývá, abychom i nadále udrželi celý svůj jas, postavený na bezmezné lásce, kterou sám Stvořitel vepsal do samotné lidské přirozenosti. Není dobré, abychom se postupně přetransformovali do obyčejné obecně prospěšné organizace bez křesťanských hodnot. (tamtéž, s. 46) Křesťanská charitní práce nesmí být závislá na politických stranách a ideologiích, ale pouze na uplatňování lásky, kterou člověk v nouzi potřebuje. Bůh je láska. Deus caritas est. Pracovník v Charitě však nikdy nikomu nevnucuje víru církve. Ví, kdy má mluvit a kdy mlčet. Za něj mluví láska. Zde je celé dogma Charity. Láska k Bohu, láska k bližnímu. Snahou charitní organizace má být toto posilovat ve svých pracovnicích. (tamtéž, s. 49) Charita má být místem ochoty sloužit potřebným a také místem vzájemné pomoci. Pracovníci Charity by měli chtít pracovat spolu s církví na tom, aby se ve světě šířila Boží láska. (tamtéž, s. 51) Oni ví, že prostředkem k načerpání nových sil k jejich práci, je modlitba. „Kdo se modlí, neutrácí svůj čas…“ (tamtéž, s. 53) Charita má být prostředím, kde se žije láskou a kde vstupuje Boží světlo. (tamtéž, str. 55)

Jednou z forem pomoci bližnímu v Charitě je dobrovolnictví. Je definováno jako neplacená činnost, kterou lidé provádějí a účelem pomoci druhým. Poskytují nezištně svůj čas, schopnosti a dovednosti pro veřejně prospěšnou činnost. Tato činnost je přínosem jak pro klienta, tak pro samotného dobrovolníka. (Matoušek, 2003, s. 55) V současné době je dobrovolnictví legislativně ukotveno v Zákoně o dobrovolnické službě č. 198/2002 Sb.

Smyslem této práce není momentálně pojednávat o dobrovolnictví, ale právě ono má být nutně součásti Charity. Sám Benedikt XVI. (Deus caritas est, s. 45) si této formy pomoci velmi váží, obdivuje ji a děkuje za ni. Sám říká, že právě dobrovolnictví je tou správnou školou života pro mladé, která je učí lásce, ochotě a solidaritě. Dobrovolníci dávají potřebným sebe samé.

Jak uvádí Doležel (2008), je nutné, aby charitní práce vědomě a plánovitě navázala na svou historii a to zejména ve farnostech. Úlohou farností je martýrium - liturgie – diakonie. Duchovní život křesťana spojuje modlitba, účast na bohoslužbě, přijímaní svátosti, ale i pomoc (služba) bližnímu v nouzi. (tamtéž, s. 61). To vše na bázi dobrovolnických spolků. Oblastní a farní charity po celém území našeho státu by mohly být (a určitě mnohdy jsou) nástrojem této pomoci. Jejich profesionální síť slouží k vyhledávání potřebných a poskytování pomoci. A důvod? Písmo praví: „Cokoliv jste učinili jednomu z těchto mých nepatrných bratří, mě jste učinili.“ (tamtéž, s. 63). Nyní už víme, proč by mělo být dobrovolnictví součástí Charity a obráceně. Vzájemně se totižto potřebují a doplňují. Pomáhající služba vyžaduje nejenom duchovní ale i odborné provázení. A právě k tomu mohou sloužit Charity. Jedině spolupráce všech, kdo má zájem pomáhat, přináší své plody.

4.2. Etika - Kodex Charity ČR

Charita je součástí katolické církve, kde jsou pracovníci Charity pověření k organizované službě lásky jménem církve. Podle slov arcibiskupa Jana Graubnera je Charita ve srovnání s jinými sociálními službami jiná v tom, že skrze charitní službu, službu lásky církve, mají potřební lidé zakusit dotek samotné Boží lásky. Vodítkem k této službě lásky má být všem pracovníkům včetně dobrovolníků právě Kodex Charity ČR. Tento manuál byl schválen Českou biskupskou konferencí v Praze dne 21. ledna 2009. Je

volně ke stažení na webových stránkách Charity ČR.[7] Pojednává o poslání a cílech, zásadách a hodnotách Charity. Kodex Charity ČR představuje ideál pracovníka a ideál činnosti Charity jako instituce. Dále pojednává o odborných a osobnostních kvalitách pracovníků Charity, o jejich právech a povinnostech, závazcích a omezeních. Management arcidiecézní, diecézních a místních Charit nese plnou odpovědnost na uvedení Kodexu do praxe. (Kodex Charity Česká republika)

4.3. Personální a sociální procesy v Oblastní charitě Uherský Brod

V předchozích kapitolách jsme si vydefinovali sociální služby, jejich pojetí a specifika. Dále jsme se zaměřili na Charitu ČR, zejména Oblastní charitu Uherský Brod. Teoriím motivace byly věnovány úvodní kapitoly. Nyní se zaměříme na vedení a řízení lidí v Oblastní charitě Uherský Brod a na konkrétní oblast motivace pracovníků této organizace. Podíváme se, jak s procesem motivace tato organizace pracuje.

Lidé jsou rozhodujícím faktorem úspěšnosti a prosperity každé organizace. Právě proto je důležitým aspektem výběr pracovníků na přesně definované pracovní pozice. Úkolem efektivního personálního managementu je tedy nejenom výběr vhodných pracovníků, ale i práce s lidmi, jejich vedení, motivace a případná eliminace rizik spojených s nevhodným výběrem pracovníka s ohledem na ekonomické a sociální důsledky. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 399-400) Bednář (2012, s. 113) nazval zaměstnance v kterékoli organizaci největším bohatstvím, které je nutné udržovat a rozvíjet. Zejména v sociálních službách by tomu tak mělo být, neboť „kvalita služeb je přímo závislá na kvalitě zaměstnanců“. Zaměstnanci jsou ti, kteří přichází do přímého kontaktu s klientem a mají na kvalitu služeb největší vliv. Některé personální procesy v sociálních službách jsou zachyceny ve Standardech kvality sociálních služeb.

[7] http://www.charita.cz/res/data/000077.pdf?seek=1294994736

Standardy kvality sociálních služeb

Pod vedením MPSV byly v letech 2000-2002 vytvořeny a postupně doplňovány Standardy kvality sociálních služeb. Ve Vyhlášce č.505/2006 Sb., kterou jsou prováděny některá ustanovení zákona o sociálních službách je znění SQSS legislativně ukotveno od 1. ledna 2007. Vychází z politického a společenského zadání, z dobré praxe a obecných modelů hodnocení a řízení kvality. Platí pro všechny typy a druhy služeb a jsou souborem měřitelných a ověřitelných kritérií. SQSS dělíme na procedurální, personální a provozní. (Bednář, 2012, s. 55-56) My se zde pouze okrajově zaměříme na standardy personální. Jde o SQSS č. 9 Personální zajištění sociální služby a č. 10 Profesní rozvoj zaměstnanců a jejich volný překlad.[8]

Personální zajištění sociální služby

Tento standard nám jasně určuje, že poskytovatel sociální služby musí mít stanovanou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců, a to přiměřeně druhu poskytované sociální služby, její kapacitě, počtu a potřebám osob, kterým je služba poskytována. Taktéž musí mít poskytovatel písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců, vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků a fyzických osob, které nejsou s poskytovatelem v pracovněprávním vztahu a taky pravidla na působení těchto osob na pracovištích. Podle těchto pravidel musí poskytovatel také v praxi postupovat.

Profesní rozvoj zaměstnanců

Neustále se zvyšující požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků v sociálních službách, je důvodem pro systematický proces věnovaný rozvoji zaměstnanců. (Bednář, 2012, s. 120) A právě tato skutečnost je obsahem SQSS č. 10, který určuje poskytovateli sociální služby, aby měl písemně zpracovaný postup pro hodnocení pracovníků s ohledem na osobní profesní cíle a potřeby další odborné kvalifikace a navazující program dalšího vzdělávání pracovníků. Neméně důležitým kritériem tohoto standardu je systém výměny informací o poskytované službě mezi zaměstnanci. Je nutností, aby měl poskytovatel písemně

[8] http://www.mpsv.cz/files/clanky/13639/505_2006_2015.pdf

zpracována pravidla finančního a morálního ocenění zaměstnanců a taktéž zajištěnou podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou péči s klienty sociální služby.

Je tedy patrné, že proces pracovní motivace v sociálních službách je plně podpořen v platné legislativě České republiky [9]

Již v předchozích kapitolách jsme si všeobecně popsali teorii motivace procesů řízení lidských zdrojů v organizacích. Nyní se zaměříme na konkrétní realizaci v praxi v OCH Uherský Brod. Tato organizace má přesně vydefinované personální a sociální procesy. Vše je řádně ukotveno v platných Směrnicích OCH Uherský Brod a v Metodikách konkrétních služeb. Jejich studiem jsem dosáhla možnosti získání informací pro tuto práci.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků a adaptace zaměstnanců

Oblastní charita Uherský Brod má platnou směrnici č. 13 Přijímání a zaškolování nových pracovníků, kde se věnuje této problematice.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků věnuje Oblastní charita Uherský Brod velkou pozornost, a to vzhledem k tomu, že tento proces probíhá v organizaci již 6 let a postup procesu hodnocení se neustále zdokonaluje s ohledem na požadavky zaměstnavatele i zaměstnanců. (Vnitřní směrnice OCH UB č. 6, verze 02)

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v OCH UB je věnována zvýšená pozornost. Důkazem je i to, že v této organizaci dálkově studuje na Vysoké škola a Vyšší odborné škole každoročně několik zaměstnanců, a to za plné podpory statutárního zástupce, což můžu potvrdit i z vlastní zkušenosti. Těmto zaměstnancům - studentům je taktéž poskytováno placené studijní volno v trvání pěti pracovních dnů. Povinné vzdělávání pracovníků v přímé péči a sociálních pracovníků nalezneme ve Směrnici č. 10. Jako bonus mají pracovníci možnost vzdělávat se nad rámec povinného vzdělávání po schválení statutárním zástupcem, pokud prokážou evidentní zájem a přínos pro organizaci. Oblastní

[9] http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/108_2006_2015.pdf

charita Uherský Brod pořádá pro své pracovníky za finanční podpory z veřejných zdrojů (např. EU) své vlastní vzdělávací programy, a to s ohledem na jejich požadavky. Odpadá dojíždění a tím zvýšené náklady na vzdělávání.

Odměňování a zaměstnanecké benefity

Finanční a morální oceňování zaměstnanců OCH UB je statutárním zástupcem organizace tento proces řádně ukotven v platné Směrnici č. 20. Co se týče zaměstnaneckých benefitů, jsou v uvedené organizaci zaměstnancům nabízeny, a to i přesto (nebo možná právě díky tomu), že je obecně známo, že dotace v sociálních službách nestačí na pokrytí nákladů spojených s provozem jejich činnosti. Jsou tedy vhodným motivačním nástrojem v pracovní motivaci. Nyní přikládám přehled platných Směrnic OCH UB, týkajících se tohoto tématu:

Finanční a morální oceňování zaměstnanců (dle směrnice č. 20)

Poskytování peněžních darů při výročích (dle směrnice č. 2)

Poskytování placeného volna na studium (dle směrnice č. 3)

Poskytování příspěvku na penzijní připojištění (dle směrnice č. 4)

Pravidla čerpání prostředků ze sociálního fondu (dle směrnice č. 9)

Pravidla pro poskytování příspěvku na pracovní oblečení (dle směrnice č. 17)

Zapojení do týmu v rámci telefonování s O2 (dle směrnice č. 18)

Poskytnutí stravenek

Poskytnutí týdne řádné dovolené navíc

Shrnutí teoretické části

Motivace je přirozená činnost vytváření rovnováhy mezi potřebami jedince a potřebami okolí. V pracovním procesu si lidé potřebují vydělat dostatek peněz na uspokojení základních životních potřeb. Zároveň ale musí docházet k uspokojování i vyšších potřeb. Vliv motivace na produktivitu práce je významný. Zlepšuje výkonnost práce, efektivitu a produktivitu a napomáhá k naplňování společných cílů. Mnoho výzkumů a také studiem literatury víme, že motivace funguje a má přímou vazbu na výsledky jako i na spokojenost zaměstnanců. Motivování lidí je neoddělitelnou součástí managementu organizace. Abychom dokázali efektivně motivovat, musí být motivace upřímná. Nedokážeme motivovat lidi, na kterých nám vůbec nezáleží. Podřízení očekávají, jim bude věnována patřičná pozornost a budou nadšeně pracovat pro někoho, kdo se upřímně zajímá o jejich potřeby. Aby manažeři byli motivace schopni, musí porozumět různým teoriím a technikám motivace. Ty jsou však pro ně jenom jakýmsi manuálem, oporou. Hlavní roli v procesu motivace zaměstnanců hrají osobnostní předpoklady, schopnosti a dovednosti manažera. Jde o obyčejný zájem o lidi.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

1. Metodologie výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, co motivuje zájemce o práci v Charitě. V teoretické části této práce byly popsány mimo jiné teorie motivace, motivy i stimuly a motivační nástroje, které OCH UB využívá v praxi. Toto všechno je ale pro nás zatím jenom teorií. Praktická část bakalářské práce se věnuje získávání dat potřebných k naplnění cíle, který jsme si stanovili hned v úvodu. K tomuto účelu jsem zvolila kvantitativní výzkum, který slouží zejména pro zjištění stanovisek, postojů a pocitů od co největšího počtu respondentů. Tímto přístupem byla na základě sběru měřitelných informací ověřena platnost představ (hypotéz) o tom, co motivuje uchazeče o práci v charitním prostředí. (Reichel 2009, s. 40) Kvantitativní přístup byl volen taktéž vzhledem k tématu této práce, a to z důvodu zachování absolutní anonymity respondenta. Riziko extrémně nízké návratnosti dotazníků se nepotvrdilo.

Dotazování je považováno za základní metodu výzkumu, jehož principem je kladení otázek respondentovi. Probíhá písemnou (dotazník) nebo mluvenou (rozhovor) formou. Otázky vychází z předem stanovených výzkumných záměrů. Otázky reflektují daný problém a zajišťují relevantní informace pro předem zformulované hypotézy. Tímto způsobem získává tazatel potřebné informace pro naplnění cíle své práce. (Reichel, 2009)

Sběr dat probíhal formou strukturovaného, standardizovaného dotazníku v elektronické i papírové podobě. Jedná se o písemný způsob dotazování s většinou uzavřenými otázkami s možností volby výběru odpovědí. Elektronická podoba dotazníku byla volena z důvodu úplné anonymity, jednoduchosti, rychlosti, dostupnosti, s cílem, co nejméně zatěžovat respondenty. Emailové adresy zájemců jsem získala od vedení Oblastní charity Uherský Brod, kde tyto údaje poskytli samotní zájemci. Na každém středisku OCH UB byly k dispozici i papírové dotazníky v nezalepené obálce. Samotnou distribuci a sběr dotazníků mi zkomplikovalo dlouhodobé vyřazení z pracovního procesu z důvodu vážné nemoci. Zejména z tohoto důvodu jsem upřednostňovala elektronickou cestu spolupráce s respondenty. V souvislosti s potvrzením validity výzkumu, chci uvést, že se žádným z dotazovaných nemám bližší pracovní, osobní či jiný vztah.

2. Stanovení hypotéz

HH: **Pracovníci v pomáhajících profesích neziskových organizací mají jiná očekávání než pracovníci v ziskovém sektoru.**

VH1: K efektivnímu motivování pracovníků Charity chybí managementu finanční zdroje. V Charitě i přesto fungují určité motivační programy.

VH2: Charita dokáže vyslyšet své zaměstnance, umí o ně pečovat.

VH3: Pracovníci a zájemci o práci v Charitě touží po harmonickém pracovním prostředí, uznání a dobrých vzájemných vztazích.

VH4: Pracovníci a zájemci o práci v Charitě vnímají tuto organizaci jako „jinou" nekomerční, zaměřenou na člověka a jeho potřeby.

VH5: Charita Uherský Brod pracuje se různými cílovými skupinami. Zájemci mají možnost uplatnit svoje schopnosti a zájem v práci s konkrétní cílovou skupinou klientů.

3. Výběr respondentů

Oblastní charita Uherský Brod zaměstnává celkem 126 osob. Jde o osoby všech služeb této organizace včetně ředitelství. Vzhledem k tomu, že je tato práce zaměřena na zjišťování pracovní motivace u zájemců o práci či krátce pracující osoby v OCH UB, budou respondenty výzkumu všichni zájemci o práci v OCH UB a pracovníci, kteří mají platnou pracovní smlouvu ne déletrvající nežli 1 rok. Jak jsme si v teoretické části vydefinovali, za zájemce o práci považuji člověka, který si oficiální cestou podal žádost o přijetí do zaměstnání a je takto evidovaný na personálním oddělení organizace. V případě uvolnění pracovní pozice, je zájemce kontaktován, příp. se přihlásí do výběrového řízení na obsazení pracovního místa. K 23. únoru 2015 je v organizaci evidováno celkem 53 žádostí o přijetí do pracovního poměru. Osob, které pracují v OCH UB krátce, je celkem dvanáct.

4. Realizace výzkumu

V kapitole 2, v empirické části této práce jsou vydefinovány hypotézy. S ohledem na tuto skutečnost byly vypracovány otázky v dotazníku. Celkem se jednalo o dvanáct otázek a tři podotázky. Otázky byly uzavřené, s jednou či vícero možností volby výběru. Respondenti měli možnost dovysvětlit některé své volby odpovědí, nebo sdělit svůj vlastní názor, pokud to považovali za důležité.

Sběr dat probíhal formou strukturovaného, standardizovaného dotazníku v elektronické i papírové podobě. Jedná se o písemný způsob dotazování s většinou uzavřenými otázkami s možností volby výběru odpovědí. Elektronická podoba dotazníku byla volena z důvodu jednoduchosti, rychlosti, dostupnosti s cílem, co nejméně zatěžovat respondenty. Emailové adresy zájemců jsem získala od vedení Oblastní charity Uherský Brod, kde tyto údaje poskytli samotní zájemci. Na každém středisku OCH UB byly k dispozici i papírové dotazníky v nezalepené obálce. Výzkum probíhal na přelomu měsíce ledna až února 2015. Otázky byly zvoleny jak otevřené, tak uzavřené. Specifikem je forma odpovědi prostřednictvím číselné osy. Smyslem této formy odpovědí, není umožnit respondentům najít jednoznačně vhodnou odpověď na položenou otázku, ale umožnit alespoň částečné přiblížení se jejich prožívaným pocitům a emocím. Zde se v konkrétním případě jednalo o informaci týkající důležitosti výše platu.

Celkem bylo rozdáno 56 dotazníků pro zájemce a krátce pracující osoby v OCH UB, a to bez ohledu na to, ve které službě mají zájem pracovat či již pracují. Obávaná nízká návratnost dotazníku se nepotvrdila. Celkem se vrátilo 52 odpovědí, což považuji za velmi vysoké číslo. Už jenom z tohoto prvního zjištění můžeme usuzovat, že zájem o práci v Charitě nadále přetrvává.

Dotazníky byly vyhodnocovány prostřednictvím výsečových a sloupcových grafů. Hodnoty vyjadřované na číselné ose, byly zprůměrovány. Jak se u kvantitativního výzkumu předpokládá, všechny výsledky jsem úplně a objektivně prezentovala v tabulkách či grafech a až poté jsem vyslovila své vlastní závěry, domněnky, názory a doporučení (Reichl 2009, s. 167).

Data získaná prostřednictvím dotazníku byly zpracovány převážně ručně, a to za pomocí aplikace Microsft Excel a pomocí grafů Microsft Word.

5. Výsledky dotazníkového šetření

Před samotným ověřováním hypotéz jsem se zabývala základními informacemi, které by mohly ovlivnit stanovení závěru. Pro jejich přehlednost je uvádím v tabulkách. Kompletně graficky zpracovaný dotazník naleznete v příloze této práce.

Tabulka č. 1: Věková struktura respondentů.

Věk zájemce		
méně než 20 let	5	9,6 %
21-30 let	18	34,6 %
31-40 let	11	21,2 %
41-50 let	13	25 %
51 let a více	5	9,6 %

Ze získaných informací nemůžeme jednoznačně říct, která věková kategorie zájemců je větší. Z mého hlediska je velmi pěkné zjištění to, že necelých 10 % zájemců o práci jsou velmi mladí lidé, což může být pro organizaci přínosem. Celkově jsou věkové kategorie vyrovnané.

Tabulka č. 2: Pohlaví respondentů.

Pohlaví respondentů		
žena	48	92,3 %
muž	4	7,7 %

V kapitole 3.4 jsme si říkali, že v sociálních službách pracuje vysoké procento žen. Tato skutečnost se nám potvrdila i ve výzkumu, ve kterém jsem se dotazovala na pohlaví zájemců. Z 52 respondentů je 48 žen.

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů		
základní	4	
středoškolské bez maturity	14	
středoškolské s maturitou	14	
vyšší odborné	5	
bakalářské	8	
magisterské	3	
vysokoškolské	4	

Nároky na pracovníky v sociálních službách jsou vysoké. O tomto jsme pojednávali v kapitole týkající se personálního zajištění sociální služby. Co se týče vzdělání zájemců o práci v Charitě, můžeme zde pozorovat všechny výše úrovní vzdělanosti lidí. Když se však podíváme dál, vzdělání odpovídá požadovaným pracovním pozicím.

Tabulka č. 4: Současný status respondenta.

Současný status respondenta		
zaměstnanec v charitě	8	15 %
zaměstnanec jinde	10	19 %
nezaměstnaný	11	21 %
OSVČ	3	6 %
student	9	17 %
v důchodu	2	4 %
na rodičovské dovolené	4	8 %
dobrovolník	1	2 %
jiná	5	8 %

Na otázku jaký je momentální status zájemců o práci odpovědělo nejvíce nezaměstnaných, celkem 21 %. Velmi pěkným zjištění je skutečnost, že 17 % dotazovaných tvoří studenti. Zajímavé procento, 19 % tvoří lidé zaměstnaní jinde. Lze tedy předpokládat, že chtějí změnit svou práci a přitahuje je právě práce v Charitě. Jako jinou odpověď uvedli 2 respondenti, že jsou osobami pečující o osobu blízkou, jeden respondent je v částečném invalidním důchodu a jeden respondent se pojmenoval „zaměstnaný student“.

Tabulka č. 5: Pracovní pozice, o kterou má respondent zájem/ ve které krátce pracuje.

Pracovní pozice		
přímá práce s klientem	18	34 %
sociální pracovní/ pracovnice	14	27 %
zdravotní sestra	2	4 %
administrativní práce	3	6 %
manažerská pozice	4	8 %
pomocné práce/uklizečka/údržbář	8	15 %
kuchař/kuchařka	0	0 %
jiná	3	6 %

Z výzkumu vyplynulo, že nejvíce požadovanou pracovní pozicí je přímá práce s klientem – pečovatelka / pečovatel a pozice sociálního pracovníka / pracovnice. U této otázky jsem se pozastavila, protože jednou z odpovědí byl požadavek na pracovní pozici – lékař. OCH UB není zdravotnickým zařízením, i když je zde poskytována zdravotními sestrami ošetřovatelská péče pro pacienty v domácím prostředí. Pozice zdravotní sestry je v téměř polovině případů kombinovaná s pozicí pečovatelky. Dalším požadavkem na pracovní místo bylo doučování dětí v azylovém domě pro matky s dětmi v tísni či řidič zásobování. Ani jednu z těchto pozic OCH UB nenabízí.

Tabulka č. 6: Motivační faktory respondentů dle důležitosti.

Motivační faktory		
plat	24	11 %
jistota zaměstnání	23	11 %
dobré reference organizace charita	10	5 %
smysluplná práce	35	16 %
příjemné pracovní prostředí	28	13 %
příjemný pracovní kolektiv	28	13 %
uznání od kolegů	8	4 %
uznání od nadřízeného	14	6 %
zaměstnanecké benefity	6	3 %
kompetence, možnost aktivně spolurozhodovat o službě	12	6 %
nepravidelná pracovní doba	7	3 %
týden dovolené navíc	6	3 %
možnost kariérního růstu	12	6 %
jiné		

Nyní se dostáváme k nejdůležitější otázce celého výzkumu, k motivačním faktorům. Pro naše respondenty je nejdůležitějším z nich smysluplnost práce. V teorii jsme si popsali, jak na pracovníky v pracovním procesu působí prostředí a vztahy na pracovišti. Tato skutečnost se nám potvrdila i ve výzkumu. Celých 13 % respondentů motivuje právě příjemné pracovní prostředí a příjemný kolektiv pracovníků. Je přirozené, že za důležitý motivační faktor respondenti považují plat a jistotu zaměstnání, a to celkem 11 %

z dotazovaných. Možnost zapojení do procesu spolurozhodování o službě, ve které chtějí lidé pracovat, považuje za důležitý motivační faktor 6 % z nich, stejně tak jako uznání od nadřízeného. Nejméně zvoleným motivačním faktorem byli zaměstnanecké benefity a nečekaně i týden dovolené navíc. Nepravidelná pracovní doba je pro některé pracovníky noční můrou. Obzvláště pro ženy pečující o své vlastní rodiny. I tuto variantu však zvolilo 7 respondentů, což představují 3 % z nich.

Tabulka č. 7: Výše očekávaného platu

Výše očekávaného platu	
1	1
2	0
3	0
4	5
5	9
6	9
7	14
8	5
9	5
10	4

Otázku na výši očekávaného platu jsem pokládala respondentům k vyznačení na číselné ose. Jednička byla nejméně důležitá, číslo deset, nejvíce důležitá. Původně jsem chtěla uvést pouze průměrnou známku, která činí 6,6. Ale pro lepší přehlednost uvádím v tabulce č. 7 i volby respondentů, které považuji za hodně zajímavé. Většinou se odpovědi pohybují klasicky ve středu osy. U nás tomu zas až tak doslovně není. Je zajímavé, že jeden z respondentů zvolil číslo 1, což představuje skutečnost, že pro tohoto člověka není výše platu vůbec důležitá. Zde se však mohlo jednat například o pozici dobrovolníka. Nicméně číslo 6,6 představuje velmi dobré zjištění. Lidé jsou vnitřně motivovaní, hledající smysluplnou práci.

Tabulka č. 8: Atmosféra na pracovištích OCH UB.

Atmosféra na pracovištích OCH UB.		
přátelská	35	33 %
týmová	27	25 %
pohodová	22	20 %
hektická	4	4 %
napjatá	2	2 %
nespolupracující	2	2 %
nekomunikující	0	0 %
demotivující	2	2 %
deprimující	1	1 %
rozhádaná	0	0 %
nudná	0	0 %
nevím	7	6 %
jiná	5	5 %

Vzhledem k tomu, že podstatná část práce se věnuje pracovnímu prostředí a vztahům na pracovišti, zajímalo mne, jak vnímají respondenti atmosféru mezi pracovníky. Důležité bylo pro mne zjistit i to, zdali si respondenti zjistili tuto skutečnost předtím, než podali žádost o přijetí do zaměstnání či nikoli. V jedné z předchozích otázek odpověděli, že jedním z motivačních faktorů při volbě práce je příjemný pracovní kolektiv. Pozitivní zprávou je, že 33 % dotazovaných vnímá vztahy mezi pracovníky jako přátelské, 25 % z nich je považují za týmové, 20 % pohodové. Někteří respondenti doplnili tento výčet o komentáře typu *„určitě jsou dny hektické, napjaté i méně vydařené, ale většinou jsem se setkala s příjemným chováním“* nebo *„hlavně pochopení a tolerance osob i členů pracovníků té týmové spolupráci“*. Samozřejmě jsou lidé, kteří vnímají atmosféru mezi pracovníky na Charitě jako nespolupracující, demotivující či deprimující. Jednalo se o 2 odpovědi. Teď je jenom otázkou, jestli u lidí, kteří odpověděli negativisticky, zájem o práci v Charitě přetrvává. A pokud ano, zajímalo by mne, jak se s touto skutečností vyrovnají, pokud budou případně v této organizaci zaměstnáni.

6. Diskuze výsledků, potvrzení hypotéz

HH: Pracovníci v pomáhajících profesích neziskových organizací mají jiná očekávání než pracovníci v ziskovém sektoru.

VH1: K efektivnímu motivování pracovníků Charity chybí managementu finanční zdroje. V Charitě i přesto fungují určité motivační programy.

Motivační programy nemusí být nikterak složité a drahé. Jde zde především o jejich psychologickou funkci, která má trvalejší vliv na motivaci pracovníka. Vnitřně nemotivovaného člověka nedokážou ani sebelepší motivační programy namotivovat a vzbudit v něm opravdový zájem. OCH UB zná a plně využívá motivačních programů, které nejsou finančně extrémně zatěžující. Jedná se zejména o morální ocenění. Vedení sledované organizace si je vědomé toho, že nesmí zapomínat chválit, protože ví, že zejména v charitním prostředí lidé touží po uznání a pochvale. Jako příklad uvedu pochvaly pracovníkům za mimořádné nasazení v krizových situacích, či ocenění za dlouhotrvající práci, finanční odměny při příležitosti životního jubilea. Velmi lákavou formou motivace je druhým rokem zavedené ocenění pracovníků spojeno s malou finanční odměnou „Per optime“ pro nejlepší vedoucí pracovníky, „Per bonus“ za zvláštní ocenění a „Per facere“ za nejlépe hodnocené akce a prezentace OCH UB.

Oblastní charita Uherský Brod poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené navíc, tedy celkem 25 dnů. Pracovníci mají možnost vzdělávání a osobního růstu dle svého přání a s ohledem na požadavky organizace. Snaha jmenované organizace o příjemné pracovní prostředí je samozřejmostí. Pozoruhodná kultura samotné organizace. Management se snaží využívat „firemních barev“ a pracovníkům poskytuje pracovní oblečení a obuv v těchto barvách. Z vlastní zkušenosti vím, že právě oblečení pracovníků je velmi lákavé pro veřejnost a pracovníci se cítí lépe, cítí se uznávaní a s pocitem sounáležitosti. Taktéž všechny vozidla OCH UB se průběžně renovují, management dbá o bezpečnost a spolehlivost dopravních prostředků, které k výkonu práce jejich pracovníci používají. OCH UB je veřejnosti často představována prostřednictvím prezentací v obcích působnosti, v televizních spotech, kulturních a benefičních akcích. Tato hypotéza se nám plně potvrdila.

VH2: Charita dokáže vyslyšet své zaměstnance, umí o ně pečovat.

Z patnáctileté praxe na Charitě vím i já osobně, že management organizace má zájem naplňovat potřeby svých pracovníků. Jako vedoucí pracovník mám možnost pracovat výjimečně z domova, pokud se přihodí nějaká nenadálá situace, která nelze vyřešit jiným způsobem. Taktéž flexibilita pracovních úvazků, čerpání náhradního volna, výměna pracovní směny či zkrácené úvazky nejsou v Charitě ničím výjimečným.

OCH UB má dle platné Směrnice vydané statutárním zástupcem propracovaný systém hodnocení pracovníků, který funguje minimálně 6 let. Snaha o jeho neustále zdokonalování je známkou zájmu Charity v hledání cesty k možnosti projevit uznání a pochopit své pracovníky, právě prostřednictvím systému hodnocení. Na hodnotiteli je, aby se dotazoval svých podřízených na jejich potřeby a přání, ale aby je taky dokázal vypozorovat a zpracovat. Výzkum prokázal, že respondenti vnímají fakt, že Charita jako zaměstnavatel je ke svým pracovníkům tolerantnější, bere ohled na jejich potřeby, na spiritualitu. Pracovníci jsou empatičtí, dobrosrdeční. OCH UB svým pracovníkům poskytuje zvýhodněné půjčky, studijní volno, pracovní oblečení, penzijní připojištění. Pracovníci mají možnost využití služební auta či mobilního telefonu, právního nebo psychologického poradenství (Směrnice OCH UB).

Dalším z poznatků, že Charita pečuje o své zaměstnance, je i fakt, že se opakovaně na jejich potřeby, přání či připomínky dotazuje prostřednictvím anonymního dotazníku spokojenosti, o kterém jsme hovořili hned v úvodu. Jak ale s těmito informacemi pak naloží, říci nyní nedokážu. Předpokládám však, že jsou dobrým podkladem pro práci vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů.

Výzkum prokázal, že zájemci ví, jaké motivační faktory jim OCH UB nabízí a je schopna je aplikovat v praxi. V komentářích bylo popsáno, jak toto vnímají zájemci navenek. Samotní pracovníci jsou nositeli přátelské, pohodové a týmové atmosféry na pracovištích OCH UB. Takto je vnímají naši respondenti.

I tato hypotéza se potvrdila. Vedení OCH UB si je vědomé toho, že nejsilnějším nástrojem k dosažení vysoké kvality sociálních služeb, jsou jejich pracovníci. Svým pracovníkům

poskytují týden dovolené navíc. Jako církevní organizace dbá na spiritualitu v organizaci i tím, že pracovníci mají možnost účastnit se minimálně jedenkrát ročně dvoudenní duchovní obnovy. Pro děti zaměstnanců pořádá tato organizace letní dětský tábor, Drakiádu, Mikulášské posezení atd. [10]

VH3: Pracovníci a zájemci o práci v Charitě touží po harmonickém pracovním prostředí, uznání a dobrých vzájemných vztazích.

V teorii jsme si řekli, že správně nastavený proces řízení lidských zdrojů chrání zájmy zaměstnanců, kteří jsou loajální, oddáni zájmům organizace a vedení by s nimi mělo jednat jako s partnery. Takovéto jednání přináší dobré vzájemné vztahy a harmonické prostředí. Náš výzkum dokázal, že respondenti opravdu očekávají v pracovním procesu skvělý kolektiv pracovníků a to až 55,8 % procentech dotazovaných. Druhým nejsilnějším motivačním faktorem je pro ně právě příjemné pracovní prostředí a příjemný kolektiv pracovníků. Uznání od kolegů a nadřízených má pro naše respondenty taktéž nezastupitelné místo. Pro respondenty není ani plat, jistota zaměstnání či týden dovolené navíc tak důležitým motivačním faktorem, jako je harmonické prostředí a skvělý tým pracovníků, který jich dokáže pochválit, ocenit. Jak tedy výzkum potvrdil, motivující pracovní prostředí přispívá k udržení pracovníků v organizaci. Demotivace a její následky jsou důvodem k odchodu lidí z organizace. Vysoká fluktuace by mohla být tedy důsledkem neřešených motivačních problémů. Jedním z dalších témat pro studenty sociálních oborů by mohlo být téma zjišťování příčin, kvůli kterým odcházejí pracovníci ze sociálních služeb, a to nejednom z Charity.

Dovolím si říci, že i tato hypotéza se potvrdila, a to i přesto, že nejsilnějším motivačním faktorem je nabídka smysluplné práce. To ale vypovídá o dalších skutečnostech. Zájemci o práci v Charitě tuší, že právě tato organizace jim může nabídnout možnost seberealizace v příjemném pracovním prostředí a se skvělým týmem lidí.

[10] http://uhbrod.caritas.cz/Aktuality-C550/?recordstart=80

VH4: Pracovníci a zájemci o práci v Charitě vnímají tuto organizaci jako „jinou“ nekomerční, zaměřenou na člověka a jeho potřeby.

Tabulka č. 9: Myslíte si, že je Charita jako církevní organizace např. v péči o zaměstnance jiná ji než okolní organizace či podniky?

.		
ano	26	50 %
ne	19	36 %
nevím	2	4 %
vlastní odpověď	5	10 %

Z tabulky, ve které jsou zpracována data týkající se odpovědí na dotaz, zdali je Charita, jako církevní organizace, jiná než okolní organizace či podniky např. v péči o zaměstnance byly zajímavé zejména vlastní odpovědi či komentáře. Vybírám ty nejzajímavější z nich: *„je zde více empatických lidí, které spojuje prosociální chování ve vztahu ke klientům i k ostatním“* nebo *„ atmosféra je tu určitě jiná, než v mnohých firmách. Více je nám vycházeno vstříc.“* a *„myslím si, že je zde snaha o to, aby se jak klienti během služeb, tak i zaměstnanci, cítili dobře“*.

Dále respondenti uváděli, že Charita bere větší ohled na své zaměstnance, je ohleduplnější, nevnímá klienta pouze ekonomicky, ale klade důraz na spiritualitu. Vnímání Charity z jiného úhlu pohledu vystihuje komentář „*Charita působí většinou v určitém místě, a to třeba i v malé obci. Tím se liší od velkokapacitních.“*

Jednoznačně vnímá Charitu jako církevní organizaci, která se liší od jiných organizací či podniků 50 % dotazovaných, 4 % respondentů uvedlo, že neví a 36 % z nich nevidí žádný rozdíl mezi Charitou a jinými organizacemi v oblasti péče o své zaměstnance.

Závěrem tedy můžeme říci, že Charitu vnímají zájemci jako „jinou“, zaměřenou na člověka a jeho potřeby o čemž vypovídá i již zmiňovaná analýza motivačních faktorů, které může Charita svým pracovníkům nabídnout. 61 % respondentů uvedlo, že jim Charita dokáže nabídnout všechny uvedené motivační faktory, 37 % předpokládá, že pouze některé z nich a 2 % (1 osoba) uvedla zápornou odpověď.

VH5: Charita Uherský Brod pracuje se různými cílovými skupinami. Zájemci mají možnost uplatnit svoje schopnosti a zájem v práci s konkrétní cílovou skupinou klientů.

Tabulka č. 10: Zájem o práci s konkrétní cílovou skupinou

Zájem o práci s konkrétní cílovou skupinou		
Osoby bez přístřeší	5	9,8 %
Osoby se závislostí	14	27,5 %
Osoby týrané a zneužívané	19	37,3 %
Senioři	30	58,8 %
Děti a mládež s mentálním postižením	17	33,3 %
Dospělé osoby s mentálním postižením	7	13,7 %
Osoby trpící demencí	8	15,7 %
Nechci pracovat se žádnou cílovou skupinou, chci se věnovat pouze administrativě příp. jiné práci	4	7,8 %
jiná	8	15,7 %

Jedním z podcílů práce bylo zjistit, která cílová skupina je pro zájemce nejatraktivnější. Jsem si vědoma, že tento výběr mohou ovlivnit další proměnné. Jednou z nich je skutečnost, že OCH UB nemá registrované všechny typy zařízení či služeb sociální péče, které by se všemi vyjmenovanými cílovými skupinami pracovali. Vzhledem k tomu, že cílová skupina seniorů je v síti sociálních služeb nejenom v OCH UB, ale na celém uherskobrodsku nejrozsáhlejší, byla favoritkou i v mém výzkumu. 58,8 % dotazovaných volilo právě tuto cílovou skupinu, a to možná právě proto, že šance uplatnit se v sociálních službách OCH UB, je v tomto případě vyšší. Druhou nejžádanější cílovou skupinou byly osoby týrané a zneužívané. Zde by se uplatnili zájemci o práci s touto skupinou lidí v Azylovém domě pro matky s dětmi v tísni. O 4 % méně lidí má zájem o práci s dětmi a mládeží s mentálním postižením. Bohužel, sociální službu s touto cílovou skupinou OCH UB registrovanou nemá, a to vzhledem k tomu, že ji již provozují Sociální služby města Uherský Brod, jako příspěvková organizace. I zde je ale cílová skupina vymezena na 16 -

60 let věku.[11] Téměř identickou věkovou hranici (16-64 let) osob s mentálním postižením, mají uvedenou i v charitní Terapeutické dílně Sv. Justýny v Uherském Brodě[12], která pracuje s osobami, které se v důsledku svého hendikepu nemohou aktivně zapojovat do pracovního procesu. Zde by mohlo část našich respondentů najít uplatnění.

15,7 % dotazovaných volilo odpověď „jiná“, kde uvedli, že mají zájem o práci s dětmi. Jednalo se např. o doučování dětí v Azylovém domě pro matky s dětmi v tísni. Zde bych viděla impulz pro práci koordinátora pro dobrovolnictví v OCH UB. K této problematice jsem zařadila např. tyto komentáře našich respondentů, které vypovídají o jejich představě o práci s určitou cílovou skupinou: *„dětem, které se ne vlastní vinou dostaly do tíživé životní situace“* nebo *„s rodiči a dětmi, kteří potřebují pomoc v oblasti odborného poradenství“* či *„matky s dětmi, rodiny s dětmi, osoby s duševním onemocněním“*

Nejméně atraktivní cílovou skupinou pro zájemce o práci v Charitě jsou osoby bez přístřeší, a to i přesto, že OCH UB s touto skupinou lidí aktivně pracuje.

Tuto hypotézu nemohu zcela potvrdit. Oblastní charita Uherský Brod nemá zaregistrovanou službu, která by se věnovala výhradně dětem. Mohlo by se jednat např. o Nízkoprahové denní centrum pro děti a mládež (NDCD) či stacionář pro děti s mentálním postižením. Pravdou však je, jak jsem popsala již výše, že síť sociálních služeb na uherskobrodsku je vzhledem k působení dalšího poskytovatele sociálních služeb vcelku podchycena. Postrádám však služby pro děti s mentálním postižením.

Z odpovědí našich respondentů můžeme pozorovat, že zájem o práci s lidmi nacházejícími se v různých sociálních situacích je velmi různorodý. Ale o tomto právě práce v Charitě je. Vždyť jejím posláním je „služba milosrdné lásky církve lidem v ohrožení nebo nouzi bez ohledu na jejich věk, pohlaví, politické smýšlení, rodinné uspořádání, zdravotní stav, sexuální orientaci, sociální a ekonomickou situaci a postavení, jejich příslušnost k etnické nebo národnostní menšině, víře, náboženství a kultuře.“ [13]

[11] http://www.ssub.cz/ds-uhersky-brod
[12] http://uhbrod.caritas.cz/terapeuticka-dilna-sv-justiny/Popis-realizace-sluzby-CH706/
[13] http://www.charita.cz/o-charite/

Závěr

Úkolem mé práce bylo alespoň částečně přiblížit či vysvětlit proč se lidé chovají tak, jak se chovají, co je přivádí do prostředí sociálních služeb, zejména pak charitního prostředí. Cílem každé organizace je uspokojovat určité potřeby společnosti. Tento proces však musí probíhat v rovnováze s uspokojováním potřeb svých pracovníků. Mezi potřebami společnosti a potřebami jedince musí být soulad. Proto by měl být každý pracovník do určité míry zainteresován a motivován tak, aby byl schopen naplňovat vizi organizace, ve které pracuje. Z toho tedy vyplývá, že pracovní motivace je optimální pouze za podmínek, kdy jsou v souladu hodnoty, potřeby a osobní zájmy pracovníků, se zájmy a cíli organizace. To je však možné pouze za předpokladu, že management charitních organizací dokáže své pracovníky informovat a návazně motivovat. Je na každé organizaci, které motivační nástroje k tomuto účelu využije.

Charitní služby se neustále potýkají s nedostatkem finančních prostředků. Této skutečnosti jsou si však zájemci a potažmo pracovníci plně vědomi. Jak jsem v úvodu nastínila, peníze v pracovním procesu nehrají vždy hlavní roli. Vnitřně motivovaný člověk je pokladem pro charitní služby. Charitního pracovníka musí motivovat pomoc a láska bližnímu. Jedině takového člověka dokáže práce v charitní organizaci plně uspokojovat. To ale neznamená, že takovýto pracovník netouží po morálním ocenění, pochvale, uznání, respektu, toleranci a pocitu sounáležitosti. A právě zde jsou hlavní motivační nástroje managementu charitních organizací. V tomto je Charita jiná. Dokáže lásku, pomoc a podporu dávat svým klientům, ale i svým pracovníkům. A jak výzkum prokázal, právě tohoto si začíná být veřejnost vědoma. Dovolím si tvrdit, že Charita má správně nakročeno a doufám, že dokáže být dost silná na to, aby se nenechala zviklat nástrahami moderního světa.

Tato práce nám přinesla několik zajímavých informací. Jsem si však vědoma toho, že nejsou zcela kompletní a je třeba i nadále v této oblasti pracovat. Svoji absolventskou práci jsem věnovala intimitě vztahů mezi pracovníky a klienty charitních pečovatelských

služeb. Poté mne lákalo zjistit, co tyto pracovníky motivovalo v době, kdy byli ještě tzv. zájemci o práci. Tedy co je motivovalo pro jejich uplatnění v Charitě ještě dříve, než měli možnost nastoupit do práce. Celou svoji práci bych postupem času doplnila o kombinaci kvantitativního a kvalitativní výzkumu, ve kterém se už tolik nepracuje pouze s měřicími technikami, číselnými osami atp. Zaměřila bych se na emoce a prožívání zájemců - pracovníků v sociálních službách po tom, co nastoupili do pracovního procesu. Bylo by velmi zajímavé mapovat jejich „životní cyklus“, který jsem zmiňovala v jedné z kapitol teorie této práce. Pomocí anonymních dotazníků a rozhovorů bych dále sledovala naše respondenty. Zajímalo by mne, jak se jejich očekávání naplnilo, zdali se v práci cítí příjemně, případně co je zklamalo a co bylo důvodem tohoto zklamání. Domnívám se, že jedině takto budeme mít možnost zjistit soulad či nesoulad mezi očekáváními pracovníka a skutečností.

Využití mé práce je možné v několika směrech. Může přinést náhled na práci v sociálních službách, kterou vykonávají pracovníci charitní organizace. Základem skvěle poskytované sociální služby je kvalitní pracovní tým, který je schopen naplňovat potřeby lidí v nouzi, bezmezně přijímat a respektovat člověka, jako jedinečnou osobnost lidského bytí. Práce měla přinést taktéž alespoň letmý pohled na to, proč se někteří lidé chovají tak a jiní onak. Předpokládám, že využití by mohla najít u všech zúčastněných stran. Jak u zájemců, tak pracovníků a tato zjištění by měla přispět nemalou měrou zejména managementu organizace. Ten by si měl především uvědomit, kde v praxi vznikají mezery či nedostatky, na kterých se dá dál pracovat. Každá takováto indicie je základem k posílení týmového ducha, zlepšení komunikace mezi pracovníky a managementem organizace a celkové podpoře týmové práce v charitních organizacích.

Tato práce by mohla být tedy podnětem pro management organizace, která by si měla uvědomit, že pracovníci jsou základním kamenem celé organizace. Jsou nástrojem k prosazování veřejného závazku, kterým naše organizace prezentuje navenek své služby, tedy naplňováním svého poslání. Jsou jakousi vizitkou celé Charity. Spokojený pracovník, rovná se spokojený klient. Dovolím si tvrzení, že toto platí dvojnásobně v sociálních

službách. Jedině v tomto případě jde o rovnocenný partnerský vztah. Transparentnost takovýchto vztahů, je základem kvality poskytování sociálních služeb.

Věřím, že moje práce přivede čtenáře k zamyšlení, jak náročné profese pracovního procesu v Oblastní charitě Uherský Brod tato práce vyžaduje. Co všechno jsou lidé ochotni pro svou práci a dobré jméno organizace udělat. Musí se ve své práci potýkat s širokou oblastí lidských problémů. Snad si všichni společně uvědomíme, že kvalita péče o klienty v sociálních službách je odrazem psychické pohody jejich pečujících osob. Proto si i pracovníci v charitních službách zaslouží naprosto stejnou pozornost a péči managementu. Minimálně takovou, kterou oni samotní věnují svým klientům.

Seznam literatury

1. BEDNÁŘ, M. (2012): Kvalita v sociálních službách. Olomouc: UPOL. ISBN 978-80-244-3069-0

2. BENDOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2002): *Psychologie a sociologie řízení.* 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3

3. BENEDIKT XVI. (2006): *Encyklika Deus caritas est.* Praha: Nakladatelství Paulínky, ISBN 978-80-7450-043-5

4. BUREŠ, Z. (1967): *Psychologie práce a její užití.* Praha: Nakladatelství ROH. ISBN 24-084-67

5. DOLEŽEL, J. (2008): *Farnost jako místo sociální práce církve, Novozákonní východiska a příklady praxe.* In: Spravedlnost a služba II., CARITAS – VOŠ sociální Olomouc. ISBN 978-80-254-1072-1

6. FISCHLOVÁ, D. (2005): „ *Analýza rozdílu pracovních příjmů mužů a žen"*. Sociální práce/Sociálná práca, č. 3/2005, s. 71-85). ISSN 1213-6204

7. FORSYTH, P. (2009): *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2128-6

8. FRANKL, V. E. (1996): *Lékařská péče o duši.* Brno: Cesta. ISBN 80-7295-085-1

9. HAVRDOVÁ, Z.(1999): *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: OSMIUM. ISBN 80-902081-8-5

10. HOMOLA, M. (1972): *Motivace lidského chování*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n.p. ISBN neuvedeno.

11. HROZENSKÁ,M., DVOŘÁČKOVÁ, D. (2013): *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4139-0

12. KAPPL, M. (2012): „ *Hledání možností mezigenerační solidarity v oblasti nízkoprahových zařízení pro děti a mládež v ČR*". Sociální práce/Sociálná práca, č. 4/2012, s. 62-65). ISSN 1213-6204

13. KOLEKTIV AUTORŮ (2008): *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání.* Praha: Českomoravská konference odborových svazů. ISBN 978-80-90391-78-9

14. KRATOCHVÍL, S. (2006): *Základy psychoterapie*. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 80-7367- 122-0

15. MATOUŠEK, O. (2003): *Slovník sociální práce* Praha: Portál, s.r.o. ISBN 80-7178-549-0

16. MLČÁK, Z. (2005): „ *Potenciální zdroje stresu v sociální práci a jejich zvládání"*. Sociální práce/Sociálná práca, č. 3/2005, s. 124-138). ISSN 1213-6204

17. NAKONEČNÝ, M. (1996): *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7

18. MELGOSA, J. (1997): *Zvládni svůj stres!* Praha: Advent – Orion. ISBN 80-7172-240-5

19. PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv (2012): *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3809-3

20. PIETRASIŃSKI, Z. (1968): *Praktická psychologie práce*. Prešov: Východoslovenské tlačiarne. ISBN 11-067-68

21. PLAMÍNEK, J. (2010): *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3447-7

22. REICHEL, J. (2009): *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3006-6

23. ŠEDIVÝ M., MEDLÍKOVÁ O. (2011): *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4041-6

24. ŠTĚPANÍK, J., KOHOUTEK, R. (2000): *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. ISBN 80-214-1552-5

25. ŠTIKAR, J. a kolektiv autorů (2003): *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum. Univerzita Karlova. ISBN 80-246-0448-5

26. TOMAN, I. (2010): *Motivace zvenčí je jako smrad*. Český Těšín: FINIDR, s.r.o. ISBN 858-6-11-22030-6

27. URBAN, J. (2003): *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu.* Praha: ASPI Publishing, s.r.o. ISBN 80-86395-46-4

Internetové zdroje

1. ČBK (2013): Stanovy Charity ČR [on-line]. Dostupné 12. 10. 2014 z http://www.charita.cz/res/data/014/001598.pdf

2. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v úplném znění [on-line]. Dostupné 15. 10. 2014 z http://ligavozick.skynet.cz/ip/prace.php?oblast=9000029

3. Euroekonom.cz. Ekonomický portál: Nejlidnatější země naší planety [on-line]. Dostupné 4. 2. 2015 z http://www.euroekonom.cz/planeta/stred.html

4. Oblastní charita Uherský Brod [on-line]. Dostupné 2. 2. 2015 http://uhbrod.caritas.cz/Sluzby-C569/

5. Encyklopedie COJECO. [on-line]. Dostupné 11. 2. 2015 http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=109421&s_lang=2&title=zvyky%20a%20oby%E8eje

6. WIKIPEDIE Encyklopedie. [on-line]. Dostupné 11. 2. 2015 http://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1jmy

Zákony

1. *Zákon o sociálních službách*. Zákon č. 108/2006 Sb., v účinném znění ke dni 19. 2. 2015 a Vyhláška č.505/2006 Sb., kterou se provádí zákon o sociálních službách

2. *Zákon o zaměstnanosti*. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v účinném znění ke dni 15. 12. 2014

Ostatní zdroje

1. HAVLÍKOVÁ, M. (2014): *Intimita vztahu pečovatelka versus uživatel v charitní pečovatelské službě*. Absolventská práce. CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc.

2. HAVLÍKOVÁ M., FORROVÁ J. a tým pracovníků: Metodika PS Strání. 2013

3. Směrnice Oblastní charity Uherský Brod

Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Maslowova pyramida potřeb
Obrázek č. 2: Motivační typy lidí.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Věková struktura respondentů.
Tabulka č. 2: Pohlaví respondentů.
Tabulka č. 3: Nevyšší dosažené vzdělání respondentů.
Tabulka č. 4: Současný status respondenta.
Tabulka č. 5: Pracovní pozice, o kterou má respondent zájem.
Tabulka č. 6: Motivační faktory dle důležitosti.
Tabulka č. 7: Výše očekávaného platu.
Tabulka č. 8: Atmosféra na pracovištích OCH UB.
Tabulka č. 9: Charita jako církevní organizace.
Tabulka č. 10: Zájem o práci s konkrétní cílovou skupinou

Anotace

V bakalářské práci se zabývám motivací uchazečů o práci v Oblastní charitě Uherský Brod. Cílem práce je přijít na to, co lidi přivádí do prostředí sociálních služeb, zejména pak charitního prostředí. Hlavním pojmem celé práce je motivace jako taková a motivace v pracovním procesu. Podstatnou část svoji práce věnuji motivačním faktorům a jejich využití v praxi a taktéž demotivaci a jejím následkům. Pro lepší pochopení celé problematiky rozsáhleji prezentuji Charitu ČR, její poslání a vnímání z pohledu veřejnosti a platné legislativy. Část práce pojednává o specifiku charitního prostředí, popisuje personální a sociální procesy a zavedenou praxi v procesu motivace v Oblastní charitě Uherský Brod. Empirická část bakalářské práce je věnovaná získávání dat potřebných k naplnění stanoveného cíle pomocí kvantitativnímu výzkumu. Cílem výzkumu je podložit teorii empirickými daty.

V závěru práce je popsáno, který typ sociální služby je pro pracovníky motivačně nejpřitažlivější, co pracovníky celkově motivuje a demotivuje v práci v Charitě a jaké metody motivace a rozvoje týmového ducha používá management k získávání nových pracovníků a k zamezení vyhoření či fluktuace pracovníků Charity.

Klíčová slova: motivace, práce, personální a sociální procesy, Charita ČR, sociální služby

Annotation

In my Bachelor´s work I deal with the motivation of jobseekers in Regional Charity Uherský Brod.The target of my work is to find out why the people are coming into the ambience of social services, mainly then charity ambience. The motivation such motivation in a work process are the most important terms of the whole my work. I devote the main part of my work to motivational factors and their using in the practice and also demotivation and its followings. I extensively present the Charity of the Czech Republic because of better understanding of all problems, its mission and sentience from the view of the public and valid legislation. Some part of my work deals with specifics of charity ambience, describes personal and social processes and well-established practice in the process of motivation in Regional Charity Uherský Brod. Empirical part of my Bachelor´s work is devoted to getting of needful data for repletion of given target to help to quantitative research. The target of research is to back up a theory by the empirical data.

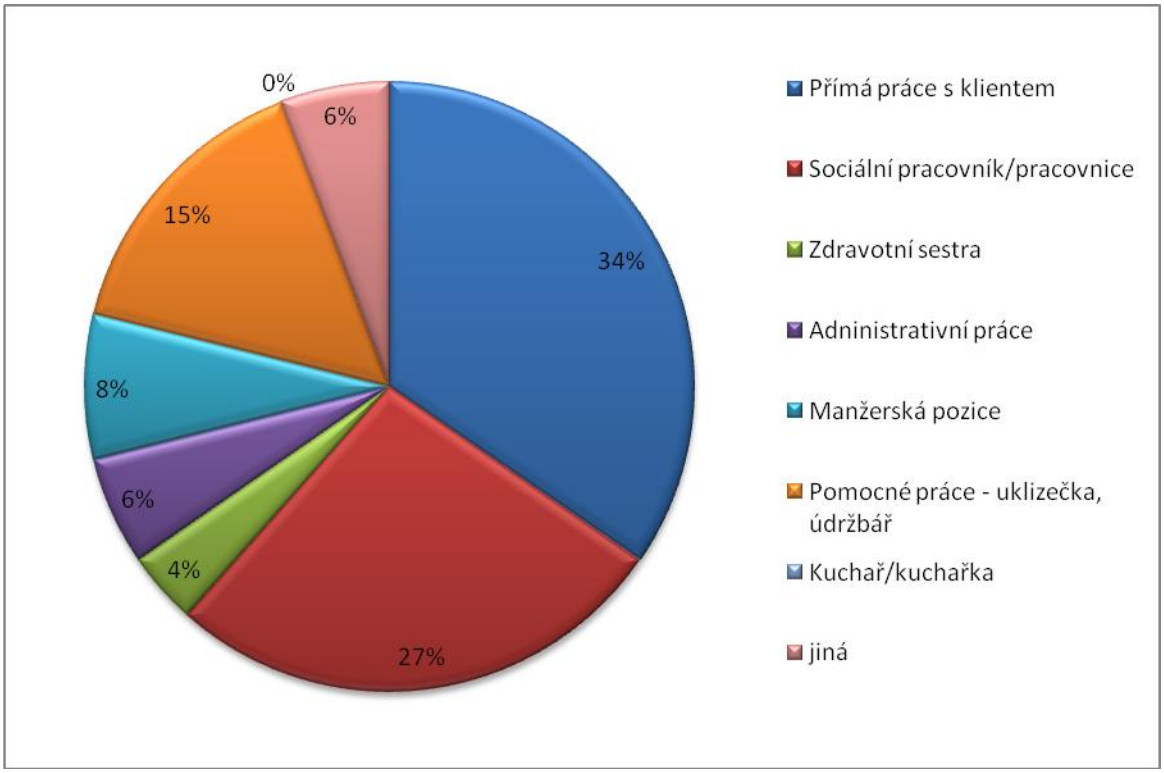
In the end of the work I describe which type of social service is the most prepossessing for motivation, what is generally motivational and demotivational at work in Charity and what methods of motivation and development of team spirit the management uses for getting new employees and for preventing from burnup or fluctuation of the Charity employees.

Keywords: motivation, work, personal and social processes, Charity of the Czech Republic, social services

Příloha

2. Vyhodnocení dotazníků pro zájemce a krátkodobě pracující osoby v OCH UB.

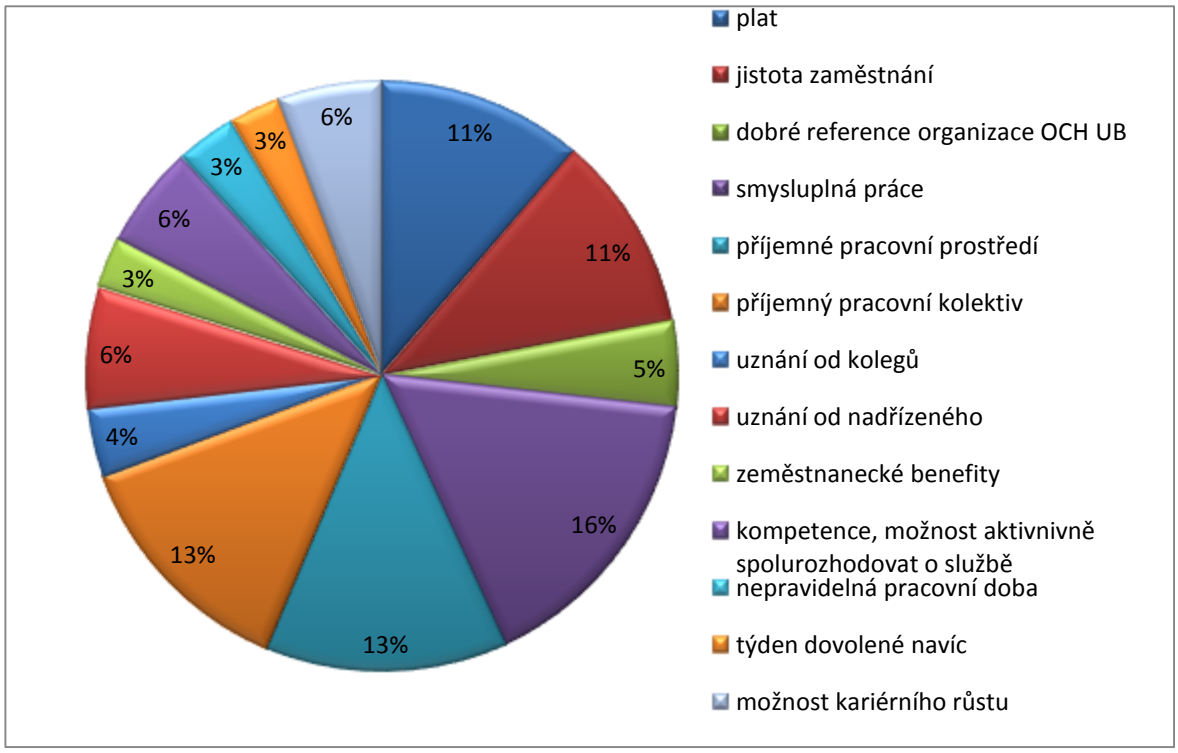
Graf č. 1: **Jaká je pracovní pozice, o kterou máte zájem /ve které pracujete?**



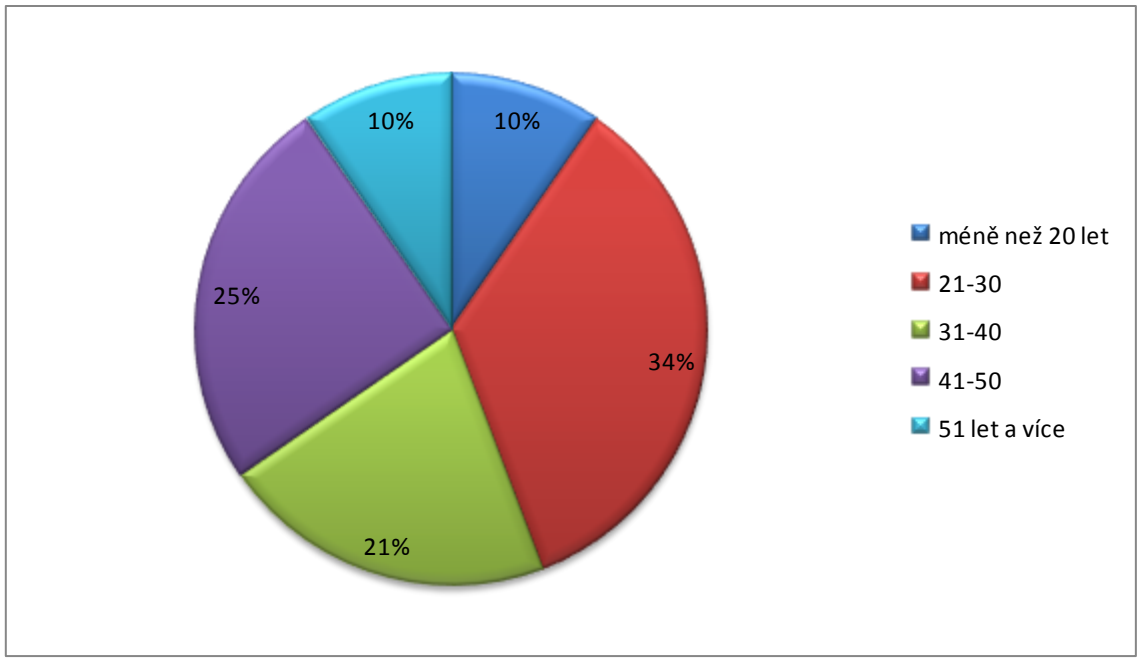
Komentáře:

- *Pracovala , bych s klientem přímo obslužnou činnost nákup atd . neb . uklizečku a využití kurzu pra*
- *doučování dětí v Azylovém domě (dobrovolník)*
- *nutriční terapeut, sociální pracovník*
- *dobrovolník, brigádník*
- *řidič zásobování*
- *asistent*
- *lékař*

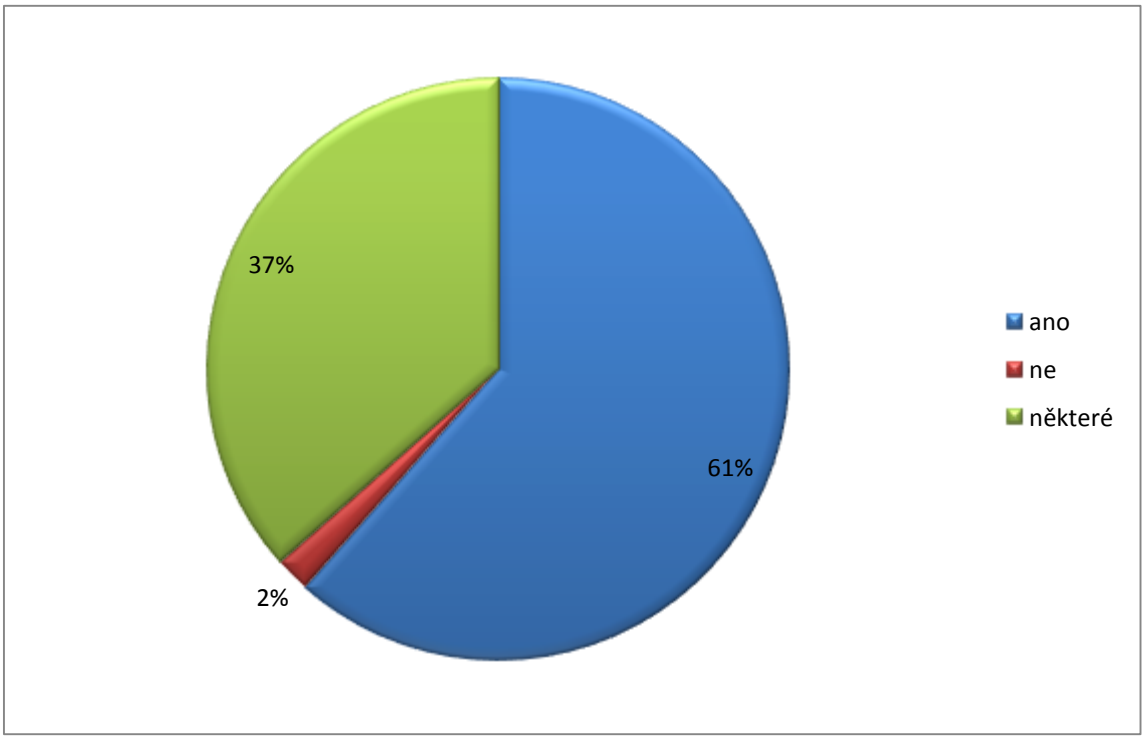
Graf č. 2: **Jaké motivační faktory jsou pro Vás důležité? (uveďte pořadí – přiřaďte číslo)**



Graf č. 3: **Kolik je Vám let?**



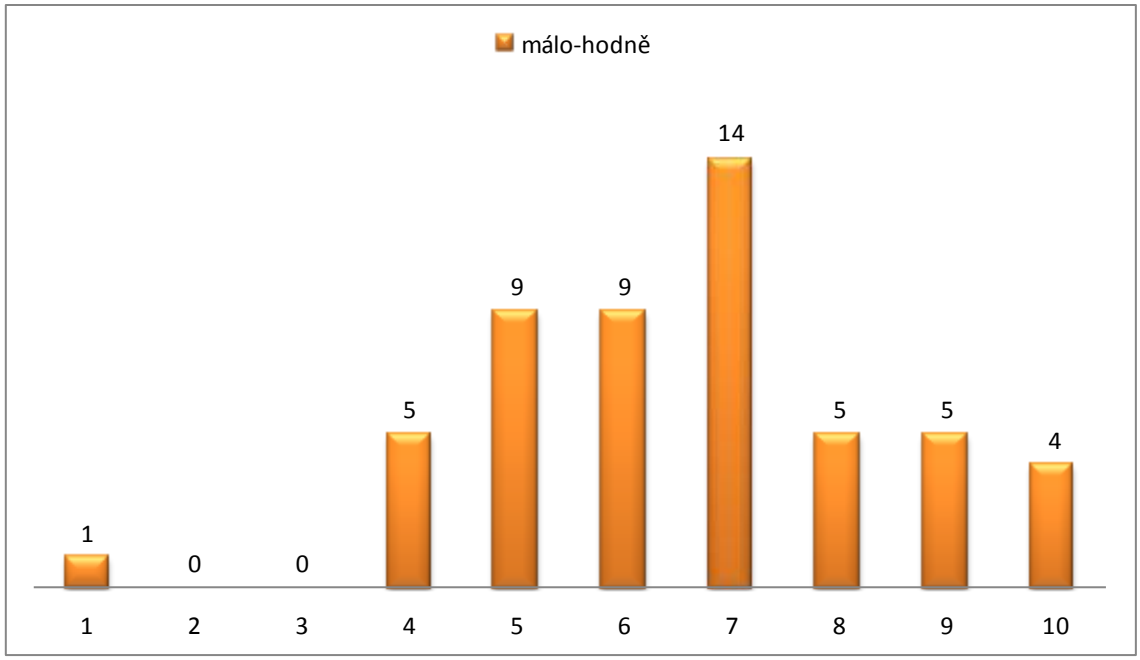
Graf č. 4: **Myslíte si, že Vám tyto motivační faktory může Charita nabídnout?**



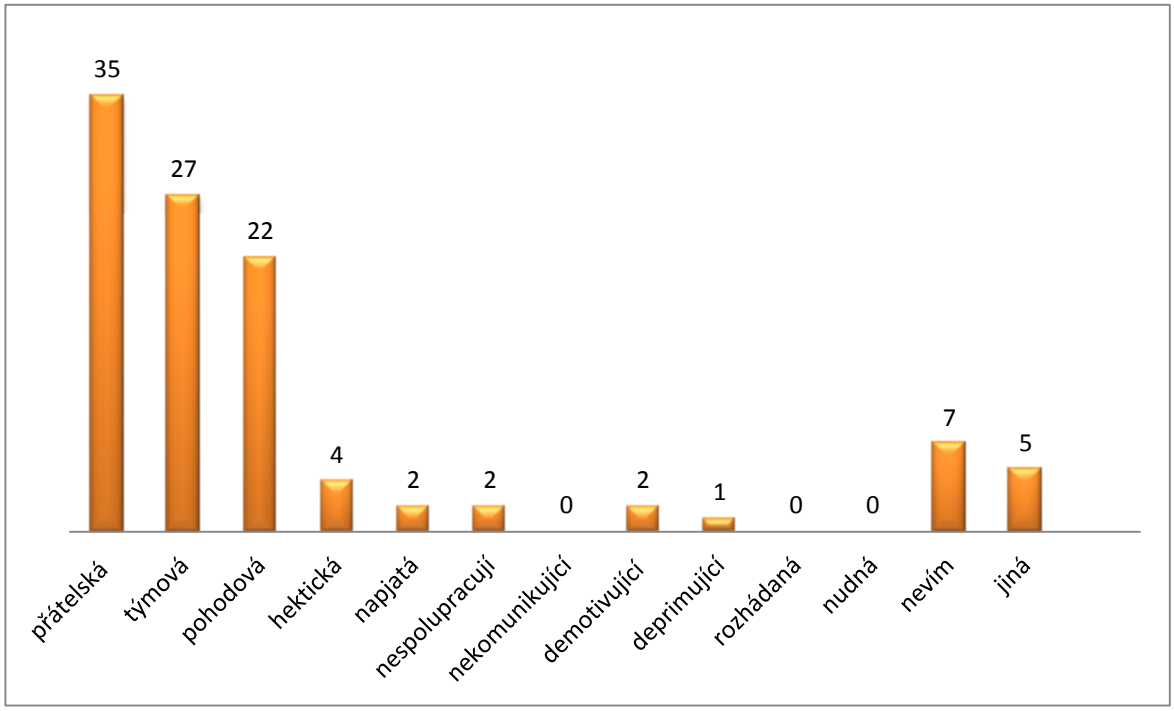
Komentáře:

- *Očekávám i vzdělávat se pracovat na svém vylepšení činnosti a službě ke klientovi porozumět práci,*
- *Domnívám se, že faktory, které jsem uvedla v předchozí otázce, by mohly být nabídnuty.*
- *Nepravidelná pracovní doba, příjemné prostředí, příjemný kolektiv, plat*
- *Jelikož, jsem od května 2014 bez práce, tak určitě zaměstnání a plat.*
- *Největší motivací by pro mne představovali spokojení klienti!*
- *příjemné pracovní prostředí, příjemný pracovní kolektiv*
- *jistota zaměstnání a stálého pravidelného příjmu*
- *jistota zaměstnání, příjemný pracovní kolektiv*
- *příjemný pracovní kolektiv, smysluplná práce*
- *smyslnost práce, pomáhání druhým*
- *ANO, všechny zhora uvedené*
- *myslím, že téměř všechny*
- *ano, všechny vyplněné*
- *Smysluplná práce*

Graf č. 5: **Výše očekávaného platu je pro mne důležitá (vyznačeno na č. ose).**



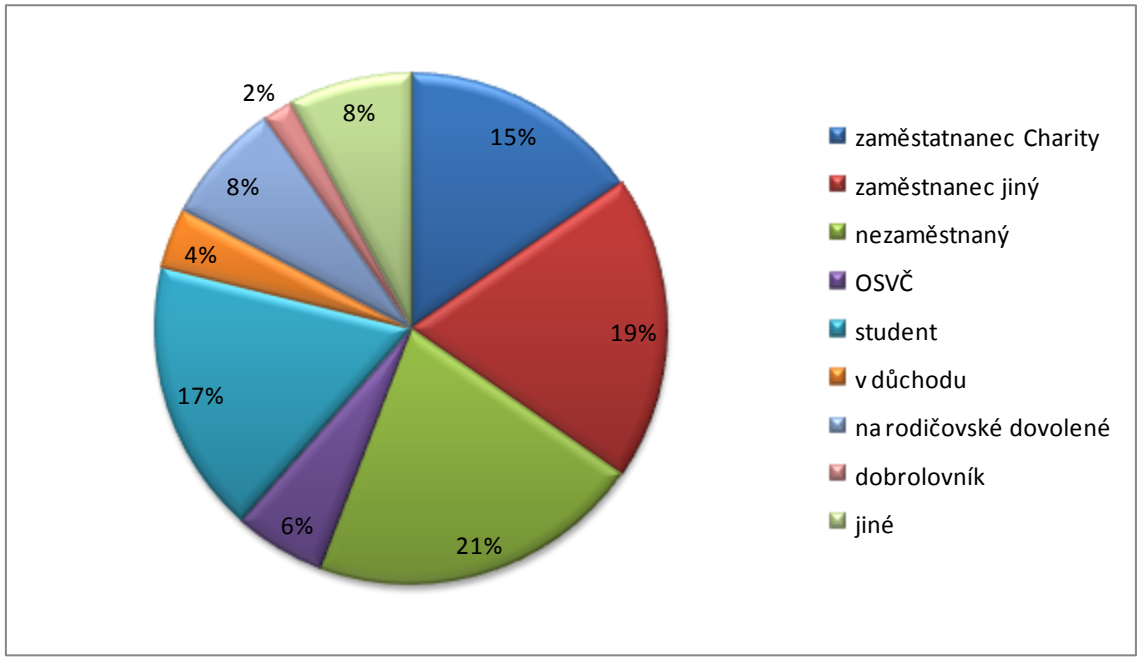
Graf č. 6: **Jaká je podle vás celkově mezi pracovníky v Charitě atmosféra?**



Komentáře:

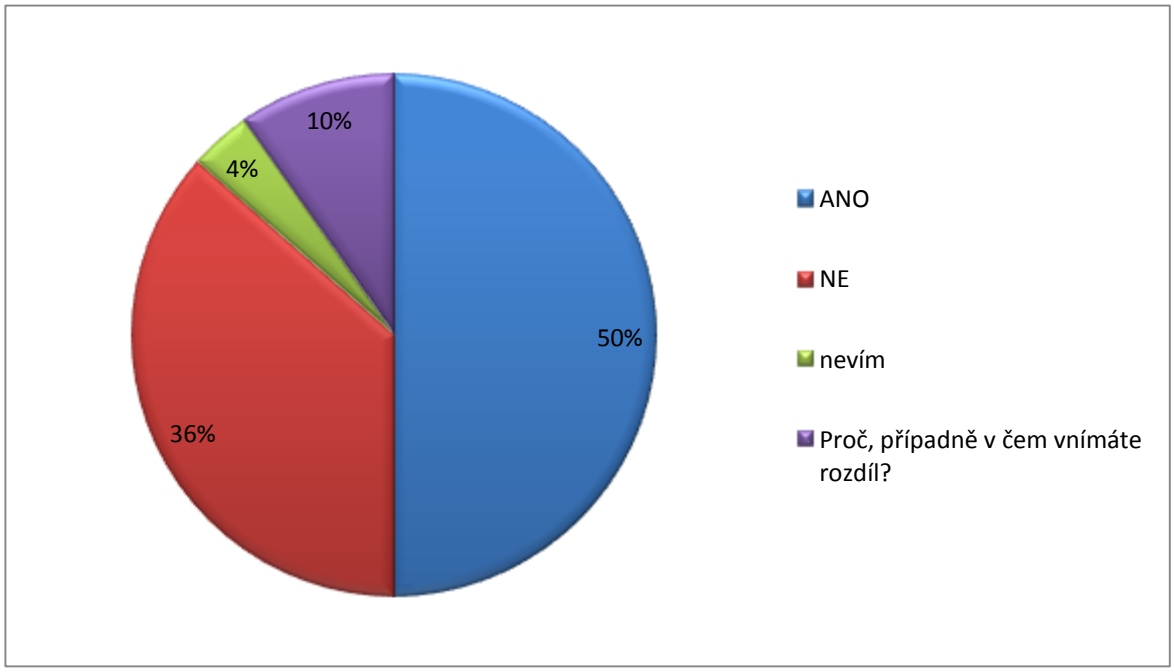
- *určitě jsou dny hektické,napjaté i méně vydařené, ale většinou jsem se setkala s příjemným chováním*
- *hlavně pochopení a tolerance osob i členů pracovníků té týmové spolupráci*
- *v zařízení, ve kterém měsíc pracuji je atmosféra týmová, přátelská, pohodová*
- *občas trochu nespolupracující.*

Graf č. 7 **Jaký je Váš současný status?**



- Komentáře:
- *Práci si aktivně hledám, ale zatím se mně nedaří.*
- *opatrovník osoby blízké ve společné domácnosti*
- *Jsem psaná při péči o blízkou osobu.*
- *zaměstnanec i student*
- *dobrovolník*
- *ČID*

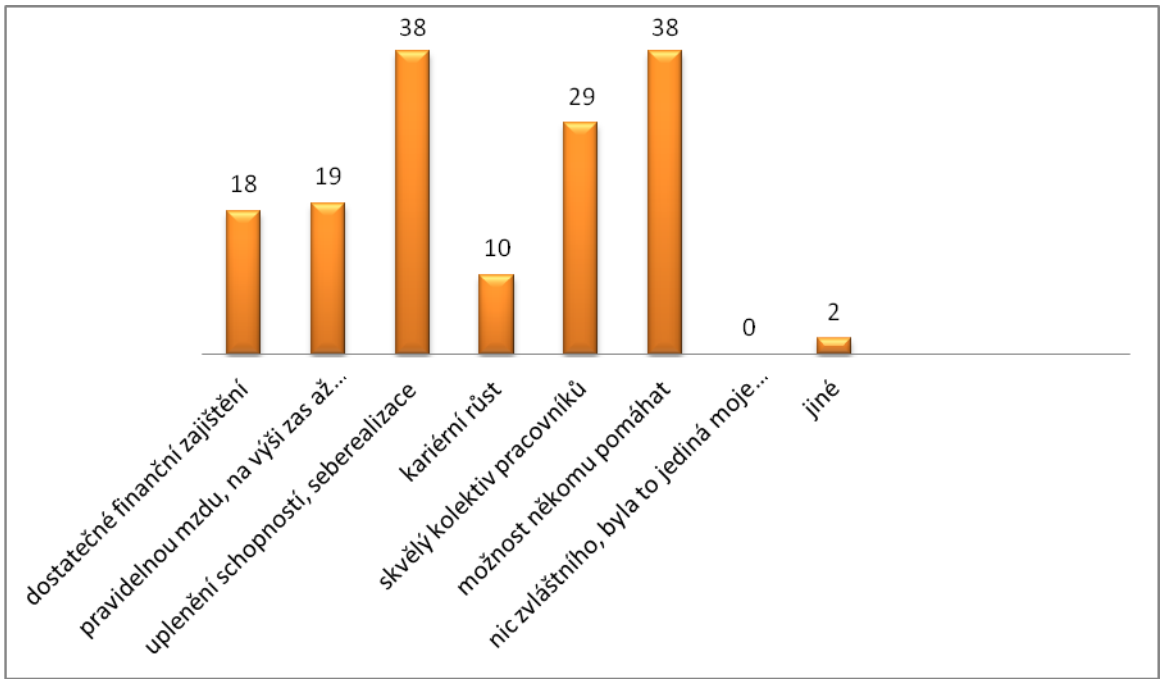
Graf č. 8: **Charita je církevní organizace. Myslíte si, že je např. v péči o zaměstnance jiná než okolní organizace či podniky?**



Komentáře:

- *Dostačující. Nemám názor. A všechno je o ohledu. Nebyla jsem při žádných zkušeností dlouhodobě j.*
- *Charita působí většinou v určitém místě, a to třeba i v malé obci. Tím se liší od velkokapacitních*
- *je zde více empatických lidí, které spojuje prosociální chování ve vztahu ke klientům i k ostatním*
- *myslím si, že je zde snaha o to, aby se jak klienti během služeb, tak i zaměstnanci, cítili dobře*
- *Atmosféra je tu určitě jiná, než v mnohých firmách. Více je nám vycházeno vstříc.*
- *Klient není vnímán především ekonomicky. Péče o spiritualitu.*
- *Má větší ohled na zaměstnance.*
- *srdečný přístup ke klientům*
- *ohleduplnější*

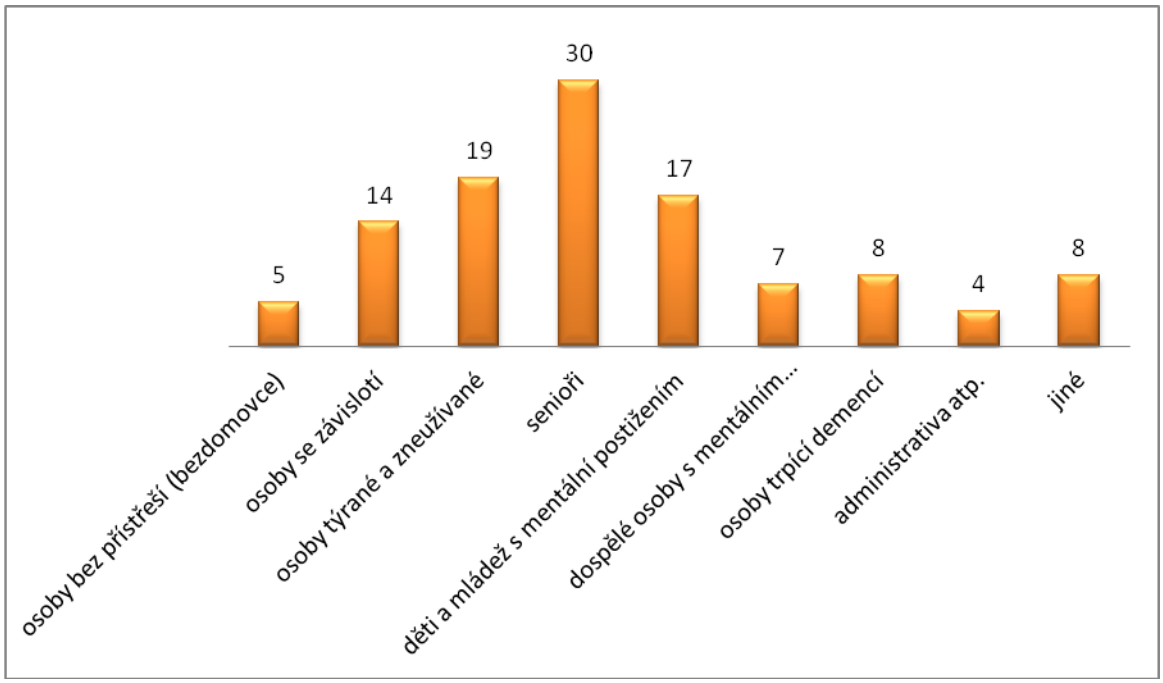
Graf č. 9: **Co očekáváte od Vašeho pracovního zařazení v Oblastní charitě UB?**



Komentáře:

- *s rodiči a dětmi, kteří potřebují pomoc v oblasti odborného poradenství*
- *dětem, které se ne vlastní vinou dostaly do tíživé životní situace*
- *pokud se to vezme, nejsem fyzicky zdatná mít klienta lehčí váhy*
- *matky s dětmi, rodiny s dětmi, osoby s duševním onemocněním*
- *pracuji prozatím v jiném projektu s dětmi z dětského domova*
- *ráda bych pracovala s dětmi.*
- *personálu*

Graf č. 10: **Se kterou cílovou slupinou byste chtěli pracovat? Možnost volby vícero možností.**



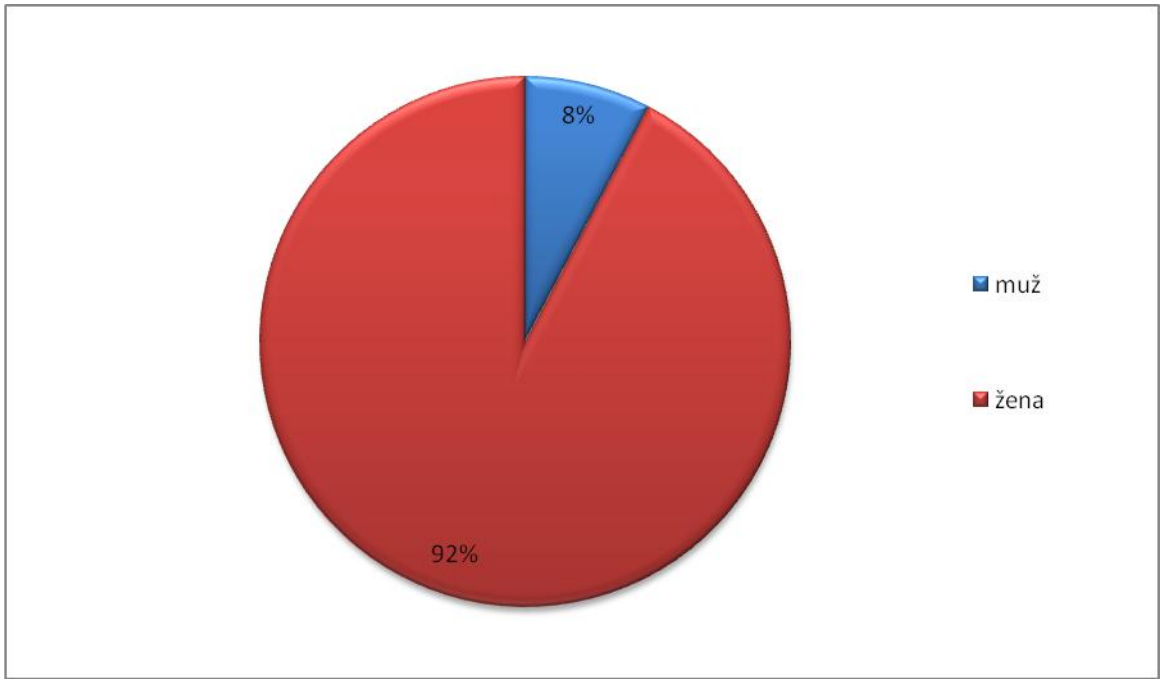
Co Vás k tomu vede?

Komentáře:

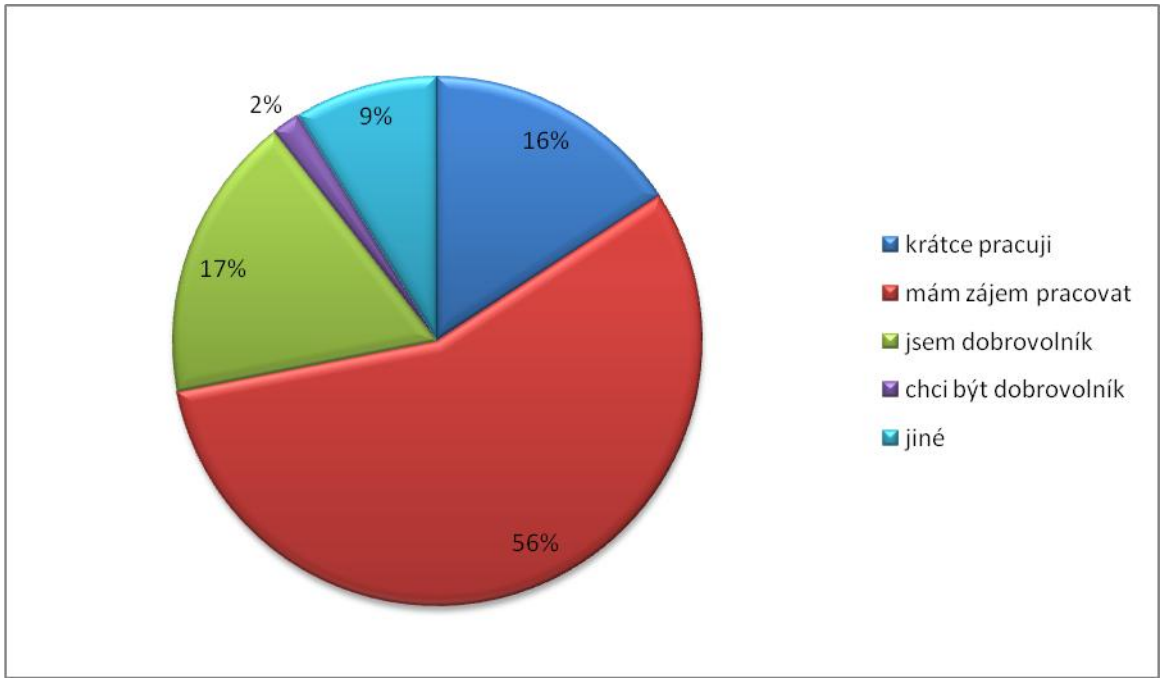
- *Přála bych si jít trochu naplno a nebýt stále doma. I když mám doma postiženýho muže , kterým jsem doposud doma ještě mateřskou dovolenou a 22 let chtěla bych se zařadit do společnosti a nevím , jak se tohle dělá , ještě k tomu nám snížily peníze při péči a tak se vynasnažit na různé dřevo a uhlí . V teto době máme vždy na jaro našetřené na topení na další zimu a mám strach co když nebudu mít našetřené . Aspon si říkám mám kurz pracovník sociální služby i znám problematiku nemocných a postižených i řešila , bych zajištění svého muže na chod doma . Když i vím jak každý postižený má svoje pohodlí a přát jemu , jak klid a pohodu a vyrovnanost psychiky a do důchodového věku si já potřebují našetřit a syna na vysoké zajistit jeho průběh finančně . Nechci jeho utlačení a nejistoty pro mladé je třeba naděje a jistota*
- *Od puberty jsem se začala zajímat o problematiku drog a závislostí a to proto, že můj blízký kamarád začal v 15 letech koketovat s pervitinem, začala jsem pátrat po příčinách a snažila se pochopit pocity závislého. Ruku v ruce s problematikou drog šla disfunkční rodina. Vyhledávala jsem často na internetu, pročítala odbornou literaturu apod. Byl to jeden z hlavních důvodů, proč jsem začala studovat obor sociálně správní činnost. Chtěla bych se v tomto směru rozvíjet a nabrat co nejvíce zkušeností.*
- *Vystudovala jsem CARITAS- VOŠ Olomouc a CMTF ÚP Olomouc obor Charitativní a sociální činnost, titul Bakalář. Pracuji jako sociální pracovník s lidmi s chronickým duševním onemocněním, lehkým mentálním a kombinovaným postižením. V sociálních službách pracuji od roku 2009. Mám několikaletou praxi v terénní sociální práci s rodinami s dětmi a sociální práci s matkami s dětmi v tísni. Mám bohaté životní zkušenosti a práce s lidmi v pomáhající profesi mě naplňuje. Chtěla bych pracovat na Charitě.*

- *Kdo nedělá nic pro druhé, nedělá nic pro sebe. (J. W. von Goethe) Co k tomu víc dodat, člověk musí nějak aktivně trávit svůj volný čas a když může zároveň i pomáhat druhým... Co si víc přát? Navíc i každý z nás se může dostat do tíživé situace a je dobře, že je tu možnost určité pomoci ve formě charity. Nesmím opomenout, že jako dobrovolnice získávám cenné zkušenosti (práce s lidmi, jak vycházet v kolektivu...).*
- *V současné době s lidmi bez přístřeší od nového roku pracuju a dle mého názoru je to nejlepší práce, kterou jsem si mohla vybrat. V nejbližší době nehodlám měnit zaměstnání!*

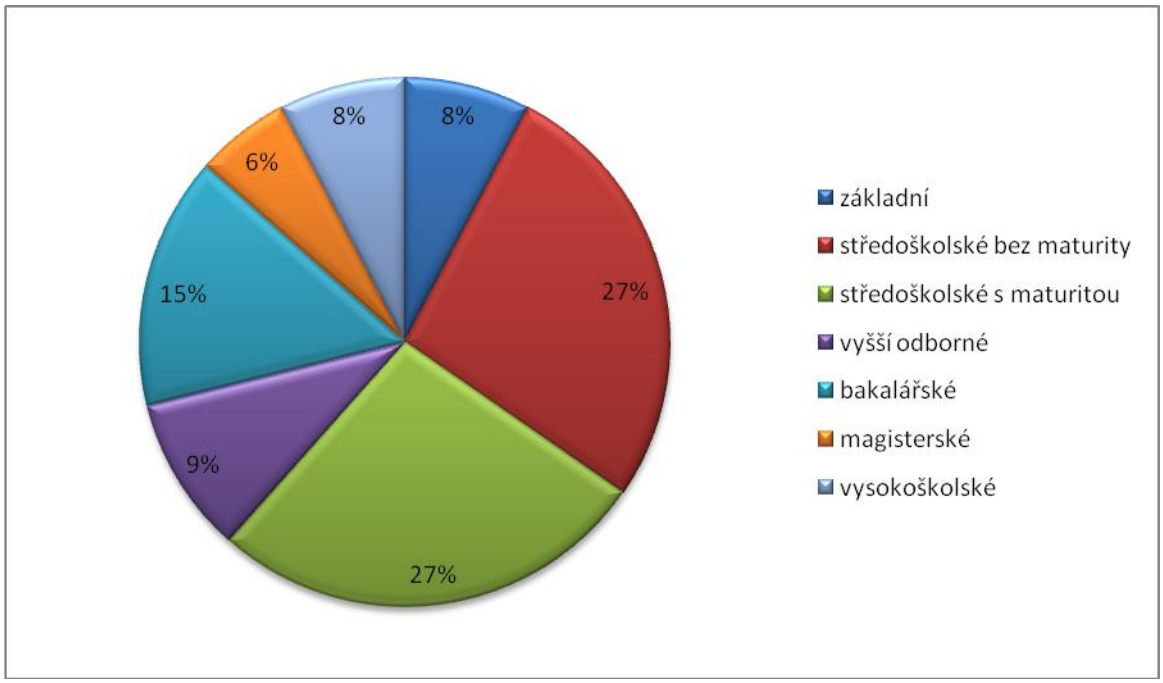
Graf č. 11: **Jste:**



Graf č. 12: **Již na Charitě:**



Graf č. 13: **Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**



Chcete něco dodat?

Komentáře:

- *Popřála, bych kolektivu mnoho sil, pohody a klidu pro část lidí , kterému se věnují a ve snaze dobré víry , že pomůžou a dobré pochopení z obou stran . Ráda bych změnila tento typ pomoci . Nelíbí se mi když se někteří vážou příliš na pomoc a je třeba i docílit skupinu je začlenit mezi společnost a práce i jistotu nadějí dát všem*
- *Momentálně pracuji jako administrativní pracovnice a práce mě absolutně nenaplňuje, protože necítím žádnou zpětnou vazbu. A když se sama sebe ptám, co se mi v životě nejvíce povedlo, tak se mi vybaví práce, díky které jsem pomohla ostatním. Přeji krásný den*
- *O práci v sociálních službách moc stojím, protože mě ta práce baví a ráda se o někoho starám.*
- *Pokud byste měli volné místo, ráda se dostavím na pohovor. (2x)*
- *Přeji Vám samé hodné a příjemné klienty.*