

Univerzita Hradec Králové

Filozofická fakulta

Ústav sociální práce

Prosociální chování a působení managementu na zaměstnance
NZDM Modrý pomeranč

Bakalářská práce

Autor: David Jánský

Studijní program: Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

Forma studia: Prezenční

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Kappl, Ph.D.

Hradec Králové, 2022



Zadání bakalářské práce

Autor: David Jánský

Studium: U1812

Studijní program: B6731 Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

Název bakalářské práce: **Prosociální chování a působení managementu na zaměstnance NZDM Modrý pomeranč**

Název bakalářské práce AJ: Prosocial behavior and management's influence on NZDM Modrý pomeranč employees

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem bakalářské práce je zjistit, co motivuje zaměstnance k práci v NZDM Modrý pomeranč. Teoretická část se zabývá obecným popisem nízkoprahových zařízení pro děti a mládež, motivací lidského chování, prosociálním chováním a pracovní motivací. Empirická část obsahuje výsledky kvalitativního šetření, v němž byla zvolena forma polostrukturovaného rozhovoru. Respondenty těchto rozhovorů jsou zaměstnanci NZDM Modrý pomeranč. V Závěru práce jsou shrnuty výsledky výzkumného šetření.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9. HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5. MATOUŠEK, Oldřich. Slovník sociální práce. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-368-0. NAKONEČNÝ, Milan. Encyklopedie obecné psychologie. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7. VÝROST, Josef a SLAMĚNÍK, Ivan. Sociální psychologie. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8. KLÍMA, Petr a Česká asociace streetwork. Kontaktní práce: antologie textů České asociace streetwork. Praha: Česká asociace streetwork, 2009. ISBN 978-80-254-4001-8.

Zadávací pracoviště: Ústav sociální práce,
Filozofická fakulta

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Kappl, Ph.D.

Oponent: Mgr. Michal Trousil, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 30.4.2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně a uvedl jsem všechny použité prameny a literatury.

V Hradci Králové dne

Podpis autora:

Anotace

JÁNSKÝ, DAVID. *Prosociální chování a působení managementu na zaměstnance NZDM Modrý pomeranč*. Hradec Králové: Filozofická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2022, 71 str. Bakalářská práce.

Bakalářská práce se zabývá motivací prosociálního chování a působením managementu na zaměstnance NZDM Modrý pomeranč. Teoretická část se skládá z vymezení pojmů: motivace, prosociální chování, personální práce a řízení lidských zdrojů. Praktická část obsahuje výsledky kvalitativního šetření formou rozhovorů, které byly realizovány se zaměstnanci a vedoucí střediska NZDM Modrý Pomeranč. Závěr práce shrnuje výsledky celého výzkumného šetření. Účelem bakalářské práce je naplnit hlavní cíl výzkumného šetření, poskytnout zaměstnancům iniciativu k zamyšlení nad faktory, které ovlivňují jejich prosociální chování a poskytnout jim teoretická východiska k této problematice. Dalším účelem je poskytnout vedení NZDM Modrý Pomeranč autentickou zpětnou vazbu o jejich vlivu na motivaci zaměstnanců a poskytnout této oblasti sociální práce příklad výborné praxe.

Klíčová slova: sociální práce, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, motivace, prosociální chování, personální práce, řízení lidských zdrojů

Annotation

JÁNSKY, DAVID. *Prosocial behavior and management's influence on NZDM Modrý pomeranč employees*. Hradec Králové: Philosophical Faculty, University of Hradec Králové, 2022, 71 pp. Bachelor thesis.

The bachelor's thesis deals with the motivation of prosocial behavior and management's influence on NZDM Modrý pomeranč employees. The theoretical part consists of the definition of terms: motivation, prosocial behavior, personnel work and human resources management. The practical part contains the results of a qualitative survey in the form of interviews, which were implemented with the employees and center manager of the NZDM Modrý Pomeranč. The conclusion of the thesis summarizes the results of the whole research survey. The purpose of the bachelor's thesis is to fulfill the main goal of the research survey, to provide employees initiative to reflect on the factors that influence their prosocial behavior and and to provide them theoretical background on this issue. Another purpose is to provide the management of NZDM Modrý Pomeranč with authentic feedback regarding their influence on employee motivation and provide this area of social work with an example of excellent practice.

Keywords: social work, low-threshold facilities for children and youth, motivation, prosocial behavior, personnel work, human resources management

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 9 |
| 1 Cíl práce a metodika zpracování | 10 |
| 2 Teoretická část..... | 11 |
| 2.1 Motivace | 11 |
| 2.1.1 Teorie motivace | 12 |
| 2.1.2 Psychologické přístupy..... | 14 |
| 2.1.3 Motiv | 15 |
| 2.1.4 Potřeba..... | 16 |
| 2.1.5 Chování, vědomá a nevědomá motivace | 18 |
| 2.2 Prosociální chování..... | 19 |
| 2.2.1 Afiliace | 19 |
| 2.2.2 Dominance..... | 20 |
| 2.2.3 Sebeocenění a ego-identita | 20 |
| 2.2.4 Pojmy pomáhání, prosociálního chování a altruismus | 21 |
| 2.2.5 Pojetí altruismu..... | 22 |
| 2.2.6 Druhy a typy prosociálního chování..... | 23 |
| 2.2.7 Teorie prosociálního chování | 24 |
| 2.2.8 Psychické vlastnosti osobnosti | 27 |
| 2.2.9 Hodnoty a hodnotová orientace..... | 28 |
| 2.2.10 Motivy prosociálního chování..... | 29 |
| 2.2.11 Zdravý egoismus a zdravý altruismus | 30 |
| 2.2.12 Překonání narcismu a egoismu | 32 |
| 2.3 Personální práce..... | 33 |
| 2.3.1 Řízení lidských zdrojů..... | 33 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.3.2 | Vedoucí pracovník..... | 34 |
| 2.3.3 | Hodnocení pracovníků..... | 36 |
| 2.3.4 | Vzdělávání a rozvoj | 37 |
| 2.3.5 | Péče o pracovníky..... | 38 |
| 2.3.6 | Odměňování | 39 |
| 2.3.7 | Ovlivňování v pracovním procesu..... | 40 |
| 3 | Empirická část | 42 |
| 3.1 | Vymezení hlavního cíle a dílčích otázek | 42 |
| 3.2 | Metodika výzkumu | 43 |
| 3.3 | Transformace dílčích výzkumných otázek | 44 |
| 3.4 | Organizace a průběh výzkumného šetření | 45 |
| 3.5 | Volba a charakteristika výzkumného souboru..... | 46 |
| 3.6 | Etická rizika výzkumu | 47 |
| 3.7 | Výsledky empirického šetření..... | 48 |
| | Závěr..... | 67 |
| | Seznam tabulek..... | 69 |
| | Seznam použité literatury | 70 |
| | Přílohy | |

Seznam použitých zkratk:

NZDM = nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

OSPOD = oddělení sociálně-právní ochrany dětí

DVO = dílčí výzkumná otázka

TO = tazatelská otázka

Mgr = magister

Kč = koruna česká

např. = například

apod. = a podobně

atd. = a tak dále

tzv. = takzvaně, takzvaný

z. s. = zapsaný spolek

Úvod

Z názvu této bakalářské práce je zjevné, že v sobě obsahuje témata dvě. Z určitého pohledu jsou tato témata komplementární, navzájem se doplňují, zapadají do sebe. Pojem motivace obě témata spojuje v jedno.

Již při úvodním semináři metody sociální práce s jednotlivcem, jsem byl společně s ostatními studenty vyzýván Mgr. et Mgr. Radkou Janebovou, Ph.D. k tomu, abychom si odpověděli na otázku, proč jsme se rozhodli studovat obor pomáhající profese. Při rozjímání o této otázce jsem pochopil, že je to otázka zcela zásadní. Odpovědi, které jsem v sobě nacházel, považoval jsem při poctivějším hloubání za poněkud povrchní, a tedy ne zcela pravdivé. Uvědomil jsem si, že altruistická motivace, kterou jsem vlastnímu prosociálnímu chování přisuzoval, není docela nezištná, jak jsem si zprvu myslel. Egoistické motivy, které jsem v sobě postupem času objevoval, považoval jsem za nečisté, nehodné, dokonce až nevhodné k výkonu pomáhající profese. Vnitřní konflikt, který ve mně vznikl, jsem se rozhodl vyřešit studiem literatury o motivaci prosociálního chování. Studium nabyté informace na mě zapůsobily léčivým účinkem a vyřešily tím můj vnitřní konflikt. Uvědomil jsem si, že egoistické motivy nejsou překážkou pro vykonávání pomáhající profese. Překážkou pro kvalitní profesionální pomáhání však mohou být, pokud obecně motivy prosociálního chování nejsou pomáhajícím profesionálem reflektovány, poznány, uvědomovány.

Druhá část tématu bakalářské práce byla zvolena na základě povinné praxe, kterou jsem absolvoval v NZDM Modrý pomeranč v Hradci Králové. NZDM Modrý pomeranč získal ve 20. ročníku Časované boty, pořádaném Českou asociací streetwork, ocenění v kategorii tým roku. NZDM Modrý pomeranč byl oceněn za dlouhodobě kvalitní práci s klienty, za příkladnou spolupráci, síťování v regionu, personální politiku, za péči o zaměstnance, práci s praktikanty a dobrovolníky.

Náročný obsah práce, nízké finanční ohodnocení a netradiční pracovní doba jsou faktory, které příliš nepříspěívají tomu, aby si NZDM dlouhodobě udrželo své zaměstnance. Pro pokračování kvalitního fungování střediska je z mnoha důvodů důležité, aby si NZDM Modrý pomeranč své dosavadní zaměstnance udržel.

1 Cíl práce a metodika zpracování

Hlavním cílem práce je zjistit, co motivuje zaměstnance k práci v NZDM Modrý pomeranč. Aby byl hlavní cíl naplněn, je zapotřebí identifikovat faktory vnitřní a vnější motivace zaměstnanců a zjistit, jak jsou jimi ovlivňováni při výkonu pomáhající profese. Za tímto účelem byl hlavní cíl práce rozdělen do čtyř dílčích výzkumných otázek. První dílčí výzkumnou otázkou je, co motivovalo zaměstnance k výběru zaměstnání v NZDM Modrý pomeranč. Druhou dílčí výzkumnou otázkou je, jaké faktory ovlivňují motivaci prosociálního chování zaměstnanců, které se uplatňuje jejich práci v NZDM Modrý pomeranč. Třetí dílčí výzkumnou otázkou je, jak zaměstnanci hodnotí působení managementu NZDM Modrý pomeranč na jejich pracovní motivaci. Čtvrtou dílčí výzkumnou otázkou je, jak zaměstnanci hodnotí mezilidské vztahy mezi zaměstnanci v NZDM Modrý pomeranč?

Teoretická část bakalářské práce obsahuje kapitoly o motivaci lidského chování obecně, o motivaci prosociálního chování a personální práci. Teoretická část je podkladem pro empirickou část práce. Pro splnění hlavního cíle bylo nejvhodnější zvolit kvalitativní výzkumnou strategii formou polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovory byly realizovány s šesti informanty. Pět informantů bylo z řad zaměstnanců a jedním byla vedoucí střediska NZDM Modrý pomeranč Mgr. Lucie Slámová. Výběr tohoto vzorku umožňoval nahlédnout na danou problematiku z obou stran organizace, tedy ze strany zaměstnanců i vedení.

Účelem bakalářské práce je splnit hlavní cíl výzkumného šetření, poskytnout zaměstnancům iniciativu k zamyšlení nad faktory, které ovlivňují jejich prosociální chování a následně jim předat teoretické podklady o této problematice. Dalším účelem je zprostředkovat managementu NZDM Modrý pomeranč autentickou zpětnou vazbu ohledně jejich působení na motivaci zaměstnanců a poskytnou této oblasti sociální práce příklad výborné praxe.

2 Teoretická část

Teoretická část obsahuje podkapitoly, které vysvětlují motivaci a prosociální chování člověka. Dále je v teoretické části podkapitola, jež se věnuje jedné z forem personální práce, tedy řízení lidských zdrojů. Tyto tři kapitoly jsou podkladem pro empirickou část bakalářské práce.

2.1 Motivace

Otázkou motivace se lidstvo zabývá od nepaměti, přičemž nejde pouze o psychologické zkoumání, ale také o zkoumání běžného života. Lidé si vždy kladli otázky, co všechno determinuje chování člověka. Ptali se, čím bylo chování vyvoláno, změněno, proč různí lidé tíhnou ke konkrétním cílům atp. (Homola, 1972). Pojem motivace Homola chápe jako: *„všechny individuu nebo skupině připisované pochody, které vysvětlují nebo činí srozumitelnými jejich chování.“* (Homola, 1972:12)

„To v nás a kolem nás, co nás vede, žene, nutí, abychom se chovali tak, a ne jinak.“ (Graumann dle Nakonečný, 1997:102)

„Interakce mezi motivovaným subjektem a motivující situací“ (Graumann dle Nakonečný:107)

Plháková (2003:319) definuje motivaci jako: *„souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“*

Pojem motivace je široký a ze všech psychologických pojmů je snad nejméně uspokojivě vysvětlen. Vysvětlit tento pojem je náročné, neboť motivaci nelze přímo pozorovat. Vztahuje se totiž na nejkomplexnější psychické procesy, které nelze izolovat. Motivaci lze vyvozovat pouze ze změn v chování. Psychologové tedy zavedli hypotetickou konstrukci, aby mohli vysvětlovat lidské chování a prožívání (Homola, 1972). Psychologické „proč“ obsahuje dva aspekty. Jeden se vztahuje ke způsobu chování a druhý se vztahuje k cíli chování, tedy důvodům. Způsob chování člověka vyplývá z interpretace situace, která je určována jeho zkušenostmi. Člověk se do jisté míry chová tak, jak se chovat naučil. Cíl chování bývá vysvětlován v termínech konkrétních motivů (Nakonečný, 1996).

Významy pojmu motivace

1. příčina pohybu, 2. důsledek změn stavu organismu, 3. motivace jako abstrakce z kontinua aktivace, 4. motivace jako determinanta zaměřování chování, 5. motivace jako výklad smysluplných souvislostí duševního života, 6. motivy jako důvody rozhodování v situaci volby (H. Thomae dle Nakonečný, 1997)

Funkce motivace

Existují tři skupiny psychologů, které se odlišují na základě toho, zda připisují motivaci pouze funkci energizující, či regulující, nebo obě funkce zároveň. Do třetí nejpočetnější skupinu psychologů se řadí Pavel Hartl, který definuje pojem motivace takto: „*Vnitřní řídicí síla odpovědná za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování ...*“ (Hartl, 2010:320) Funkcí motivace je regulace chování, díky které mohou být uspokojovány potřeby. Taktéž působí při vzniku apetencí a averzí, jejichž instrumentální vzorec se organizuje spolupůsobením procesu motivace a učení (Nakonečný, 1997).

2.1.1 Teorie motivace

Neexistuje jednotná všeobecněji přijímaná teorie motivace. I přes svoji nejednoznačnost je konstrukt motivace hojně využíván k řešení psychologických problémů ve všech oborech společenské činnosti. Pokud by se konstrukt motivace považoval za nadbytečný, psychologie by ztrácela praktický smysl (Nakonečný, 1996). Madsen (1979) klasifikuje základní motivační hypotézy do čtyř kategorií, modelů motivace.

Homeostatický model

Homeostatický model tvrdí, že narušením homeostázy, optimálních podmínek rovnováhy v organismu, vzniká potřeba. Potřeba determinuje pud. Pud a kognitivní procesy determinují chování. Chování redukuje potřebu, čímž obnovuje optimální podmínky rovnováhy v organismu, homeostázu (Madsen, 1979).

Nakonečný rozlišuje princip fyziologické homeostázy a princip psychického ekvilibria. „*Zatímco fyziologická homeostáza směřuje ke stabilní rovnováze, tj. ke stálému statu quo, je psychická rovnováha označována jako dynamická, protože se projevuje tendence*

odstraňovat rozpory, což nemusí být nutně za všech okolností spojeno s udržováním stále stejného vnitřního stavu.“ (Nakonečný, 1997:113)

Pobídkový model

Pobídkový model tvrdí, že určité vnější podněty, pobídky, determinují stav aktivace nebo mobilizační energii v organismu. Dynamický stav a kognitivní procesy determinují chování organismu. Chování obvykle redukuje vnější dynamické podněty (Madsen, 1979). *Primární pobídky* mají vrozený dynamický účinek a jsou využívány v hedonistických teoriích, které vycházejí z toho, že chování člověka směřuje k vyhledávání slasti a vyhýbání se strasti (Madsen, 1979; Nakonečný, 1997). Pojem *incentivy*, vyjadřuje přitažlivost k určitému objektu. Konkrétní objekt však získává hodnotu za určité situace (např. voda nabízí uspokojení pro subjekt, který má žízeň). *Sekundární pobídky* mají získaný dynamický účinek a jsou využívány v moderních teoriích učení. Pobídková motivace je zde determinována velikostí a kvalitou odměny. Základní faktor učení, zpevnění, má emocionální podstatu (Nakonečný, 1997).

Kognitivní model

Podle první verze kognitivní procesy determinují procesy dynamické (mají účinek řídicí i nepřímo dynamický). A podle druhé verze kognitivní procesy mají svou vlastní vnitřní motivaci (Madsen, 1979). Madsen za nejlepší příklad považuje Woodworthovu teorii, podle které je nejzákladnější funkcí chování zacházení s prostředím. Teorie nevylučuje možnost, že i vnější zdroje motivace spoludeterminují chování, avšak organismus by byl aktivní i bez těchto zdrojů (Woodworth dle Madsen, 1979).

Humanistický model

Madsen (1979) tvrdí, že navzdory tomu, že tento model není jasně vymezen jako modely předchozí, modely sdílejí dva důležité rysy: 1. humanistickou koncepci psychologie, 2. hypotézu o zvláštní třídě lidské motivace

Allport (Madsen, 1979) zavedl koncepci funkční autonomie motivace. Dle této koncepce existuje třída motivace u dospělých, zralých a mentálně zdravých lidí, která je nezávislá na základní primární motivaci u živočichů, na kterých jsou založeny teorie učení.

Základ humanistického hnutí je tvořen názory C. Rogerse a A. Maslowa. Tento směr je považován za třetí sílu v psychologii, jenž je v mnoha směrech v opozici vůči školám

behavioristickým a psychoanalytickým (Nolen-Hoeksema et al., 2012). Maslow považoval humanistickou psychologii za doplněk behaviorismu (Madsen, 1979). V humanistická psychologie nevnímá člověka pouze jako objekt, snaží se ho chápat z jeho subjektivního hlediska. C. Rogers zastával názor, že základní motivující silou je tzv. tendence k aktualizaci, která vede k uplatnění a naplnění všech schopností organismu (Nolen-Hoeksema et al., 2012). Klient terapie svoji potřebu sebeaktualizace vyjadřuje za předpokladu, že mu bude terapeutem poskytnuta bezpodmínečná pozitivní zpětná vazba, která u klienta navodí pocit bezpečí. Terapie musí být nedirektivní, protože klienti s nízkou sebeúctou vyhledávají souhlas. Pokud by terapeut naznačoval, jak se má chovat, klient by se nesnažil odhalit vlastní pocity a názory, ale pouze by se přizpůsoboval přáním terapeuta (Rogers dle Hayesová, 1998).

2.1.2 Psychologické přístupy

Robert Woodworth (dle Plháková, 2003) přirovnal různé vědecké přístupy k rozdílným mapám téhož města. Každá mapa popisuje pouze některé rysy (např. domy, ulice, podzemní dráhy) a slouží k rozdílným účelům.

Biologický přístup

Předmětem biologického hlediska jsou biologické, hlavně neurofyziologické procesy. Hlavní proudy se zaměřují na zkoumání mozku, evoluční vývoj lidské psychiky, chování a zkoumání jeho genetického základu. (Plháková, 2003)

Behavioristický přístup

Předmětem behavioristického směru jsou objektivně pozorovatelná fakta, především chování. Tento směr připisoval velký význam učení, přičemž chování člověka je ovlivněno odměnami a tresty. Po prosazování sociálně-kognitivní teorie učení v 60. letech se předpokládalo, že lidé nejsou pouhým produktem vnějších vlivů. Díky tzv. observačnímu učení si lidé vybírají z naučených možností chování na základě vnitřních přesvědčení, očekávání a hodnot. (Plháková, 2003)

Psychodynamický přístup

Psychodynamické směry navazují na psychoanalýzu. Vedle vědomí považují za další součást mysli nevědomí. Podle zakladatele psychoanalýzy Sigmunda Freuda mají

duševní prožitky a projevy chování svoji příčinu v nevědomých motivech. Základní dynamické síly psychického dění jsou podle Freuda nevědomé pudové sexuální a agresivní impulsy, které jsou vlivem společnosti přesunuty do nevědomí. Současná psychodynamická psychologie však hlavní příčinu psychopatologie připisuje poruchám v interpersonálních vztazích v dětství. (Plháková, 2003)

Fenomenologický přístup

Předmětem fenomenologického přístupu je prožívání, které jsou zkoumáno introspekci. Podle tohoto přístupu jsou hlavní příčinou chování subjektivní interpretace vnějších a vnitřních událostí. K hlavním proudům fenomenologické psychologie je existenciální analýza a humanistická psychologie. (Plháková, 2003)

Gestalt (tvarová) psychologie

Gestalt psychologie je charakteristická svým holistickým pojetím psychických jevů. Pomocí introspekce se zaměřuje na zkoumání psychických fenoménů celostní povahy. Gestalt psychologie odlišuje celek a sumu částí, ze kterých je složen. (Plháková, 2003)

Kognitivní přístup

Předmětem kognitivního přístupu jsou mentální, především poznávací procesy. Tento přístup chápe psychiku jako systém zpracování informací a zkoumá, jakým způsobem si člověk utváří mentální reprezentace světa či jak si reflektuje psychické dění druhých i vlastní. Také zkoumá, jak se člověk učí, pamatuje si minulost, plánuje budoucnost, jak se rozhoduje či jak užívá jazyk. Kognitivní vědci se pokoušejí skloubit analytický a holistický přístup. (Plháková, 2003)

2.1.3 Motiv

Nakonečný (1997:102) rozlišuje pojmy motivace a motiv takto “... *první vyjadřuje proces a druhý hypotetickou dispozici k tomuto procesu.*“

„*Proces motivace vyjadřuje dynamiku této vnitřní kauzality a pojem motivu pak její výsledek ...*“ (Nakonečný, 1996:6)

Chápeme-li motivaci jako intrapsychické dění, motiv označuje vnitřního činitele, který vzbuzuje a řídí chování (Nakonečný, 1996). Podle Homoly (1972) může být motiv chápán v užším a širším významu. V širším významu je motiv obecné rodové označení pro pojmy

instinkt, potřeba, hodnota, cíl apod. Nakonečný (1996) však pojem motiv vysvětluje odlišně. Pojem vysvětluje prostřednictvím vztahu motivu a potřeby, což jsou podle něho pojmy komplementární.

Potřeby vyjadřují výchozí motivační stav a motivy obsah dovršující reakce, tedy uspokojení (potřeba: hlad — motiv: nasycení). Uspokojení může nastat i indukcí vzrušení, k němuž má jedinec tendenci v situacích deficitu stimulace, která je u každého jedince různá (Nakonečný, 1997). Motivace a motiv tedy vyjadřují procesy a stavy, vysvětlují zaměřenost chování na dosažení určitého cíle. Vnější objekty nebo činnosti však nejsou motivy, ale prostředky směřující k dovršující reakci. Je to však určité zjednodušení, protože psychologická kauzalita je spíše heuristický princip a nevystihuje dynamiku psychické činnosti vcelku (Nakonečný, 1996).

2.1.4 Potřeba

Funkcí motivace je uspokojování potřeb. Společným základem vzniku potřeb je prožívání rozporů mezi tím, co je, a tím, co má být uvnitř organismu nebo v jeho sociálním prostředí. Potřeba se zkušeností zpředměťuje, tedy nachází objekt činnosti. Motivace zajišťuje účelné chování, které vede k fyzickému a duševnímu zdraví (Nakonečný, 1997). Avšak motivací nemusí být aktuální potřeby, může jím být i očekávání určitého uspokojení, které souvisí principem motivace lidského chování, tedy maximalizací příjemného a minimalizací nepříjemného (Nakonečný, 2009).

Murrayho teorie potřeb

Murray (dle Plháková, 2003) rozdělil potřeby do dvou hlavních skupin:

1. *Primární (vicerogenní)* — jsou vytvářeny a uspokojovány periodickými fyziologickými procesy (potřeba kyslíku, vody, potravy atp.)
2. *Sekundární (psychogenní) potřeby* — nejsou spojeny s fyziologickými procesy, jejich vzorce tvoří podstatu osobnosti. Oblasti potřeb jsou např. ambice, vztah k neživým předmětům, obrana sociálního statusu, moc, citové vztahy k lidem, výměna informací

Murray k psychogenním potřebám, kromě jiných, přidal i tzv. skryté potřeby, které souvisí s mechanismem potlačování (agrese, ovládnutí, poznání, slídění, potřeba

pomoci, sexualita) (Nakonečný, 1997). Podle Murraye má každá člověk všechny potřeby, avšak díky individuálním rozdílům se odlišují svojí intenzitou (Plháková, 2003).

Maslowova teorie

Americký psycholog A. Maslow vytvořil principy konstrukce motivační teorie. Byl zastáncem holisticko-dynamického pohledu na člověka. Podle Maslowa má být motivační teorie spíše antropocentrická než animocentrická. Musí se zabývat schopnostmi zdravého a silného člověka, ale i obrannými mechanismy „nezdravých lidí.“ Taktéž zdůrazňuje důležitost nevědomé motivace. Nejdůležitější hypotézou v Maslowově motivační teorii je hypotéza hierarchie potřeb. Nejdůležitějším pojmem v jeho teorii je potřeba, který Maslow používá jako synonymum pojmů pud, drive, žádost, motiv apod. (Madsen, 1979).

Úroveň potřeb je rozdělena na nižší potřeby a vyšší potřeby. Strukturu motivačních sil Maslow chápe na kontinuu od úrovně potřeb až k B-úrovni, jež znamená bytí ve svém nejhlubším významu (Drapela, 1998).

Uspokojená potřeba nemotivuje. Jakmile je potřeba uspokojena, ustupuje a objeví se nová vyšší potřeba. Čím výše zaujímá v hierarchii místo, tím méně je důležitá pro přežití. Uspokojení vyšších potřeb vede k pocitu štěstí, klidu a bohatství vnitřního života (Madsen, 1979).

- *Nižší potřeby*

1. Fyziologické potřeby (hlad, žízeň, sex atd.) — jsou to většinou potřeby homeostatické
2. Potřeby bezpečí (jistota, stabilita, spolehlivost, potřeba struktury, pořádku, zákona atd.)

- *Vyšší potřeby*

3. Potřeby náležitosti a lásky (potřeba lásky, náklonosti a potřeba někam patřit)
4. Potřeby úcty (sebeúcta, úcta druhých)

- *B-úroveň*

5. Potřeba růstu/seberealizace/sebeaktualizace — člověk nikdy není zcela seberealizován, ale stále o to usiluje

(Drapela, 1998).

Maslow do poslední třídy potřeb zahrnuje potřeby vědění, porozumění a estetické potřeby (Madsen, 1979). „*Sebeaktualizovaní lidé mají úžasnou schopnost stále znovu oceňovat, nově a nezaujatě, základní radosti života s úžasem, radostí, údivem, a dokonce s vytržením, jakkoli omšelé mohou tytéž prožitky připadat ostatním lidem. Snadnost, s jakou pronikají ke skutečnosti, bezprostřednější přístup k jakoby zvířecímu nebo dětskému přijetí a spontánnosti, to vše svědčí o tom, že si výborně uvědomují vlastní impulzy, vlastní tužby, názory a subjektivní reakce vůbec.*“ (Maslow dle Rogers, 2015:195)

2.1.5 Chování, vědomá a nevědomá motivace

Krech a Crutchfield (dle Nakonečný, 1997) rozlišují tři druhy chování:

1. *Zacílené adaptivní chování* — směřuje k uspokojení potřeb, projevuje se jako hledání prostředků, řešení problémů, je vědomé a vyžaduje koncentrovanou pozornost.
2. *Návykové chování* — nevyznačuje se flexibilitou jako zacílené chování, „rutinní systém reakcí“ získaný učením, funguje jako „nástroj“ větších vzorců zacíleného chování.
3. *Výrazové chování* — obvykle není zaměřeno na dosažení cílů a na uspokojení potřeb, je projevem stavů napětí, emocí a konfliktů. Většinou si ho člověk není vědom.

„*Chování je instrumentální aktivita zprostředkující vztah mezi potřebou a jejím uspokojením.*“ (Nakonečný, 1996:27) Instrumentální povaha chování je ovlivněna kognitivní zpracováním situace, to znamená, že téhož motivu v různých situacích dosahují lidé různými způsoby. Osobnost, situace, vnitřní a vnější determinanty jsou vzájemně závislé (Pervin dle Nakonečný, 1997).

Pro uspokojení je nutný cílový objekt (např. šéf), který se podílí na tom, jak s tímto objektem bude zacházeno a jaké dovršující reakce má být dosaženo. Příkladem může být rozdíl v chování zaměstnance, který se chce u šéfa přislíbit povýšení a toho, zda tomuto zaměstnanci nehrozí propuštění (Nakonečný, 1996).

Vědomá motivace a nevědomá motivace

Podle Freuda (dle Nakonečný, 1997) je veškeré chování člověka motivováno včetně tzv. chybných úkonů. Maslow (dle Nakonečný, 1997) soudí, že ne všechno chování ve smyslu

hledání uspokojení je motivováno (např. růst, zrání, výraz). Nakonečný (1997) chápe nemotivované chování jako protimluv a rozlišuje spíše vědomou a nevědomou motivaci.

První pojetí nevědomé motivace je myšleno tak, že jedince má nevědomou potřebu a nevědomě hledá nevědomý cíl. Ve druhém pojetí je nevědomý chápáno jako polovina z mentálního života, v tomto případě si jedinec neuvědomuje efekt svých akcí (Krech, Crutchfield dle Nakonečný, 1997).

2.2 Prosociální chování

Sociální vztažnost je jednou z podstatných charakteristik člověka, a proto se uplatňuje v každém jeho způsobu chování, které vychází z potřeb, jež mají sociální obsah (Nakonečný, 1996). Podle Argyle (dle Nakonečný, 2009) lidé v sociálních situacích hledají různé interpersonální cíle, kterými mohou být: a) nesociální pudy, b) závislost, c) afiliace d) láska, e) dominance, f) sex, g) agrese

2.2.1 Afiliace

Podle Plhákové (2003) je afiliace odvozeninou raných citových vazeb k blízkým lidem, zahrnuje tedy strach z opuštěnosti i snahu o dosažení uspokojení vyplývající z kontaktu s druhými lidmi. Heckhausen (dle Nakonečný, 2009) považuje za afiliativní vztah pouze ten, jestliže ho obě strany prožívají jako uspokojující, povzbuzující a obohacující, což předpokládá vzájemnou výměnu odměn. Tento cíl je tedy základním prvkem sociálních vazeb, avšak není pouze sdružováním, ale i připoutáním.

Afiliativní motivace umožňuje člověku prožívat pocity blízkosti, sounáležitosti či důvěrnosti. Pozornost či pochvala druhých lidí má souvislost s přáním, aby druzí vnímali subjekt jako hodnotnou osobu. Pokud jedince poskytuje emocionální podporu, zmenšuje si míru negativních afektů či distres díky soucitu a pochopení druhých. Dále Sociální srovnání s druhými umožňuje zmírňovat nejednoznačnou představu o sobě tím, že jedinec vyhledává informace o sobě, které jsou zprostředkovány druhými lidmi. (Hillová dle Zášková, 2009) Podle Kopřivy (2016) pomáhající povolání v sobě nese příležitost k překonání osamělosti.

2.2.2 Dominance

Badatelé, kteří navazují na dílo Murraye, však hovoří o tzv. potřebě moci (Plháková, 2003). Winter (dle Plháková, 2003) chápe potřebu moci jako snahu mít na druhé lidi vliv, mít prestiž a ve srovnání s ostatními se cítit silný. Karen Horneyová a Erich Fromm (dle Drapela, 1998) chápou touhu po moci jako obranu proti základní úzkosti, která se formuje na základě interpersonálních vztahů v dětství, jež bylo obtěžkáno pocity nejistoty a zranitelnosti vlivem neurotičnosti rodičů. Podle Plhákové (2003) profese psychologa umožňuje uspokojovat touhu po moci i intimně.

French a Raven (dle Nakonečný, 2009) rozlišují několik druhů moci:

- expertní moc: vliv osob považovaných za experty
- moc vzoru: vliv modelů v sociálním učení
- legitimní moc: formální moc nadřízených
- odměňovací moc: vliv udělovat odměny v psychologickém smyslu
- trestající: vliv trestat v psychologickém smyslu

Lidé, kteří ovlivňují ostatní, to však můžou dělat z povinnosti, která vyplývá z jejich zaměstnání. Tito lidé nemusejí mít potřebu moci a prožívat opojení ve srovnání s těmi, u nichž tato potřeba vzniká z nevědomých komplexů (Nakonečný, 2009).

Úlehla (2004) uvádí důvody, proč je pracovník mocnější než klient: je zástupce státu, je představitel většiny, reprezentuje většinovou kulturu, představuje kritéria normality, rozhoduje o občanských právech klienta

Kontrola je nezbytná pro udržení chování lidí. V časové tísní je kontrola z krátkodobého hlediska nejrychlejším řešením, avšak nadměrná kontrola brání rozvoji autonomie a možnosti partnerského dialogu s klientem. Pomáhající s určitými charakterovými obranami nesouhlas druhých osob znejišťuje, a proto mají větší tendence kontrolovat klienta (Kopřiva, 2016).

2.2.3 Sebeocenění a ego-identita

Sebeocenění a ego-identita znamená přijímat od druhých lidí souhlas, dostávat od nich projevy úcty, obdivu, být jimi vnímán v souladu se svou představou o sobě, obecně dosahovat potvrzení vlastního sebepojetí či sebehodnocení. Ego-vztažné sociální

motivace, které se vztahují k evalvací a devalvací ega, vystupují u člověka zvláště do popředí, pokud má např. střechu nad hlavou, dobré zaměstnání a je zdravý. (Nakonečný, 2009)

Podle Kopřivy (2016) pomáhající povolání v sobě nese příležitost k překonání nejisté sebeúcty. Překonávání nejisté sebeúcty ve vztahu s klientem, může vést tendencím obětovat se pro klienta na vlastní úkor. Tímto způsobem pomáhající pracovník škodí sobě i klientovi. Nedostatek odpočinku a časový tlak způsobený nahromaděním úkolů způsobují, že se pracovník nemůže soustředit na nitro lidí. Obětavý pracovník zároveň svému klientovi odebírá autonomii a svým počínáním zabraňuje vzniku kvalitního vztahu, neboť klient radši zvolí odstup, když vidí, že se kvůli němu pracovník obětuje a tím se ruší.

Schmidbauer (dle Kopřiva, 2016) uvádí, že k tendenci se obětovat mimo jiné přispívá nepřijetí pomáhajících pracovníků rodiči v jejich dětství a jeho následné zpracování. Problémy z tendence obětování se vyvěrají ve vztahu ke klientovi až v dlouhodobé perspektivě.

Pracovník v pomáhající profesi často potřebuje přijetí, úspěch a dobrý vztah stejně jako jeho klient. Zjevnou potřebou pracovníka je i chvála, vděčnost nebo to, aby vnímal, že se klientova situace pozitivně mění. Tato potřeba může být odvozena z toho, aby měl signál, že je dobrým odborníkem, o čemž je lehké pochybovat. Naplnění těchto faktorů může sloužit k uspokojení potřeby dobrého sebehodnocení. Avšak pomáhající vztah ve službách sebeúcty je nebezpečný v tom, že se neřídí potřebami klienta, pouze potřebou pracovníka, aby se jeho klient choval tak, že mu nic nechybí (Kopřiva, 2016).

2.2.4 Pojmy pomáhání, prosociální chování a altruismus

Pojmy prosociální chování, altruismus a pomáhající chování někteří autoři užívají jako synonyma a jiní je významově odlišují (Slaměník, 2008). Například Nakonečný (2009) chápe prosociální chování jako chování poskytující pomoc („helping behaviour“), přičemž je synonymem pojmu altruismus. Slaměník (2008:285) uvádí, že: *„Prosociální chování se většinou vymezuje jako jakýkoli akt chování vykonaný ve prospěch druhého člověka nebo skupiny osob, jako pomáhající chování, jehož cílem je přinést užitek jiným.“*

Bierhoff (dle Zášková, 2009) rozlišuje pojmy pomáhání, prosociální chování a altruismus. Pomáhání je nadřazeným pojmem dvou dalších pojmů.

Matoušek (2008:140) definuje pomáhání (helping): „*Postupy, jimiž je lidem usnadňováno zvládnání náročných životních situací.*“ Přičemž jde o dlouhodobou a organizovanou podporu, která vyžaduje vnímavý a otevřený postoj pomáhajícího a příslušné dovednosti. Může mít podobu poskytování rad, vzdělávání, materiální podpory, pomoc v praktických záležitostech apod. (Matoušek, 2008)

2.2.5 Pojetí altruismu

V této podkapitole jsou popsány nejznámější přístupy pojetí altruismu.

Evoluční pojetí altruismu

Dawkins (dle Zášková, 2009) vysvětluje altruismus jedince jako podporu přežití druhu, který nese stejné geny. Prostřednictvím počítačové simulace Axelrod (dle Zášková, 2009) dokázal, že nejlepší evoluční strategií je tzv. „půjčka za oplátku“, která dostala název „evolučně stabilní strategie.“ Podle skupinové selekce je jednotkou přirozeného výběru skupina, není jí gen. Skupina utvořena více altruisty, jež jsou schopni vlastní oběti za skupinu, má výhodu nad sobeckou skupinou. V případě ovládnutí sobecké skupiny nesobekou skupinou, má tato skupina reprodukční výhodu. (Zášková, 2009). Roberts (dle Zášková, 2009) vysvětluje altruistické chování tím, že pomáhající jedinci představují svoji „tržní sílu na tržišti“. Ukazují tím, že mají přístup ke zdrojům, jelikož altruistické chování vyžaduje velké náklady. Taktéž se zvyšuje sociální status pomáhajícího.

Kulturně evoluční přístup

Dawkins (dle Zášková, 2009) tvrdí, že člověk nevyužívá své geny, ale naopak geny využívají lidské tělo pro vlastní přežití. Zavádí pojem mem, což je základní jednotka kulturní evoluce rozšiřující se kopírováním. Memy jsou sobecké jako geny. Memy jsou ideály, zvyky, informace, rituály, teorie. Altruismus je podle této teorie ve společnosti udržen díky tomu, že jsou altruistické memy častěji kopírovány, neboť s altruisty lidé častěji tráví čas. Podle S. Blackmoreové (dle Zášková, 2009) se na základě imitace/kopírování rozšiřuje přátelské chování a chování, které tak jenom vypadá.

Sociálně psychologický přístup

Karylowski (dle Zášková, 2009) na základě regulační teorie osobnosti má představu o mechanismu v lidské psychice, který odlišuje to, co je dobré pro Já a co je dobré mimo Já. V obou případech se jedná o nastolení rovnovážného stavu v prožívající subjektu. Karylowski rozlišuje:

1. *Endocentrická motivace* — prosociální chování je vyvoláno očekáváním žádoucích změn, či snahou zabránit nežádoucím změnám v sebeobrazu.
2. *Exocentrická motivace* — prosociální chování je vyvoláno očekávanou pozitivní změnou situace druhého člověka.

2.2.6 Druhy a typy prosociálního chování

V této podkapitole jsou popsány druhy a typy prosociálního chování.

Druhy prosociálního chování

Reykowski (dle Zášková, 2009) rozlišuje prosociálního chování na základě vynaložených nákladů a přijatých zisků:

1. *Allocentrická činnost* — činnost pomáhajícího, která druhému poskytne prospěch, ale pomáhající obětuje něco vlastního (majetek, zdraví, život).
2. *Pomáhající činnost* — činnost pomáhajícího, která druhému poskytne prospěch a pomáhající má přirozené náklady (čas, námaha).
3. *Kooperativní činnost* — činnost, která přináší pomáhajícímu nebo druhým prospěch, či nepřináší ztrátu.

Typy prosociálního chování

Carl a Randallová (dle Zášková, 2009) rozlišují šest typů prosociálního chování na základě své motivace:

1. *Altruistické prosociální chování* — motivační roli sehrává soucit, přijímaní perspektivy druhého člověka a internalizované normy a principy.
2. *Kompliance* — prosociální chování je motivováno verbální či nonverbální žádostí, které rezonuje s internalizovanými normami vzájemnosti, spravedlnosti a poctivosti. Může být motivována také snahou o získání sociálního uznání a schválení.

3. *Emocionální prosociální chování* — vyvoláno soucitem, vysokou mírou vzrušení a osobním distresem. Chování je motivováno empatií (kognitivní i afektivní), morálním usuzováním a připisování zodpovědnosti.
4. *Veřejné prosociální chování* — realizuje se za účasti publika. Pomoc druhému je cílem vedlejším, neboť hlavním cílem je uspokojení egoistických potřeb. Stupeň morálního usuzování, soucitu či přijímání perspektivy je nižší.
5. *Anonymní prosociální chování* — pomáhající pomáhá, aniž by věděl komu. Motivace je spojována s pozitivně prožívanými pocity pramenícími z vykonání dobrého skutku.
6. *Prosociální chování v naléhavých situacích* — je to pomoc v nouzové situaci. V motivaci je impulzivní nezištný altruismus, či občanská odvaha.

2.2.7 Teorie prosociálního chování

V této podkapitole jsou popsány teorie, které vysvětlují prosociální chování.

Internalizace sociálních norem

Rozhodnutí k pomáhání či nepomáhání je mimo jiné podmíněno normativními přesvědčeními dané společnosti či subkultury a váže se k představě sociální odpovědnosti, spravedlnosti či slušnosti. Normy slouží k zachování společnosti (Zášková, 2009).

V průběhu socializace si člověk osvojuje mnoho norem. Normy představují sociální očekávání a předepisují chování v určité společnosti. Dodržování těchto norem je spojeno se sociálním souhlasem a nedodržování se sociálním nesouhlasem až trestem. Interiorizace normy je zásadním momentem, neboť interiorizovaná norma se stává přesvědčením, zásadou, morálním principem a vstupuje do procesu rozhodování o způsobu chování. Při chování v souladu s hluboce zvnitřněnou normou člověk prožívá pozitivní emoce, v opačném případě pociťuje negativní emoce a sebeobviňování. Naplnění sociálních norem je velmi intenzivní hnací silou prosociálního chování (Slaměník, 2008).

Většina lidí však nemá interiorizované normy tak, aby se staly jakousi morální zásadou a jejich nedodržování není spojeno s negativním prožíváním. Takoví lidé mají osvojené pouze vědomí toho, co se má, či toho, co se nemá (Slaměník, 2008). Mnohé výzkumy z oblasti agresivního i prosociálního chování vypovídají o tom, že většina lidí by se

dopustila drobné krádeže či znásilnění, pokud by se to nikdo nedozvěděl a byla jim zaručena beztrestnost (Malamuth dle Slaměník, 2008).

a) Norma sociální reciprocity

Podle teorie výměny Homanse (dle Zášková, 2009) je vzájemné chování lidí určováno snahou maximalizovat zisky a minimalizovat náklady, přičemž lidské chování je vzájemná výměna upevněná na odměnách a trestech. Pokud je lidský vztah nevyrovnaný, pak se partneři budou snažit vztah vyrovnat tím, že změní užitek či náklady. Prostředkem vybalancování vztahu může být také pomoc.

b) Norma sociální odpovědnosti

Tato norma přikazuje pomáhat např. starým či slabým, neboť nejsou schopni odplatit přijaté dobro (Vugt, Lange dle Zášková, 2009).

Člověk bude připraven k pomoci tomu, kdo je na něm závislý. Tato závislost druhého aktivuje pocit odpovědnosti. Dále člověk pomůže, pokud věří, že by porušil sociální normu odpovědnosti. Člověk se cítí vinný, pokud poruší normy odpovědnosti. Při další příležitosti chce takový člověk napravit vlastní chybu pomáháním. (Freedman, Cialdini et al., Salovey et al. dle Zášková, 2008)

Rozhodování, zda člověk poskytne pomoc na základě sociální odpovědnosti také ovlivňuje posouzení příčiny vzniku situace. Je-li příčinou např. vlastní nedbalost, ochota pomoci je malá, pokud je příčinou např. nemoc či živelná pohroma, ochota pomoci je velká (Reinszen, Shotland, Stebbins, Weiner dle Slaměník, 2008).

Mezi činitele, které snižují sociální odpovědnost, tedy i ochotu pomoci, spadá tzv. rozložení odpovědnosti. Z experimentů bylo patrné, že čím více účastníků je přítomno nějaké situaci vyžadující pomoc (např. dým z větráku, hlasitý konflikt, krádež), tím více se snižuje pravděpodobnost pomoci některého z účastníků, neboť se odpovědnost rozptýlí (Latané dle Zášková, 2009). V takové skupině spoléhá jeden na druhého, že poskytne pomoc. Dalším činitelem je nejednoznačnost posuzované situace, neboť pokud není člověk schopen situaci posoudit, nereaguje na ni. I přes to, že by člověk situaci správně posoudil, na případné poskytnutí pomoci může mít vliv strach ze sociálního omylu (situace byla pouhým žertem) či zvažování vlastních kompetencí (Slaměník, 2008).

Osobní normy

Schwartz (dle Zášková, 2009) chápe osobní normy jako rozhodující předpoklad prosociálního chování. Jsou to internalizovaná přesvědčení a hodnoty, které vytvořily vnitřní standardy chování. Od kulturních norem se odlišují tím, že „správné chování“ vychází zevnitř stejně jako souhlas či nesouhlas s určitým chováním. Pocit vlastní hodnoty je zde rozhodující, neboť má úzkou souvislost s kontrolou norem. Chování, které je v rozporu s osobními normami, snižuje pocit hodnoty jednotlivce. „Schwartz vyšel z předpokladu, že každý jedinec si během ontogeneze osvojuje kulturní hodnoty a normy jiným způsobem a v jiném rozsahu, proto má každý z nás jedinečný kognitivní soubor individuálních hodnot a osvojených osobních norem“. (Schwartz dle Zášková, 2009:62.) Náležitost k některým skupinám taktéž podmiňuje vznik prosociálního chování, neboť různá světová náboženství mají pomáhající chování ve svých kodexech (Schroeder dle Zášková, 2009).

Z generalizace poměru úrovně normativního přesvědčení vycházejí konkrétní strategie chování jednotlivce. Tři úrovně normativního přesvědčení (Lovaš dle Zášková, 2009):

1. *Injunktivní normy* — normy typů „má být“, schvalované a neschvalované chování v dané kultuře.
2. *Deskriptivní normy* — normy, které vyjadřují, co se obvykle dělá v určitých situacích
3. *Personální normy* — normy, které vyjadřují, co člověk uznává jako závazné.

Analýza nákladů — zisku

Dle této teorie je prosociální chování pomáhajícího určováno na základě nákladů a zisků a je tedy nahlíženo z teorie výměny. Potřeba odměny pro pomáhajícího není velká, pokud jsou jeho náklady nízké. Zášková (2009)

Ziskem pro pomáhajícího může být například sociální uznání, posílení obrazu o sobě, očekávání reciprocit a zisk může být spojen se samotnou osobou v nouzi. Osoba v nouzi může být atraktivní či prospěšná pro pomáhajícího, který díky ní získá něco cenného (Reykowski dle Zášková, 2009). Taktéž je častěji pomozeno těm, kteří jsou pomáhatelmu podobní (rasa, národnost, vyznání, podobný životní styl atp.) (Penrod dle Zášková, 2009).

Piliavinová a Piliavin (dle Záškodná, 2009) rozšířili zisk a náklady pomoci o zisk a náklady odmítnutí pomoci. Například při vysokých nákladech na pomoc a nízkých nákladech za neposkytnutí pomoci se účastníci chovají pasivně.

a) náklady spojené s pomocí (energie, nebezpečí), b) náklady při neposkytnutí pomoci (kritika od okolí, výčitky svědomí), c) zisk při pomoci (uspokojení, prestiž), d) zisk při neposkytnutí pomoci (časový, finanční)

Empatie a prosociální chování

Batson (dle Záškodná, 2009) se domnívá, že k pomáhajícímu chování vedou tři motivační procesy, jež mohou být odlišeny, avšak mohou působit i současně, a proto je obtížné identifikovat roli altruistických a egoistických motivů.

1. *Proces posilování* — spojeno s egoistickou motivací, neboť potenciální pomáhající zvažuje náklady a zisky.
2. *Proces redukce podráždění* — potenciální pomáhající je vystaven distresu a úzkosti, přičemž čím je tento distres vyšší, tím spíše ho redukuje pomáhajícím chováním, avšak pomáhající volí útěk, pokud je snadné uniknout.
3. *Proces empatie altruismus* — empatie je podle skutečným zdrojem pravého altruismu, pomáhající se snaží spíše zlepšit situaci člověka v nouzi než svoji vlastní.

Univerzální egoismus znamená, že všechno lidské chování je produktem, který slouží egoistickým motivům. Tento názor zastává mnoho současných psychologů. Fenomenologie však starost o sebe nevnímá jako něco negativního. Filozof Jan Patočka (dle Záškodná, 2009) ve starosti o druhé spatřoval smysl života, aniž by rozlišoval egoismus a altruismus.

2.2.8 Psychické vlastnosti osobnosti

Osobnost je „*relativně setrvalý vzorec chování a rysů.*“ (Weiner dle Nakonečný, 1997:62) Nakonečný (1997) rozlišuje dvě třídy psychologických charakteristik: 1. charakteristiky vlastností psychických procesů, 2. charakteristiky psychických vlastností osobnosti (rysů)

Cattel (dle Nakonečný, 1997) rozlišuje:

- a) Povrchové rysy, které vyjadřují určité trsy, které tvoří způsoby chování (altruismus).
- b) Pramenné rysy, které jsou psychologickými příčinami těchto trsů, označuje je jako faktory osobnosti nebo osobnostní determinanty chování.

Rysy osobnosti jsou prvky vnitřní struktury i dynamiky psychologické organizace osobnosti (Nakonečný, 1997). Hřebíčková (dle Zášková, 2009) odvodila na základě lexikální studie pětifaktorovou strukturu popisu osobnosti v českém jazyce. Goldberg (dle Zášková, 2009) na začátku osmdesátých let prosadil název Big Five:

1. *Extraverze-živost* (družný/samotářský, hovorný/nemluvný, průbojný/nepřůbojný)
2. *Přívětivost* (dobrosrdečný/necitlivý, laskavý/nelaskavý, snášenlivý/nesnášenlivý)
3. *Svědomitost* (důsledný/nedůsledný, pečlivý/nepečlivý, zodpovědný/nezodpovědný)
4. *Emocionální stabilita* (klidný/neklidný, uvolněný/napjatý, vyrovnaný/nevyrovnaný)
5. *Intelekt* (přemýšlivý/nepřemýšlivý, inteligentní/neinteligentní, vzdělaný/nevzdělaný)

Lexikální studie osobnosti je založena na hypotéze, že pozorované rozdíly mezi lidmi se fixují v běžně užívaných jazykových výrazech pro popis osobnosti. Někteří zastánci pětifaktorového modelu osobnosti přikládají rysům osobnosti centrální roly, neboť jejich primární zdrojem jsou genetické vlohy (Zášková, 2009). Podstatou morálního charakteru je svědomí, které člověka trestá výčitkami, pokud se dopustil něčeho nepřijatelného, když egoistické impulzy byly silnější (Nakonečný, 1997).

2.2.9 Hodnoty a hodnotová orientace

„Hodnoty jsou poměrně stálé osobní předpoklady, které leží v samém základu postojů. Týkají se obecných principů, jako například toho, co je morální nebo sociálně žádoucí.“ (Hayesová, 1998:97) Hodnoty jsou pojmy nebo přesvědčení a vztahují se k žádoucím stavům nebo chování. Hodnoty mají stejnou platnost v proměnlivých situacích a řídí výběr nebo hodnocení chování a jevů. Hodnoty jsou uspořádány hierarchicky podle důležitosti pro jednotlivce. (Schwartz dle Zášková, 2009).

Hodnoty motivují volbu chování, ospravedlňují minulé chování, představují, koho a co máme rádi, tvoří základ našich postojů a řídí pozornost a vnímání. Následně byla vytvořena typologie s jedenácti hodnotovými typy:

1. *Sebeurčení* — vychází z potřeby autonomie
2. *Stimulace* — vychází z potřeby optimální úrovně aktivace
3. *Hédonismus* — odvozen z potřeby příjemných prožitků
4. *Úspěch* — vyplývá z potřeby uznání a úspěšně zvládat úkoly
5. *Moc* — vyplývá z potřeby ovládat druhé lidi a koordinované sociální interakce
6. *Bezpečnost* — vyplývá z potřeby přežití a prospěchu skupiny
7. *Konformita* — vyplývá z požadavku koordinované sociální interakce
8. *Tradice* — vyplývá z potřeby ochrany skupinových zájmů a zakotvení
9. *Spiritualita* — odvozena z potřeby vyššího rámce
10. *Laskavost* — odvozena z potřeby afiliace, péče, lásky a sounáležitosti
11. *Univerzalizmus* — odvozen z potřeby přežití, odvrácení sociálních střetů a ekologické katastrofy

Tyto hodnotové typy Schwartz uspořádal kolem dvou základních bipolárních dimenzí. Jednou dimenzí je otevřenost vůči změně proti konzervatismu a druhou dimenzí sebetranscendence proti posílení ega. Hodnotové typy uspořádal do prostorového uspořádání kruhu, přičemž jsou systematicky spojeny s jinými. Čím jsou hodnoty blíže v kruhu, tím více se vzájemně podobají, čím jsou vzdálenější, stojí naproti sobě, tím víc jsou jejich motivace v rozporu (např. sebeurčení x konformita) (Schwartz dle Záškodná, 2009).

2.2.10 Motivy prosociálního chování

Každý prosociální čin je několikanásobně determinován. Těmito determinantami jsou například situační momenty, atributy nouzové situace, negativní emoce (např. pocit viny), náklady a užitek, posouzení vlastní kompetence, egoistické motivy a interpretace situace. Reykowski (dle Záškodná, 2009) odůvodnil systematizaci specifických cílů rozlišením různých osobních znaků, které rozhodují při hodnocení různých cílů prosociálního chování.

- a) *Standardy biologického původu* — jde o hédonistické standardy, jelikož se prosociální chování aktivuje, jestliže slibuje dosažení radosti nebo zabránění bolesti.
- b) *Standardy sociálního původu* — cíl je orientován na konformitu, jde o očekávání od významných osob.

c) *Abstraktní původ* — abstraktní koncepty a myšlenky (např. rovnost, svoboda, bratrství). Afekt je vyvolán, pokud je aktuální stav věcného obsahu odchýlen od přiměřeného stavu. Nejedná se pouze o stav já, ale i druzí, úkoly, sociální systémy, abstraktní principy.

Pracovník v pomáhající profesi stejně jako jeho klient, přichází do společného setkání, s vlastními motivy, přáními a potřebami, jež setkáním uspokojuje. Namlouvat si, že pracovník v setkání uspokojuje jen potřebu pomáhat, je velice zjednodušující a nebezpečné. Pokud pracovník není schopen sebereflexe, nerefléktované se bude odrážet v pracovním kontaktu a klientovi to může ublížit. Je nezbytné, aby pracovník s pomocí kolegů či supervizorů uvažoval nad otázkou, proč svoji práci dělá a proč ji dělá zrovna takovým způsobem a ne jiným (Úlehla, 2004). „*Čím přesněji bude moci odpovědět na tuto otázku, tím otevřeněji bude moci respektovat své potřeby při práci s klientem a nečinit tak na jeho úkor.*“ (Úlehla, 2004:115)

Úlehla (2004) zmiňuje příklady potřeb, které mohou být v pracovním kontaktu s klientem uspokojovány: potřeba být dobrý, potřeba být příslušníkem většinového názoru, potřeba vydělat si na živobytí, potřeba otevírat druhým cesty k lepšímu životu, potřeba mít moc nad tím, co se děje s člověkem, potřeby být potřebný, potřeby být dobrý profesionál, potřeba legálně ovlivňovat soukromí druhých, potřeba mít zaměstnání, potřeba dělat práci jen velmi těžko kontrolovatelnou a prokazatelnou

Nevědomě působící motiv vyvolá napětí, kterému pomáhající nerozumí, vznikne zmatek, nejistota. Uvědomění motivu může (nemusí) stačit k tomu, aby motiv ztratil svou sílu“ (Kopřiva, 2016:21)

2.2.11 Zdravý egoismus a zdravý altruismus

Mnoho lidí v pomáhající profesi vidí v individualismu, sobectví a tržní orientaci neduh dnešní doby a je v rozporu s názorem, že by se člověk měl starat hlavně sám o sebe a že obětování se pro druhé je špatnou věcí (Kopřiva, 2016). Člověk v porovnání s ostatními savci má nejvyšší míru vnitrodruhové agrese, neboť je živočichem teritoriálním a hlídá si to, co je jeho (např. čas a síly). Lorenz chápe sobectví při ochraně vlastního teritoria jako něco přirozeného a zároveň hodnotného. (Lorenz dle Kopřiva, 2016).

Člověk je díky vlastnímu vědomí schopný pozorovat věci s odstupem, představovat si, co se děje v druhém člověku, vnímá svoji smrtelnost a hledá odpovědi na otázku smyslu života. Díky tomu, že je obdařen hlasem svědomí, může mu začít připadat, že uspokojování potřeb svých a svého okolí je příliš úzkým zájmem a třeba mu začne záležet na dobrém životě cizích lidí. Je však důležité rozlišovat dvojí odmítnutí individualismu. První je obranné, je vynucené strachem z překročení hranic slušného chování či strachem ze samoty. Druhé odmítnutí individualismu je svobodné, kdy se člověk umí postarat sám o sebe, ale je mu to málo (Kopřiva, 2016).

Podle Kopřivy (2016) je člověk na začátku života v symbiotické jednotě se světem a touží být autonomním a svobodným jedincem, a zároveň se bojí samoty, kterou by zapříčinila velká autonomie. Postupem času člověk získává sebedůvěru a vlastní identitu, díky tomu, co dokáže sám. Jeho hranice nabývají na své zřetelnosti a pevnosti. Jedinec se stane nezávislým, již se nebojí a nepotřebuje tolik souhlasu, pochvaly, pozornosti atd. Takový člověk si při případné existenciální úzkosti, může pokládat existenciální otázky. Při odpovědích na tyto otázky se hranice já mohou stávat více propustnými a nezáleží mu pouze na něm samém, ale i na dobrém a přirozeném chodu světa. Avšak na problémy světa kolem sebe má člověk volnou kapacitu tehdy, „*když sám se už na světě zabydlel*“ (Kopřiva, 2016:87) a uvědomuje si začlenění do světa. Znovu se sjednocuje se světem, avšak tentokrát dobrovolně a svobodně, nebojuje již za cíle osobní, ale za nadosobní. Kopřiva vidí riziko v rezignaci na autonomní fungování a smířením se s bídou organizací svého života, která je povětšinou doprovázena nepevnými hranicemi, což pak ztěžuje uskutečňování jakýchkoli cílů, tedy i těch nesobeckých. Člověk se špatnou organizací je více závislý na citových uspokojeních z vnějšího světa a místo upřímných vztahů potřebuje, aby mu jeho okolí naslouchalo, souhlasilo s ním, věnovalo mu pozornost a tomuto okolí potřebuje být prospěšný, což mu brání být skutečně nesobecký. Člověk nemůže usilovat o nadosobní hodnoty, když rezignuje na usilování o vlastní autonomii (Kopřiva, 2016). „*Nemůžeme se vzdát něčeho, čeho jsme nedosáhli, nelze rušit hranici dosud nevytvořenou.*“ (Kopřiva, 2016:88)

2.2.12 Překonání narcismu a egoismu

Narcismus je orientace soustředěná na vlastní osobu, která je jediná vnímána jako reálná. To, co je mimo narcise, si narcis uvědomuje, pouze pokud to na něj má vliv. To, co na něj nemá vliv, považuje za reálné z hlediska smyslů a intelektu, v hlubším smyslu pro cítění a porozumění to však reálně není. On je svět. Narcismus může být těžko rozeznatelný, protože se může skrývat za štědrostí, jemností, skromností, pokorou atp. Egoismus a sobectví je orientace soustředěná na vlastnění. Egoistovi nedělá radost dávání, sdílení, solidarita, spolupráce či láska. Narcismus a egoismus nejsou zcela rozlišeny, proto je nutné k nastolení plného bytí překonat obě orientace. Pro překonání těchto orientací je nutné uvědomění, přičemž pro člověka je těžší si uvědomit vlastní narcismus než egoismus. Další podmínkou je uvědomění kořenů egoistické orientace (strach ze života, strach z nejistoty, nedůvěra v lidi atp.) Následujícím krokem je změna praxe, kdy člověk musí změnit své rutinní chování ve všech oblastech života. Tyto změny doprovází úzkost, ale pokud člověka nezastaví, získá novou odvahu. Člověk se také musí otevřít druhým, zajímat se o svět vně vlastního ega. Pokud člověk oplývá pevnou vůlí a překonává prvotní úzkosti, bude odměněn prožitky plného bytí. Touto zkušeností bude dále motivován na své cestě plného bytí bez narcismu a egoismu. (Fromm, 2016)

2.3 Personální práce

Personální práce (personalistika) se zaměřuje na člověka v pracovním procesu, na jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování, propojování jeho činností, výsledků práce, pracovních schopností, pracovního chování, uspokojení z práce a jeho rozvoje. Zaměřuje se na jeho vztah k práci, k organizaci, ke spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými se v souvislosti se svou prací stýká. Pojem personální práce je nadřazeným termínem pro vývojové fáze, systémy, či koncepce. personální administrativa (správa), personální řízení, řízení lidských zdrojů (personální řízení) (Koubek, 2005).

2.3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci, jež se začala formovat na počátku 20. století. Tento koncept si uvědomuje význam lidské pracovní síly, nejcennějšího zdroje organizace. Lidé totiž uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání. Řízení lidí tedy představuje faktor, jež rozhoduje o úspěšnosti či neúspěšnosti organizace (Koubek, 2005).

Blažek (2014) zmíněnou vývojovou fázi nazývá postindustriální. V době rostoucí konkurence je hlavní zásadou kvalifikace lidí, kreativita a schopnost celoživotního učení. Učení je prostředkem ke zdokonalování práce a prosperitě organizace. Nejde pouze o učení jednotlivých pracovníků, ale i o rozvoj organizace jako celku.

Pojem lidské zdroje je však poněkud omezený, protože v sobě nezahrnuje kategorii řídicích pracovníků. Aby byly do jedné skupiny zahrnuti zaměstnanci i zaměstnanci v roli řídicích pracovníků, je žádoucí užívat pojem lidský kapitál. Lidský kapitál představuje schopnosti, znalosti, dovednosti a motivace jedince. Rozvojové aktivity zkvalitňují individuální kapitál. Oproti jiným výrobním činitelům (např. půda a materiál) je lidský kapitál samoobnovitelným zdrojem (Krpálek, Mužík, 2017).

Ačkoli všechny oblasti výkonu sociální práce sdílí požadovaný výsledek, odlišují se svojí dynamikou a organizační kulturou, tudíž i řízení lidských zdrojů má v různých oblastech odlišnou formu (Matoušek et al., 2022).

Úkoly řízení lidských zdrojů

Organizace je tvořena tzv. materiálními zdroji, finančními zdroji, informačními zdroji a lidskými zdroji. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje především na zlepšení využití a rozvoj lidských zdrojů, protože ty mají bezprostřední vliv na využití ostatních zdrojů (Koubek, 2005). Hlavním úkolem personálního řízení je, aby byla organizace výkonná, úspěšná, dosahovala svých cílů a aby se výkon neustále zlepšoval. Tento cíl je naplněn v různých oblastech:

1. Hledání nejlepšího spojení člověka s pracovními úkoly.
2. Optimální využívání pracovní doby a pracovních kvalifikace pracovníků (pružná pracovní doba, home office či sick days)
3. Formování pracovních týmů, usilování o kvalitní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Vztahy v týmu ovlivňují pracovní výkon celého týmu i jednotlivých členů, proto by se měl tým vytvářet nejen s ohledem na odbornost, ale i na charakterové a morálně volní vlastnosti.
4. Zajišťování rozvoje pracovníků, neboť to je v zájmu pracovníka i organizace.
5. Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, dodržování služnosti.

Dodržování zákonů a budování zdravých pracovních vztahů má pozitivní vliv na spokojenost, výkon a fluktuaci pracovníků a získávání nových pracovníků.

(Krpálek, Mužík, 2017)

2.3.2 Vedoucí pracovník

Řídící pracovníci pracují na třech úrovních: 1. vrcholové řízení, 2. středně liniové řízení, 3. řízení na základní úrovni

Vedoucí pracovník (manažer) zajišťuje řízení na základní úrovni, přičemž ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti směrem k dobrému výkonu s ohledem na spokojenost a zaměřením na rozvoj (Bedrnová, Nový et al., 2004).

Osobní kvalita vedoucího pracovníka

Aktivita vedoucího pracovníka by měla být znát na mezilidských vztazích, pracovních výkonech i úspěšnosti organizace. Je proto žádoucí, aby byl interdisciplinárně připraven.

Tedy aby měl vědomosti z psychologie, sociologie, pedagogiky, práva, ekonomie, statistiky atp. Kvalitní vedoucí pracovník by měl být zaměřen na osobní růst, jehož předpokladem je, aby se orientoval sám v sobě. Kvalitní manažer by uměl rozhodovat, řídit, komunikovat, naslouchat, učit se z vlastních chyb, šetřit časem. Měl by být vnitřně integrovaný, přesný, kreativní, flexibilní, ochotný usilovně pracovat a pomáhat ostatním, být odolný vůči stresu. Měl by být samostatný a zároveň si uměl říct o pomoc. Měl by mít schopnost přiměřeně se prosadit a řešit nepříjemné situace. Vedoucí pracovník by měl mít morální odpovědnost a smysl pro humor. Měl by mít pochopení pro druhé a dodržovat své sliby. Vedoucí pracovník by měl mít emoční inteligenci. Mezi složky emoční inteligence se řadí: a) sebevědomí, b) organizace vlastního života, c) motivování sebe sama, d) empatie, e) angažovanost v kontaktu s lidmi (Mikuláščík, 2007)

Role vedoucího pracovníka

Je důležité, aby projevy vedoucího byly konzistentní a vyjadřovaly jeho individualitu a zároveň profesní roli, neboť tato pozice je spojena s určitým očekáváním ostatních členů skupiny. Úspěšnost manažera nesouvisí pouze s jeho charakterovými vlastnostmi, ale i se vztahy mezi řídicím pracovníkem a řízenými pracovníky. Chybou nastává, když manažeři jednájí pouze za sebe, místo toho, aby v rozdílných situacích volili mezi rolmi reprezentantů, organizátorů, iniciátorů, kontrolorů, vychovatelů či poradců. Důležitým faktorem je také autorita řídicího pracovníka. Formální autorita manažera je získána umístěním výše v hierarchii řízení, avšak pouze formální autorita nestačí. Je důležité, aby manažer svým podřízeným dokázal své odborné a sociální kvality, čímž si získá i autoritu neformální. (Bedrnová, Nový et al., 2004)

Komunikace s pracovníky

Vztah mezi vedoucím a řízenými pracovníky je vertikální, manažer v něm má vedoucí postavení, čehož si pracovníci musí být vědomi. Rovnováhu vztahů nastavují jasně vymezené kompetence. Manažer nejen sděluje informace, ale i stimuluje a podporuje k pracovnímu výkonu. Dobrý řídicí pracovník musí najít vhodný poměr mezi instrumentální a neformální komunikací, která je pro pracovníky důležitá.

Obsah komunikace by neměl být omezen pouze na pracovní úkoly, ale měl by se týkat např. fungování firmy či pracovníků samých (např. jejich obavy, plány) Při komunikaci by mělo být patrné, že vedoucí bere na vědomí představy, náměty či pocity svých

pracovníků. Manažer by se však neměl bát být náročný. To znamená, že v případech špatných pracovních návyků, pracovní morálky či nevyhovující disciplíny pracovníků, by měl užít stimuly negativní (kritika, postih na odměnách či platu atp.) Dobrý vedoucí by měl bezprostředně reagovat na kvalitně či nekvalitně odvedenou práci. Pro práci se skupinou by měl vedoucí využít pracovní porady, která skýtá mnohé výhody jako např. ovlivňování všech členů skupiny či možnost brainstormingu.

Zpětná vazba by měla být konkrétní, popisující, jasná a hodnotná. Vedoucí pracovník by měl ovládat umění aktivního naslouchání, být asertivní a pozitivně orientovaný. Jen díky komunikaci, která propojuje lidi v organizaci, mohou dosáhnout společného cíle.

(Bedrnová, Nový et al., 2004)

Vedení lidí jako služba

Gardner (dle Dvořáková et al., 2012) považuje lídra a manažera za jednu osobu. Přičemž lídr nemusí být vždy „v čele“ organizace, ale je začleněn mezi ostatní pracovníky. Místo toho, aby jimi byl obsluhován, pravý lídr slouží jim. Mezi principy vedení lidí jako služby patří: vytváření komunity, správa, závazek vůči rozvoji lidí, empatie, naslouchání, služba (slouží, když jsou požádáni), hledání způsobů, jak přinést celistvost a rovnováhu do života svým zaměstnancům. Collins (dle Dvořáková et al., 2012) zjistil, že lídři, kteří slouží, vykazují několik společných charakteristik: pokora a touha, sdružují potřeby ega směrem od sebe, ctízáostivost pro organizaci, vytváření kapacity a rozvoj vedení lidí (příprava svých následovníků), řemeslnost a odbornost

2.3.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž přichází do styku v souvislosti s prací (Koubek, 2005). Hodnocení má za úkol rozpoznat silně a slabé stránky výkonu pracovníka. Hodnocení je prospěšné pro organizaci i zaměstnance (Krpálek, Mužík, 2017).

Je to velice účinný nástroj motivování pracovníků, usměrňování a kontroly. Hodnocení pracovníků má podobu neformálního hodnocení, které je průběžné a je součástí

každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Kdežto formální hodnocení je standardizované, periodické a systematické. Průběžné neformální hodnocení je jedním předpokladem pro kvalitní formální hodnocení. Důležitým požadavkem pro hodnocení je přesnost a spravedlnost (Koubek, 2005). Neformální hodnocení probíhá i mezi pracovníky navzájem. Neformální hodnocení je jakákoli verbální či neverbální zpětná vazba (Krpálek, Mužík, 2017).

Výsledky hodnocení pracovníků se využívají pro: a) odměňování, b) rozmisťování pracovníků, c) vzdělávání a rozvoj pracovníků, d) stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování pracovníků

Po hodnocení by měl následovat hodnotící rozhovor, při kterém jsou pracovníkovi sděleny výsledky hodnotitelem. Na základě hodnocení je možné hledat nápravy případného nedostatečného výkonu či dalších problémů a reagovat na ně odměňováním, vzděláváním atp.

Hodnotitel by měl při rozhovoru nechat pracovníka mluvit, povzbuzovat k sebehodnocení, začít pochvalou a chválit vše, co je možné, kritizovat konstruktivně. Hodnotitel by se měl při rozhovoru vyvarovat přílišné shovívavosti, přísnosti, (Koubek, 2005).

Hodnocení by mělo vycházet z jasně stanovených kritérií výkonu. Hodnocení výkonu by mělo vycházet z obsahu sociální práce (pomoc v sociálním fungování, udržení kvality života a důstojnosti, pomoc v nalezení vhodného uplatnění) (Matoušek et al., 2022).

2.3.4 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání pracovníků organizace je snad nejdůležitějším úkolem personální práce. Důležitost vzdělávání je podmíněna neustálými změnami v moderní společnosti. Tím se mění požadavky na znalosti a dovednosti pracovníka organizace, který musí být mimo hlavně flexibilní (Koubek, 2005). Některé organizace mají z legislativy povinnost zajišťovat vzdělání svým zaměstnanců (Krpálek, Mužík, 2017). Povinnost zaměstnavatele zabezpečit další vzdělání pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách je stanovena zákonem o sociálních službách (zákon č. 108/2006 Sb.).

Vzdělávání pracovníků zajišťuje management, externí odborníci, organizace a instituce, jejichž služby jsou podporovány např. státními dotacemi. Pro maximální efektivitu vzdělávání pracovníků, musí být vytvořen systém, který mimo jiné zahrnuje identifikaci potřeb, která se opírá o požadavky vedoucích i řadových pracovníků a materiály pravidelného hodnocení (Koubek, 2005).

Vybrané oblasti odborného vzdělávání a rozvoje:

- *Orientace* — zprostředkování informací, znalostí a dovedností pro vykonávání práce budoucím pracovníkům.
- *Doškolení* — prohlubování dosavadního odborného vzdělání z důvodů změny požadavků na pracovním místě (např. změna techniky či technologie, změna metodiky).
- *Přeškolení (rekvalifikace)* — formování či nabývání nových pracovních schopností umožňující změnu povolání, může být plná či částečná.
- *Rozvoj pracovníků* — formování pracovního potenciálu než kvalifikace, čímž z člověka vytváří flexibilní pracovní zdroj, formování osobnosti, která má vliv na mezilidské vztahy a plnění cílů organizace.
- *Rozvoj lidských zdrojů* — zvýšení efektivnosti a výkonu týmu či organizace jako celku. (Koubek, 2005)

Mezi současný trend patří posilování kompetencí, rozvíjení reflexivního přístupu, či podporování profesionální resilience, která slouží jako prevence syndromu vyhoření (Bae et al. dle Matoušek et al., 2022).

2.3.5 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky zahrnuje např.: *pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí* (fyzikální podmínky práce, sociálně psychologické podmínky práce), *bezpečnost práce a ochranu zdraví* (Koubek, 2005)

Supervize

Matoušek (2008:218) uvádí, že supervize je: „*Kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků ...*“

Zahrnuje čtyři elementy: a) organizaci, b) supervizora, c) supervidovaného, d) klienta, který může být nepřítomný (Matoušek et al., 2022)

Supervize podle Úlehly (2004) přispívá k: a) vyjasnění poslání pracoviště a celé organizace, b) prevenci syndromu vyhoření pracovníků, c) prevenci zahlcenosti a přepracovanosti, d) účinnému zvládnutí pocitů bezmoci a viny, e) účinnějšímu zacházení s vlastními zdroji pracovníků

2.3.6 Odměňování

Odměňování má vztah k jiným personálním činnostem. Řízení pracovního výkonu integruje hodnocení pracovníků s jejich vzděláváním a rozvojem i s jejich odměňováním. Je to jeden z nástrojů, na který je třeba dbát zřetel při plánování pracovníků či při motivování k práci. Odměňování se také vzájemně ovlivňuje se získáváním a výběrem pracovníků. Rozmíst'ování pracovníků také souvisí s jistou odměnou (Koubek, 2005).

Pro zaměstnance má plat především instrumentální hodnotu, protože si jeho prostřednictvím může pořídit výrobky či služby, kterými je možné uspokojovat všechny potřeby z teorie hierarchie potřeb (Blažek, 2014).

Weckuller (dle Krpálek, Mužík, 2017) poukazuje na to, že odměna plní funkci příjmovou, nákladovou, motivační a sociální. Příliš nízké mzdy způsobují negativní jevy jako hledání dalších zdrojů příjmů, zvýšenou fluktuaci, nízkou motivaci či ohrožení chudobou.

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

V zaměstnání je vytvořen balíček znalostí a dovedností, které jsou uspořádány do matice, kde jsou odstupňovány podskupiny. Zaměstnanec je zařazen do podskupiny znalostí a dovedností, ze které vyplývá výše mzdy či platu (Koubek, 2005).

Další vybrané formy odměňování

- *Osobní ohodnocení (osobní příplatek)* — odměna za dlouhodobé dosahování výsledků práce. Velikost je dána procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno maximální procento (Koubek, 2005).

- *Odměňování zlepšovacích návrhů* — odměna, která může být odvozena od přírůstků zisku, nebo od poklesů nákladů (Koubek, 2005).
- *Nepeněžní odměny* — uznání za odvedenou práci, příležitost k rozvoji schopností, karierní postup apod. (Matoušek et al., 2022).

2.3.7 Ovlivňování v pracovním procesu

Nakonečný (2009) rozlišuje motivaci a motivování. Vnější motivování vyvolává motivaci tím, že aktivuje nějaký motiv, podněcuje k zacílenému chování.

a) **Intrinsická motivace**

Chování je motivující samo o sobě (potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace) (Nakonečný, 2009)

Hackman a Oldham (dle Armstrong, 2015) vymezili pět faktorů, které podněcují vnitřní motivaci zaměstnanců: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba.

Sociální pracovníci potřebují znát důležitost a smysl své práce, chtějí vyšší míru autonomie, využívat možnosti rozvíjet znalosti a dovednosti. Je pro ně velice podporující, pokud je v organizaci vedení, které podporuje spolupráci, soudržnost týmu a sdílenou vizi (Matoušek et al., 2022).

b) **Extrinsická motivace**

Chování je motivováno zvenčí a směřuje k cíli, který je prostředkem k dosažení dalšího cíle, který leží mimo vlastní práci (potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti) (Nakonečný, 2009). Extrinsická motivace má výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě (Armstrong, 2015).

Oblasti využívání stimulačních prostředků

Mezi stimulační prostředky patří: a) hmotná mzda, b) obsah práce, c) neformální hodnocení, d) atmosféra pracovní skupiny, e) pracovní podmínky a režim práce,

f) identifikace s prací, profesí a podnikem g) externí stimulační faktory (image organizace, makroekonomická situace, očekávání širšího sociálního okolí člověka)

- *Stimulace k pracovnímu výkonu*

V současné době je hlavní měřítkem především kvalita. Aby vedoucí pracovník stimuloval ke kvalitě, musí pochopit oboustrannou vazbu mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Oboustranná vazba vypadá tak, že kvalitní práce zvyšuje sebehodnocení a podporuje růst pracovníka a kvalitní pracovník odvádí kvalitní práci. Vedoucí pracovník by měl využívat stimulačních prostředků jako pochvala či povzbuzení ve vztahu, který je pravdivý a otevřený.

- *Stimulace k tvořivosti*

Vedoucí pracovník by měl vytvářet cíle, které pracovníky provokují k tomu, aby přemýšleli nad vlastní prací, mluvili o svých nápadech a realizovali je. Tvůrčí klima vytváří pozitivní odezvu nejen na řešení, ale i na jednotlivé kroky či nápady.

- *Stimulace k sebezvoji*

K rozvoji napomáhá kvalitní práce i tvořivost, avšak dalším důležitým faktorem je vzdělávání, ve kterém organizace zaměstnance podporuje a očekává, že zaměstnanec bude sám sebe vzdělávat (např. kurzy, odborná knihovna).

- *Stimulace ke spolupráci*

Týmová spolupráce obsahuje pozitivní faktory, které dlouhodobě zvyšují efektivnost práce. Při týmové spolupráci se upevňují a rozvíjí vztahy, skupina se stává soudržnější a zvyšuje se solidarita mezi členy týmu.

- *Stimulace k odpovědnosti*

Aby vedoucí pracovník dostatečně stimuloval pracovníka k odpovědnosti, musí mu dávat dostatečnou zpětnou vazbu, realisticky hodnotit a vyhodnocovat chyby (např. odpovědnost za hospodárné využívání materiálů, energií, času a lidských zdrojů, odpovědnost za bezpečnost při práci, odpovědnost za vztahy ve skupině)

(Bedrnová, Nový et al., 2004)

3 Empirická část

V této kapitole jsou vymezeny hlavní cíle výzkumu a dílčí výzkumné otázky, které jsou transformovány do tazatelských otázek. Dále je zde popsána zvolená výzkumná strategie, výzkumná metoda a její omezení a rizika. Dále kapitola obsahuje podkapitulu organizace a průběh výzkumného šetření. Je zde popsána volba a charakteristika výzkumného souboru a etická rizika výzkumu. V poslední řadě jsou zde popsány výsledky empirického šetření a závěr bakalářské práce.

3.1 Vymezení hlavního cíle a dílčích otázek

Hlavním cílem výzkumného šetření je zjistit, co motivuje zaměstnance k práci v NZDM Modrý pomeranč. Ke splnění cíle je zapotřebí identifikovat a popsat faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců k práci v NZDM Modrý pomeranč. Pro zodpovězení hlavního cíle byly stanoveny čtyři dílčí výzkumné otázky. Dílčí výzkumné otázky byly dále transformovány do šestnácti tazatelských otázek.

Dílčí výzkumné otázky kvalitativního výzkumného šetření:

- **Dílčí výzkumná otázka č. 1 (dále DVO1)**

Co motivovalo zaměstnance k výběru zaměstnání v NZDM Modrý pomeranč?

- **Dílčí výzkumná otázka č. 2 (dále DVO2)**

Jaké faktory ovlivňují motivaci prosociálního chování zaměstnanců, které se uplatňuje jejich práci v NZDM Modrý pomeranč?

- **Dílčí výzkumná otázka č. 3 (dále DVO3)**

Jak zaměstnanci hodnotí působení managementu NZDM Modrý pomeranč na jejich pracovní motivaci?

- **Dílčí výzkumná otázka č. 4 (dále DVO4)**

Jak zaměstnanci hodnotí mezilidské vztahy mezi zaměstnanci v NZDM Modrý pomeranč?

3.2 Metodika výzkumu

V této podkapitole je popsána výzkumná strategie a výzkumná metoda. Dále jsou uvedena omezení a rizika zvolené výzkumné strategie.

Výzkumná strategie

Pro splnění hlavního cíle výzkumného šetření se jeví jako nejvhodnější výzkumná strategie kvalitativní přístupu. Disman (2002) vysvětluje kvalitativní výzkum jako nečíselné šetření, které objasňuje sociální realitu, přičemž cílem je odhalit význam sdělovaných informací. Kvalitativní přístup umožňuje zkoumání určitých jevů holisticky, do patřičné hloubky a se zřetelem na vzájemné vazby mezi jevy. Po sesbírání dat výzkumník pátrá po pravidelnostech, po významu dat a formuluje předběžné závěry. Největší výhoda kvalitativního výzkumu tkví v autentickém sdělení informanta. Výzkumník pouze provází informanta rozhovorem a pokládá otázky takovým způsobem, aby mu bylo sděleno největší možné množství informací.

Podle Dismana (2002) hlavním cílem kvalitativní strategie je porozumění, které vyžaduje vhled do velkého množství dimenzí určitého problému. Dalším cílem je vysvětlit, jak lidé v konkrétním prostředí a čase docházejí k pochopení toho, co se děje nebo proč jednají určitým způsobem. Podle Hendla (1999) je hlavním cílem vyhodnotit, jakým způsobem se jedinci orientují v každodenních situacích, procesech a jak na ně reagují, aniž by došlo k zobecnění či zkreslení informací.

Výzkumná metoda

Pro získání dat byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru, taktéž nazývaná rozhovor pomocí návodu. Podle Hendla (2005) návodem je zamýšlen seznam otázek, které je zapotřebí při rozhovoru probrat. Tazatel může přizpůsobovat formulace a volit pořadí otázek podle situace. Dotazovanému je umožněno sdělit své perspektivy a zkušenosti, aniž by byla narušena struktura rozhovoru.

Omezení a rizika výzkumné strategie

Omezením výzkumné strategie je např. nízká reliabilita, výsledky nelze zobecnit, malý výzkumný vzorek či velké množství informací. Mezi rizika lze uvést případnou nepravdivost výpovědí informantů, jelikož se mohou obávat ztráty profesionality v očích tazatele. Dalším rizikem je subjektivita tazatele, která může vést ke zkreslení analýzy dat.

3.3 Transformace dílčích výzkumných otázek

V tabulce je formulován hlavní cíl výzkumu a je zde znázorněna transformace dílčích výzkumných otázek do tazatelských otázek.

Tabulka č. 1: Transformace výzkumných otázek do tazatelských otázek

| | |
|---|--|
| Hlavní cíl výzkumu: | Co motivuje zaměstnance k práci v NZDM Modrý pomeranč? |
| Dílčí výzkumné otázky: | Tazatelské otázky: |
| DVO1: Co motivovalo zaměstnance k výběru zaměstnání v NZDM Modrý pomeranč? | TO1: Proč jste si vybral/a pomáhající profesi? |
| | TO2: Proč jste si vybral/a cílovou skupinu? |
| | TO3: Proč jste si zvolil/a NZDM Modrý pomeranč? |
| DVO2: Jaké faktory ovlivňují motivaci prosociální chování zaměstnanců, které se uplatňuje jejich práci v NZDM Modrý pomeranč? | TO4: Jaké osobnostní rysy ovlivňují vaše prosociální chování? |
| | TO5: Jaké hodnoty ovlivňují vaše prosociální chování? |
| | TO6: Jak socializace ovlivnila vaše prosociální chování? |
| | TO7: Jaké životní události ovlivnily výběr pomáhající profese? |
| | TO8: Co dalšího má vliv na vaše prosociální chování? |

| | |
|---|---|
| | TO9: Jak vnímáte důležitost reflexe vlastních motivů prosociálního chování? |
| DVO3: Jak zaměstnanci hodnotí působení managementu NZDM Modrý pomeranč na jejich pracovní motivaci? | TO10: Jak hodnotíte působení vrcholného managementu? |
| | TO11: Jak hodnotíte působení vedoucí střediska Mgr. Lucie Slámové? |
| | TO12: Jak vnímáte hodnocení vaší práce? |
| | TO13: Jak hodnotíte odměňování vaší práce? |
| | TO14: Jak hodnotíte vzdělávání a rozvoj v NZDM Modrý pomeranč? |
| | TO15: Jak hodnotíte péči o vás? |
| DVO4: Jak zaměstnanci hodnotí mezilidské vztahy mezi zaměstnanci v NZDM Modrý pomeranč? | TO16: Jak hodnotíte mezilidské vztahy mezi zaměstnanci v NZDM Modrý pomeranč? |

3.4 Organizace a průběh výzkumného šetření

Rozhovory byly realizovány v Klubu eFko a Klubu eSko. Rozhovory vždy probíhaly v kanceláři pouze za přítomnosti výzkumníka a informantů. Rozhovory byly zaznamenávány na diktafon v mobilním telefonu. Audiozáznam z diktafonu byl následně přepsán do přepisu. V přílohách je příklad jednoho přepisu s informantkou (Příloha A).

Časový harmonogram:

- V květnu 2022 byly vytyčeny dílčí výzkumné otázky a následně proběhla transformace do tazatelských otázek.
- V červnu 2022 byly dojednávány a realizovány jednotlivé rozhovory s informanty.
- V listopadu 2022 bylo provedeno zpracování a shrnutí dat.

3.5 Volba a charakteristika výzkumného souboru

Informanty výzkumného šetření byli zaměstnanci NDZM Modrý pomeranč, kteří s organizací uzavřeli smlouvu na hlavní pracovní poměr. Výzkumného šetření se zúčastnilo dohromady 6 zaměstnanců, z nichž jedním byla vedoucí Mgr. Lucie Slámová.

Pro účely výzkumného šetření není zapotřebí charakterizovat jednotlivé informanty. Charakteristika jednotlivých informantů by taktéž vylučovala příslibenou anonymitu. Informanti jsou označení: IO1, IO2, IO3, IO4, IO5, IO6. Toto označení slouží pouze pro rozlišení jednotlivých informantů.

- Pohlaví informantů: 5 žen, 1 muž
- Věk informantů: 22-27 let
- Doba působení informantů v NZDM Modrý pomeranč: 1-6 let
- Vystudované obory informantů: sociální patologie a prevence, sociální pedagogika, sociální práce, aplikovaná etika

Jelikož se mezi informanty nacházel pouze jeden muž, byly všechny jeho citace převedeny do ženského rodu, aby tím byla zajištěna anonymita. Pro pojmenování celého výzkumného souboru je dále užíváno pojmu: informantky, zaměstnankyně či pracovnice.

Mgr. Lucie Slámová byla při zodpovídání TO10, TO12, TO13, TO14, TO15, TO16 zbavena anonymity a není tedy uvedena pod přiděleným označením. Na TO11, která se týkala hodnocení jejího působení, neodpovídala.

NZDM Modrý pomeranč je jedním ze čtyř středisek neziskové organizace Salinger, z. s., která působí v Hradci Králové. Cílovou skupinou NZDM Modrý pomeranč jsou děti a mladí lidé ve věku 7-21 let, kteří jsou v situaci, kterou neumí sami řešit a nemají nikoho, kdo by jim pomohl. Cíle služby je předcházení rizikovému chování dětí a mládeže. NZDM Modrý pomeranč nabízí šest programů: Klub eSko (7-13 let), Klub eSko (14-21 let), Klub eFko (9-17 let), Terén (7-21 let), Online terén (7-21 let), Chyt' svou šanci, což je preventivní program pro děti a mládež ve věku 7-18 let ve spolupráci s OSPOD Magistrátu města Hradce Králové (Salinger, 2022).

3.6 Etická rizika výzkumu

Mezi témata, ve kterých se mohou objevit etická rizika výzkumu, Hendl (2005) řadí např.: soukromí, informovaný souhlas, emoční bezpečí či zatajení cílů a okolností výzkumu.

Informantky byly vybrány na základě doporučení vedoucí střediska Mgr. Lucie Slámové. Ačkoli zaměstnankyně NZDM Modrý pomeranč působily, že se účastní výzkumného šetření dobrovolně, nelze vyloučit, že nechtěly odmítnou nabídku Mgr. Lucie Slámové účasti na výzkumném šetření z důvodu jejího nadřazeného postavení organizaci.

Jelikož výzkumné šetření probíhalo pouze v NZDM Modrý pomeranč, byla každé informantce přislíbena anonymita, aby se maximalizovala upřímnost výpovědí. Informantky byly předem obeznámeny o hlavním cíli výzkumu, dílčích výzkumných otázkách a tazatelských otázkách výzkumu. Tazatelské otázky byly informantkám zaslány prostřednictvím emailu několik dní před konáním rozhovoru, neboť se mimo jiné vztahovaly k motivům prosociálního chování. Pro získání kvalitních dat bylo považováno za nutné, aby byly informantky na rozhovor předem připraveny. Některé tazatelské otázky skýtalý osobní citlivá témata. Informantkám tedy bylo umožněno, aby se rozhodly, zda citlivá témata otevřou či nikoliv. Pokud informantka o citlivém tématu mluvit chtěla, mohla se rozhodnout, jakým způsobem to učiní, tak aby zachovala své emoční bezpečí. Emoční bezpečí bylo taktéž zajištěno empatickým tazatelem, který informanty nikterak nenutil k odpovědím.

3.7 Výsledky empirického šetření

Za účelem analýzy výsledků výzkumného šetření bylo využito odpovědí informantek. Některé výzkumníkem vybrané odpovědi informantek jsou citovány v analýze. Pro analýzu kvalitativních dat byla zvolena metoda kódování.

DVO1: Co motivovalo zaměstnance k výběru zaměstnání v NZDM Modrý pomeranč?

- **TO1: Proč jste si vybral/a pomáhající profesi?**

Z odpovědí na otázku, proč si pracovnice vybraly pomáhající profesi, bylo patrné, že většina informantek si před zahájením praxe v NZDM Modrý pomeranč nepředstavovala, že by v budoucnosti pracovala v pomáhajícím profesi. „*Neměla jsem vize toho, že pak budu v nějaký sociální službě nebo v státní sféře pomáhat lidem.*“ (IO1) „*Myslím, že mi to tak jako vstoupilo do života.*“ (IO5) Za poměrně reprezentativní odpověď by se dala považovat tato: „*Do pomáhající profese jsem se dostala tak nějak prostě postupným procesem studia. Jako dítě jsem si neřekla, že chci být sociální pracovník, nebyl to dream job.*“ (IO4) Několik informantek vystudovalo na střední škole obor vzdělání Veřejnosprávní činnost. Výběr pomáhající profese byl pracovnicemi zvolen i na základě nepříjemné představy, že by pracovaly na některém z úřadů. Respondentkám se líbila představa přímé práce s lidmi. „*A pak jsem chtěla jít ještě na vejšku, protože jsem nechtěla jít na úřad. ... zjistila jsem, že k těm papírům si můžu jít sednout až tady vyhořím. Takže jsem potřebovala práci s lidmi.*“ (IO2) „*Na tom úřadě přece jenom vyplňuješ kolonky a nepracuješ s člověkem.*“ (IO4)

- **TO2: Proč jste si vybral/a cílovou skupinu dětí a mládež?**

Na otázku, proč si pracovnice vybraly cílovou skupinu dětí a mládeže, některé odpovídaly způsobem, že děti a mládež porovnávaly s odlišnou cílovou skupinou. Často do opozice stavěly seniory. Pracovnice NZDM Modrý pomeranč se rozhodovaly na základě osobnostních vlastností, schopností, preferencí atp. „*Víc mě to táhlo k dětem než třeba k seniorům. ... Docela rozumím duši dítěte.*“ (IO3) „*Myslím si, že umím s dětma líp mluvit než s dospělýma.*“ (IO5) „*Člověk si je jako dětma víc jistý než třeba prací s rodinou nebo prací s uživateli návykových látek.*“ (IO1) Jedna informantka mimo jiné vybírala i na základě reflexe vlastních emocí. „*Nechtěla bych jít třeba do důchodáku, je mi jich líto.*“

(IO2) Jednu informantku lákala představa práce na OSPODU, ve věznici apod. Po nástupu do NZDM Modrý pomeranč však zjistila, že podobní klienti „... jsou vlastně i tady a že ta práce s nima je na jiné úrovni.“ (IO2) Tou úrovní informantka myslela partnerský vztah, ve kterém jsou klienti dobrovolně, otevřeně a mají chuť k pozitivní změně své nepříznivé sociální situace. Mezi další preference cílové skupiny informantka uvedla, že u dětí a mládeže jsou znatelnější výsledky než u dospělých. Informantky však uvedly i další pozitiva na práci s dětmi a mládeží. „... protože ty děti jsou jako víc tvárný a člověk se tam může víc jako realizovat a zkoušet.“ (IO1) „... můžeš je ještě nějakým způsobem víc ovlivnit, než když už ti přijde dospělej a má svoji hlavu.“ (IO2) Některé pracovnice si vybraly cílovou skupinu i na základě zkušenosti s vedením dětského kroužku či dětského tábora. Většina informantek však nemá s jinou cílovou skupinou zkušenost. „Nemám zkušenost s jinou cílovkou a třeba bych zjistila, že je to jinde lepší a časem to třeba zjistím.“ (IO4)

- **TO3: Proč jste si zvolil/a NZDM Modrý pomeranč?**

Všechny informantky kromě IO4 poprvé působily v NZDM Modrý pomeranč na základě povinné praxe při studiu některého z humanitních oborů. Polovina informantek přisuzuje výběr NZDM Modrý pomeranč náhodě. „Hledala jsem, kde berou dobrovolníky a asi jsem nejdřív našla, že je berou v NZDM než v ostatních střediscích.“ (IO4) „Bylo to první, co na mě náhodně vyběhlo na facebooku.“ (IO1) Dalším zmíněným důvodem výběru organizace bylo výběrové řízení, které pozitivně zapůsobilo na informantku. ... bylo tady takový otevřený, příjemný prostředí. Jak to vypadalo a jak na mě působili ty lidi, co vedli pohovor.“ (IO1). Polovina pracovnic prozradila, že o poslání a fungování nízkoprahových zařízení se dozvěděla při studiu na vysoké škole, nebo až při výběrovém řízení.

Shrnutí DVO1:

Informantky si před začátkem působení v NZDM Modrý pomeranč nepředstavovaly, že by někdy pracovaly v pomáhající profesi. Informantky výběr pomáhající profese popsaly dovršením postupného procesu. Lze usuzovat, že tímto postupným procesem bylo období, při kterém pracovnice odhalovaly a rozvíjeli svoji osobnost, své zájmy, schopnosti a dovednosti. Na základě zjištění byly následně schopné vyhodnotit, v jaké oboru by byly úspěšné a v jakém nikoli. Dále je důležité zmínit morální vývoj člověka.

Podle Záškové (2009:78) „*Středoškoláci projevují sebereflexní empatické úsudky a občas jejich usuzování odráží abstraktní principy, zahrnující altruismus a spravedlnost ...*“ Podle Eisenberg (dle Záškové, 2009) děti ve školním a předškolním věku jsou orientovány na vlastní prospěch. Lze tedy usuzovat, že zájem o vykonávání pomáhající profese vyjádřený žákem základní školy je pouhé napodobování svých rodičů, pokud pomáhající profesi vykonávají, či rozhodnutí, které však není podloženo skutečně zvnitřněnou hodnotovou orientací. Skoro všechny pracovnice začaly působit v NZDM Modrý pomeranč na základě povinné školní praxe, přičemž výběr střediska považovaly za náhodný. Polovina informantek se o nízkoprahových zařízení pro děti a mládež, jejich poslání a poskytovaných službách dozvěděla na vysoké škole nebo až na samotném výběrovém řízení. Podle slov jedné informantky práce s dětmi a mládeží nabízí prostor pro hojnou realizaci pracovníka, což může vysvětlovat výběr cílové skupiny v průběhu studia či okamžitě po jeho úspěšném ukončení. Všechny zaměstnankyně nemají zkušenost s jinou cílovou skupinou. Děti a mládež pracovnice zvolily na základě své osobnosti, schopností, dovedností, zkušeností, emocí a preferencí. Důležitými faktory ve výběru této oblasti sociálních služeb byla přímá práce a partnerský přístup ve vztahu s klienty. Klienti využívají služeb NZDM Modrý pomeranč dobrovolně a sami usilují o pozitivní změnu ve svém životě, čímž častěji dosahují naplnění svých zakázek. Díky dobrovolnosti při užívání služby a klientským úspěchům mohou pracovnice preferovat výběr cílové skupiny dětí a mládeže v porovnání s oblastmi sociálních služeb, kde je více uplatňována kontrola a klienti tak často nedosahují úspěchů. Dalším faktorem je „tvárnost“ mladých lidí, jež v pracovnících vyvolává pocit, že mají větší vliv na pozitivní změnu v životě klientů, než by tomu bylo u jiných cílových skupin. Domnívám se, že faktorem pro výběr cílové skupiny může být i nízký věkový rozdíl mezi pracovníkem a klientem. Peer prvek například přispívá efektivitě programu primární prevence. Nízký věk klienta v porovnání s pracovníkem přispívá mladému pracovníkovi k jeho autoritě, čímž se může cítit sebevědoměji, než by tomu bylo například se starším klientem. Tudiž i nízký věk pracovníka může být faktorem, pro výběr cílové skupiny dětí a mládeže.

DVO2: Jaké faktory ovlivňují motivaci prosociálního chování zaměstnanců, které se uplatňuje v jejich práci v NZDM Modrý pomeranč?

• **TO4: Jaké osobnostní rysy ovlivňují vaše prosociální chování?**

Na otázku, jaké osobnostní rysy ovlivňují vaše prosociální chování, většina informantek odpověděla obdobně slovy: extraverte, společenskost, otevřenost či empatie. Ve vztahu k otevřenosti se jedna informantka vyjádřila k hranicím ve vztahu s klienty. Sdělila, že její hranice jsou velice propustné, přičemž propustnost hranic pokládá za faktor kvalitního vztahu. *Pak ten vztah je úplně jiný a začnou s tebou třeba o tom mluvit, když vidí, že jsi jako normální.*“ (IO2) K otevřenosti bylo v rozhovorech také zmíněno téma předsudků „... *nemít jako předsudky, ale člověk se tomu občas neubrání, nejsme perfektní.*“ (IO4) Polovina informantek přikládá důležitost psychické stabilitě, ke které se vyjadřovaly takto: „... *že v nějakém rozhovoru jako neuhýbám někam úplně doleva nebo doprava.*“ (IO3) „... *pak bys taky mohl přenášet na klienty nějaké svoje bolístky a tak.*“ (IO2) V návaznosti na psychickou stabilitu byla taktéž zmíněna práce se sebou či užívání relaxačních technik. Mezi osobnostními rysy byla zmíněna důležitost humoru a hravosti, přičemž informantka dodala, že v sobě nepohřbila vnitřní dítě. „... *vztah k humoru, který děcka hodně oslovuje a hravost*“ (IO3) Další byla zmíněna flexibilita. „... *že se umím jazykově i jakoby vším přizpůsobit jak malým, tak i těm starším.*“ (IO2) Také byl zmíněn mladý věk pracovníků, který podle respondentky hraje důležitou roli ve vztahu pracovníka s klientem. „... *že se radši svěřuji někomu jim věkově bližšímu než někomu staršímu.*“ (IO5)

• **TO5: Jaké hodnoty ovlivňují vaše prosociální chování?**

Ve všech odpovědích informantek na otázku, jaké hodnoty ovlivňují vaše prosociální chování, se objevila hodnota, kterou považovaly za zásadní. Tou zmiňovanou hodnotou je respekt k druhému člověku. „... *respektovat v tom, jaký jsou, jak reagují, samozřejmě v souladu s pravidly.*“ (IO3) V souvislosti s respektem informantka dodala, že soucit je nebezpečný, neboť obsahuje dvě rizika. „*První riziko je, že v problému setrvá a zvykne si na to, že lidi mu pomáhají ze soucitu a usadí se tak v té své situaci a druhý riziko je, že vlastně když se v tom usadí, tak už se nebude chtít dostat sám do nějaké lepší situace, ve který by spoléhal sám na sebe a posílil si tím nějaký schopnosti či dovednosti.*“ (IO3). Informantka zmínila, že je důležité mít přesvědčení, že se klient dokáže změnit nebo

dokáže změnit svůj problém, což je jisté vyústění optimismu. Dalšími často zmiňovanými hodnotami byla samostatnost, bezpečí, stabilita, blízkost a důvěra. „... *aby zvládli v tom světě fungovat sami, nebo prostě fyzické bezpečí, ... nějaká blízkost, důvěra, možnost se svěřit, stabilita.*“ (IO4) Pracovnice se taktéž podporují hodnotu kvalitních mezilidských vztahů. „... *jak vůbec funguje jako správné vztah, jak se k sobě mají chovat partneři, jak se má chovat rodič k dítěti.*“ (IO2) Další často zmiňovanou hodnotou byla zodpovědnost, jejíž předpokladem jsou vědomosti „... *že se musí platit sociální a zdravotní, že případně musí jít na pracák, aby jim nerostl dluh.*“ (IO2) K tomu se váže různým způsobem formulovaná hodnota konformity „... *žít v souladu s pravidly, povinnostmi.*“ (IO1) „... *aby rozeznali dobrý a špatný chování, ať už jako morálně nebo jako v souvislosti se zákonem.*“ (IO2) Pracovnice NZDM Modrý pomeranč mají snahu v klientech podporovat kultivaci hodnot, které u přispívají k prosociálního chování. „*Spolehlivost, upřímnost, porozumění, týmová práce, bezprostřední přijetí.*“ (IO1) Také byla zdůrazněna důležitost rozvoje vnitřní morálky, systému svědomí, „... *který by nás mělo jako usměrňovat v tom, jestli děláme dobře, nebo ne. A podle toho se snažím řídit, že když vím, že mám z toho dobrý pocit, že jsem někomu pomohl, tak to tak chci dělat znova, prostě protože to přináší i nějaký pozitivní pocity.*“ (IO3) Informantka také vyjádřila důležitost víry v lepší svět. „... *když mi tomu dítěti pomůžeme s nějakým problémem, tak on bude ten svět zlepšovat dál. Bude se řídit pravidlem pošli to dál.*“ (IO3) Informantka si uvědomuje, že tento model je idealistický a myslí, že na tomto modelu sociální práce funguje.

- **TO6: Jak socializace ovlivnila vaše prosociální chování?**

Na otázku, jak socializace ovlivnila vaše prosociální chování, podstatná většina informantek zdůraznila velký vliv výchovy a nápodoby, neboť rodiče informantek se chovali prosociálně. „*Viděla jsem to u rodičů a řekla jsem si, že je to norma, takže to učení nápodobou.*“ (IO3) Dále byl zmíněn vliv maminek informantek, jež se chovaly prosociálně. „*Největší vliv na mě měla moje mamka. Ona je taková spravedlivá, vždycky chce každému pomoci na úkor sebe.*“ (IO2) „*Mamka se snaží každému pomáhat. Když někdo potřebuje, tak všeho nechá a pomůže.*“ (IO5) Jedna informantka vyjádřila vztah jednotlivých faktorů, které podstatně ovlivňují prosociální chování, mezi kterými zdůraznila důležitost genů. „*Osobnostní nastavení, což ale vychází možná z nějaký tý rodiný situace a většinou z tý genetiky.*“ (IO3) Také byl zmíněn vliv učitelky, které informantka pomáhala v usměrňování chlapců ve třídním kolektivu, na základě čehož

jí obeznámila s její dovedností působit na lidi. „*Naše třídní, metodička prevence, ta mi jako vždycky říkala, že to s lidma umím.*“ (IO2) Jedna informantka zmínila důležitost vlivu terciální socializace. „*Vliv kolegů, jejich způsobu práce, zkušenosti při supervizích, intervizích či v přímé práci.*“ (IO6)

- **TO7: Jaké životní události ovlivnily výběr pomáhající profese?**

Polovina informantek nepřikládá životním událostem vliv na výběr pomáhající profese. Však tři informantky vnímají vliv svých životních událostí na výběr pomáhající profese. Odpovědi dvou informantek sjednocuje jeden faktor. Tím faktorem je domněnka, že by ve svém dětství nejspíš potřebovaly navštěvovat nízkoprahové zařízení pro děti a mládež. Jedna z informantek nesdělila důvod potenciální návštěvy NZDM. „*... možná, že bych to v dětství taky potřebovala, mít někoho, třeba když to vztáhnu na to NZDM, že kdyby to někde fungovalo, tak věřím, že tam jako chodím.*“ (IO5) Druhá informantka zažila rozvod rodičů. Cítila se sama a uvítala by někoho, s kým by si mohla popovídat. „*... cítila jsem, že by bylo dobrý mít tam jako někoho ještě navíc, jako jsem teď třeba já, někoho, za kým bych v té době šla a s kým bych o tom mohla mluvit. Nebejt na to sama.*“ (IO4) Odpověď informantky IO2 se podobá předchozím odpovědím prožíváním tíživé životní události, avšak v tomto případě je událost mnohem tragičtější, neboť událostí je smrt otce informantky. „*Nám se právě jako zabil táta, když jsme byli s bráchou malý...*“ (IO2) Na zmíněnou událost navazovaly další s tím spojené události, které zahrnovaly návštěvy psychologa, zhroucení matky a rizikové chování bratra, který si navíc nerozuměl s novým přítelem matky. Informantka vyprávění shrnula slovy: „*No jako nechci, aby se tak někdo někdy cejtíl. Já vím, že tomu nezabráním, ale aspoň když můžu nějak pomoci, tak pomůžu.*“ (IO2) Informantka dále uvedla, že díky rizikovému chování jejího bratra i party kamarádu, ve které se pohybovala, nahlédla na motivy, okolnosti a komplexnost životní situace, které vysvětlovaly příčiny jejich rizikové chování. Pochopila, že jejich rizikové chování je následkem různých interakcí. „*... asi jsem chtěla bejt někdo, kdo těmhle lidem pomáhá a chápe je a nějak jim dokáže vysvětlit, že se to třeba dělat nemá. Nikdo jim to třeba neřekl.*“ (IO2) Je patrné, že tento souběh událostí, měl podstatnější vliv na výběr pomáhající profese než u informantky IO4, která své vyprávění shrnula slovy: „*Byl to nějaký postupnej proces a nebyl okamžik, kdy bych si řekla, tohle prostě chci dělat, tohle je moje poslání.*“ (IO4) Posléze však dodala, že si zpětně uvědomuje, že tíživá životní událost mohla výběr pomáhající profese podpořit. Jedna respondentka uvedla, že ji

ovlivnilo bakalářské studium oboru transkulturní komunikace. „... *hodně jsem se tam naučila o tom, jak fungují společnosti lidí, jak funguje vůbec komunikace. Na základě toho jsem šla studovat tu sociální práci do Pardubic.*“ (IO3)

- **TO8: Co dalšího má vliv na vaše prosociální chování?**

V odpovědích na otázku, co jiného ovlivňuje prosociální chování pracovníků, se očekávané objevovaly různorodé faktory. Ve většině odpovědí bylo zmíněno, že práce v NZMD Modrý pomeranč pracovníce prostě baví. „*Baví mě, když mají zájem, že prostě se mnou komunikují a můžu jim něco jakoby sdělovat, předávat.*“ (IO3) „*Kolikrát si přijdu, že ani nejsem v práci.*“ (IO2). Informantka dále uvedla autenticitu, která je pro ni důležitou součástí práce. „*Netrápím se tady a nedělám něco na sílu, nemusím tady říkat něco, s čím nesouzním, nemusím se na nic hrát.*“ (IO2) Dalším často zmiňovaným faktorem je prožívání překvapení, setkávání se s něčím neočekávaným. Toto neočekávané pracovníce prožívají s libostí a přikládají tomu růstový potenciál. „*Takže i ta jako příležitost, že vlastně nikdy nevíš, co tě jako čeká a vlastně každý kontakt tě posune úplně někam dál.*“ (IO1) Další pracovníce se ráda setkává s tím, když se v někom mylí. Občas má pocit, že jí klienti neposlouchají, když má snahu jim něco předat, ale pak jí mile překvapí. „*... ale pak jako za nějaký čas řekne, že mu vlastně pomohlo to, co jsem mu řekla.*“ (IO2) Tato informantka také zmínila důležitost smyslu své práce. „*Furt mi to jako ten smysl dává.*“ (IO2) Dále bylo v odpovědích často zmiňováno prožívání příjemných pocitů při potvrzení vlastní kompetence, projevech uznání ze strany klienta, afiliaci či při úspěchu klienta. „*... uznání pak od nich, taková ta zpětná vazba, že jim to třeba pomohlo, nebo, když ti řeknou, to jsem nevěděl, nebo já to nemůžu říct nikomu jinému. Takový to, být tu pro ně.*“ (IO2) „*Je příjemné vidět, že někomu můžu pomoci, že někomu je líp, nebo že se někdo někam posunul. Těší mě úspěch klienta.*“ (IO4) Jedna informantka se vyjádřila k vlivu altruistických a egoistických motivů prosociálního chování na výkon pomáhající profese. Zmínila, že je důležité, aby altruistická motivace byla hlavní motivací a ta egoistická přidruženou. „*I lidi jsou v pomáhajících profesích z egoistického důvodu, třeba z motivu moci, ale důležitý je, jestli to je ta externalita, což je jako přidružená radost, proč to dělám, nebo je to ta hlavní motivace.*“ (IO3) Dále byla zmíněna důležitost příjemného pracovního prostředí a osobnost lidí, kteří přicházejí pracovat do NZMD Modrý pomeranč. „*... jsou to lidi, kteří si nějakým způsobem jako duševně vztahují k nízkoprahu.*“ (IO1)

- **TO9: Jak vnímáte důležitost reflexe vlastních motivů prosociálního chování?**

Z odpovědí bylo patrné, že většina informantek považuje reflexi vlastních motivů prosociálního chování za důležitou. „*Je to pro mě určitě důležitý.*“ (IO3) „*Každý, kdo dělá nějakou takovouhle práci, tak by měl vědět, proč to právě dělá a co mu to třeba přinášíš.*“ (IO2) Jako opodstatněné důležitosti reflexe vlastních motivů informantka zmiňovala např. důležitost reflexe motivu moci. „*... někdo si v tom třeba může například utápět touhu po uznání nebo cokoli jinýho. A každé by to to měl vědět.*“ (IO2) Další informantka opodstatňovala důležitost reflexe tím, že ji slouží k vlastnímu motivování k práci nebo aby dokázala objasnit poslání služby NZDM Modrý pomeranč veřejnosti, která o ní má povětšinou milné či zkreslené představy. „*... když je člověk třeba nemotivovaný, unavený, vlastně najít si tu motivaci, že to dělat chceš. Nebo i protože spousta lidí nechápe tady tu profesi, protože podle nich jen sedíš a hraješ hry.*“ (IO5) Některé informantky vnímají důležitost reflexe vlastních motivů, ale často je nereflektují, protože necítí potřebu. Účast na výzkumném šetření však považují za obohacující. „*Jako běžně to nedělám, nepřemýšlím nad tím, takže to bylo fajn se zamyslet, co mě sem dostalo, proč tady jsem.*“ (IO4) I přes to, že pro informantku IO1 je důležité dávat pozitivní zpětnou vazbu ostatním pracovníkům, sama necítí potřebu sebereflexe, sebehodnocení. Možná, že ji začne po účasti na výzkumném šetření dělat, protože nakonec dodává že: „*... Člověk by si měl umět zvědomit tyhle věci, měl by se umět ocenit a měl by s tím umět pracovat, aby třeba nevyhořel.*“ (IO1) Dále odpověď rozvíjela takto: „*... když mě člověk pochválí za něco nebo řekne, ty toho děláš jako hodně, tak já si řeknu, no vždyť jasně, prosím tě, pohodička. A to souvisí s tím, že nedělám tu reflexi sama sobě. Abych pak to byla schopná přijmout od někoho jinýho.*“ (IO1)

Shrnutí DVO2:

Velmi podstatným faktorem, který ovlivnil motivaci prosociálního chování zaměstnankyň, byl vliv rodičů. Skoro všechny informantky zmínily, že minimálně jeden z rodičů se chová velice prosociálně přes to, že není zaměstnán v pomáhající profesi. Na základě tohoto zjištění soudím, že prosociální chování zaměstnankyň lze mimo jiné přisuzovat genům či sociálnímu učení. Prosociální chování dále ovlivnila sekundární a terciální socializace. Mezi faktory vnitřní motivace pracovníc se řadí to, že je práce jednoduše baví. Na práci s lidmi je přitahuje její nepředvídatelnost, které přisuzují růstový

charakter. Pracovnice jsou motivovány úspěchy klientů a potvrzováním vlastní kompetence. Důležitým faktorem je prožívání smyslu při vykonávání pomáhající profese. Dále byl motivující charakter prisouzen prožívání autenticity při práci, což může znamenat, že jejich osobnost pracovníků není v konfliktu s jejich pracovní rolí, což může zvyšovat jejich spokojenost. Mezi osobnostní rysy, jež ovlivňují prosociální chování zaměstnankyň, se řadí extraverté, společenskost, empatie, humor a hravost. Přičemž kontext hry je Matouškem (2022) považován za efektivní pro navazování kontaktu s menšími dětmi. Pracovník například může využít při hře s dítětem figurky, jejichž prostřednictvím mu bude podhalen vztah dítěte k blízkým osobám, jež jsou figurami zastupovány. Dalším důležitým faktorem pro výkon pomáhající profese byla zmiňována psychická stabilita, kterou lze podporovat např. relaxačními technikami či účastí na supervizi. Pracovník nízkoprahového zařízení by měl být flexibilní, neboť práce s cílovou skupinou dětí a mládeže, jejíž věk je v rozmezí 7-21 let, vyžaduje např. přizpůsobení při komunikaci s každou věkovou kategorií. Mezi hodnotami, jež ovlivňují pracovníce při práci, byl zmiňován respekt, důvěra, bezpečí, blízkost, stabilita, optimismus. Součástí práce je i doplňování kompetencí klientů. Doplňovány jsou např. znalosti ohledně zákonů, čímž jsou klienti vedeni k větší samostatnosti, zodpovědnosti a konformitě. Dále pracovníce podporují hodnotu mezilidských vztahů a komunikační dovednost klientů, což je velice žádoucí, neboť klienti mohou pocházet z rodinného prostředí, které často bývá nevhodným příkladem pro budoucí rodinné, partnerské a mateřské vztahy klientů. V NZDM Modrý pomeranč je taktéž u klientů rozvíjeno prosociální chování např. aktivitami, které probíhají v rámci týmové spolupráce. Všechny pracovníce vnímají reflektování vlastních motivů jako důležité, avšak některé nemají potřebu reflektovat vlastní motivy prosociálního chování. Polovina informantek prožila v dětských letech tíživou událost, ve které jim nejspíš nebyla poskytnuta dostatečná podpora, neboť si připadaly osaměle. Tato zkušenost mohla zvýšit míru soucitu vůči klientům a povědomí o důležitosti poskytování služeb v rámci NZDM Modrý pomeranč. Jedna informantka měla v období puberty důvěrné vztahy s lidmi, kteří vykazovali rizikové chování. Tyto důvěrné vztahy jí umožnily poznat motivy, vliv okolností a obecně nahlédnout nepříznivou sociální situaci blízkých lidí v celém jejím kontextu, díky čemuž začala jejich rizikové chování chápat jako důsledek různých interakcí. Podle Younga (dle Janebová, 2021) kontextualizace situace odpovědnosti je nezbytnou součástí modelu společné

odpovědnosti, ve kterém je individuální odpovědnost jednotlivců přesouvána na všechny aktéry účastníci se společenských interakcí. Poznání kontextu nepříznivé situace a člověka v ní, pracovníci naučil, aby nesoudila lidi v nepříznivé situaci jako viníky, a tím z nich sňala individuální odpovědnost. Preference individuální mobilizace klientů k odpovědnosti vyplývá z neověřeného předpokladu, že se dominující diskurs sociální práce stále více neoliberalizuje (Janebová, 2021). Zkušenost pracovníků s blízkými lidmi v nepříznivé sociální situace, může být protichůdným faktorem proti neoliberalizaci sociální práce.

DVO3: Jak zaměstnanci hodnotí působení managementu NZDM Modrý pomeranč na jejich pracovní motivaci?

- **TO10: Jak hodnotíte působení vrcholného managementu?**

Mgr. Lucie Slámová hodnotí vedení Salingeru „... *bez jakýchkoliv příkrasů zcela skvěle.*“ Salinger považuje za rodinou organizaci, jelikož skýtá čtyři střediska (NZDM Modrý pomeranč, Stopa Čápa, Triangl, Centrum Semafor) a zaměstnává sedmdesát lidí společně s lidmi, kteří uzavřeli s organizací DPP. Taktéž si vychvaluje zjevně uplatňovanou politiku průhlednosti. „*víš vlastně o všech krocích, které se dějou.*“ Díky tomu, jak to je „... *hezky propojené.*“ a podpoře kolegů, vnímala Mgr. Slámová přechod do pozice vedoucí střediska jako „... *plynulý.*“ Dále ji těší, že se do organizace „*stahujou hodně typově podobní lidé s cílem pomáhat lidem a poskytovat služby v té nejvyšší kvalitě.*“ Organizace si ostatně zakládá na kvalitně poskytovaných službách, „... *nechceme mít 500 klientů jenom kvůli tomu, aby to vypadalo dobře ve výročce.*“ Mgr. Slámovou hodnotí spolupráci a obecně působení nejvyššího managementu, vedoucích ostatních středisek a pracovního týmu NZDM jako zcela zásadní faktor, bez kterého by zvažovala, „... *jestli chce v něčem takovém bejt.*“ Ačkoli vedoucí střediska je povinna konzultovat, či činit rozhodnutí v souladu s ředitelkou tak pociťuje „... *že v nás má maximální důvěru v tom, co děláš a jak to vedeš, tak to mě přijde jako fajn, že i člověk se může jako realizovat.*“

Ačkoli se informantky vidí s paní ředitelkou jen občasně, hodnotí její formální o neformální působení velice kladně. „*Ředitelku občas potkávám a je radost s ní pracovat. Je to prostě chytrá inteligentní ženská, která ví, co dělá.*“ (IO3) Informantky hodnotí vrcholný management jako velice podpůrný, přičemž vědí, že např. za

nepřítomnosti vedoucí střediska mohou paní ředitelku telefonicky kontaktovat. „*Na vedení organizace se můžu kdykoli obrátit a vím, že nebudu odmítnuta.*“ (IO6) Zároveň si zaměstnankyně všímají snahy vrcholného managementu zlepšovat odměňování za práci např. formou změny otevírací doby. „*Snaží se hledat různé možnosti.*“ (IO5) Působení managementu na středisko NZDM Modrý pomeranč je vnímáno jako velice funkční a spravedlivé ve vztahu k ostatním střediskům „*... snaží myslet na všechny střediska stejně i přesto, že je v nich jako rozdíl.*“ (IO4)

- **TO11: Jak hodnotíte působení vedoucí střediska Mgr. Lucie Slámové?**

Všichni zaměstnanci hodnotí působení vedoucí střediska Mgr. Lucie Slámové velice kladně. „*Myslím, že splňuje všechny aspekty toho, jak má vypadat správný vedoucí.*“ (IO2) „*Myslím, že to jako zvládá, tak jak nejlíp může.*“ (IO4) Informantky si velice cení její ochoty, podpory, důvěry v schopnosti zaměstnankyň či otevřenosti vůči nápadům. „*... je tu jako prostor pro diskusi, pro nápady, můžeme se tu realizovat.*“ (IO3) „*... vyslechne naše potřeby*“ (IO4). „*... zajímá ji náš názor a znalosti*“ (IO6) Vedoucí střediska je přisuzována velká obětavost. „*... často jde za svojí komfortní zónu pro zbytek týmu, což nevím, jestli se vždycky všichni uvědomují. Fakt by se rozdala a pak kolikrát už jako mele z posledního*“ (IO2) Podle informantky by měla být vedoucí střediska méně obětavá a myslet trošku víc na sebe. Zaměstnankyně vnímají, že díky své vedoucí středisko prosperuje a roste. „*Vidím, že se to někam posouvá, to je pro mě důležitý jo že, že to nestagnuje na jednom místě. Pořád se to posouvá úplně někam, kam jsem si myslela na začátku, že ani nemůže jít.*“ (IO3)

- **TO12: Jak vnímáte hodnocení vaší práce?**

Hodnocení a zpětnou vazbu v obou směrech Mgr. Lucie Slámová popisuje slovy: „*...neustála, pozitivní a konstruktivní.*“ Vrcholný management každý měsíc předává zpětnou vazbu o tom, co se ve službě událo, přičemž „*... paní ředitelka velmi oceňuje to, jak NZDM funguje.*“ Vedoucí střediska každý měsíc zpracovává a následně předává vedení „*... obsáhlý report toho, co právě dělám, co se děje, co řešíme, aby i oni byli schopní prezentovat službu.*“ Paní ředitelka se osobně účastní společných porad střediska, či celé služby, kde dává zpětnou vazbu a hodnotí pracovní tým. Dále se konají pololetní hodnocení, kde se Mgr. Slámová sebehodnotí, na základě čehož dostává zpětnou vazbu

a hodnocení. „*Byť ty kroky činíš jako sám a rozhoduješ je sám. Tak ale vždycky na ně tu zpětnou vazbu jako máš.*“

Informantky vnímají zpětnou vazbu velice kladně. Shodně se slovy vedoucí střediska popisují pracovnice zpětnou vazbu jako „... *na denním pořádku a konstruktivní.*“ (IO3) Kromě toho, že je zpětná vazba informantkami vnímána jako neustálá a konstruktivní, probíhá z očí do očí „... *ne že si tady něco šuškáme za rohem nebo tajíme.*“ (IO3). Zpětnou vazbu si pracovníci i vedoucí předávají nejen ohledně dobře vykonaných záležitostí, ale i těch méně šťastně vykonaných. „... *nebojíme říct, tady to bych udělal jinak, že se na sebe ani nenaštve, že to tady všichni umíme přijímat i tu negativní kritiku.*“ (IO2) Hodnocení mini týmu probíhá jednou za čtvrt roku a individuální hodnocení je realizováno jednou za půl roku. Individuální hodnocení probíhá způsobem, že pracovník před hodnotícím rozhovorem napíše sebehodnocení podle osnovy. Vedoucí střediska napíše hodnocení na hodnoceného pracovníka. Na setkání probíhá společná diskuse. „...*Tam si jako zhodnotíš třeba, co se ti povedlo za půl rok, nepovedlo a pak si Lúca napíše svojí a pak se to jakoby střetává, co, jak ona vidí, cos třeba ty nezmínil nebo co by ti vytkla.* (IO2) Hodnocení je vnímáno všemi informantkami jako velice důležité pro podporu profesního růstu a jako prevence syndromu vyhoření. „*Nevnímám ho negativně, jako kontrolu, ale snažím se z toho získat co nejvíce pro sebe.*“ (IO6) Jedna informantka by realizaci individuálního hodnocení uvítala častěji z důvodu zvýšení motivace pro práci „...*je to jako hrozně jako příjemný a vždycky my to slovní hodnocení vrátí motivaci v tom jako pokračovat... Fakt jako ty slovní hodnocení mají podle mě velký smysl.*“ (IO4)

- **TO13: Jak hodnotíte odměňování vaší práce?**

Na otázku ohledně odměňování práce vedoucí střediska Mgr. Slámová odpovídá slovy: „*Finance ve sociálních službách nejsou extra velký.*“ Vzápětí však dodala, že za dobu šesti let od jejího začátku působení v NZDM Modrý pomeranč se mzdy vyšplhaly o dvanáct tisíc. Výše mzdy se v organizaci neurčuje na základě tabulky, kterou využívá například státní sektor. V NZDM Modrý pomeranč se výše mzdy určuje na základě pozice v práci „... *to znamená nějaký budget má pracovník v sociálních službách, sociální pracovník, zástupce vedoucí a tak dál.*“ Přičemž každý pracovník při nástupu do povolání je seznámen se svojí budoucí mzdou. „... *i když je to staré, tak nad dvacet tisíc hrubého jsou všechny pozice.*“ Zaměstnankyně jsou navíc každý měsíc odměňovány osobním

příplatkem, jehož výše je stanovena na základě osobního hodnocení vedoucí střediska, podle splněných „... věcí, cílů a podobně.“ Podle slov Mgr. Slámové však osobní příplatek dostává každý pracovník, protože kdyby ne, znamenalo by to že „... neodvádí tu práci co by odvádět měl a nikam se neposouvá a to je mým úkolem, toho člověka posouvat, abych ho za to mohla odměnit. Je to pár tisíc.“ Dále organizace odměňuje své pracovníky po velkém pololetním hodnocení nebo „... nárazovými odměnami, když někdy vyvstanou nějaký peníze.“ Mgr. Slámová dodává, že se organizace snaží financovat především odměňování zaměstnanců místo toho, aby se „... koupily prostě tonery a tyhle věci.“ Jelikož si vrcholné vedení váží svých pracovníků a jejich kvalitně vykonané práce, tak odměňuje i jinými formami, když není schopné odměňovat vyšší mzdou či finančními benefity. Na základě rozsáhlého a úspěšného auditu byla o letních prázdninách zkrácena otevírací doba střediska na čtvrtou z klasické šesté hodiny odpolední. Dále jsou pracovníci odměňováni formou dnů dovolené navíc jako „bridge days“, či možnost „home office“. „Přijde mi, že opravdu to vedení je fér a činí všechny kroky pro to, aby těm lidem tady za tu odvedenou práci bylo dobře. Když máš prostě člověka v práci celý den a za málo peněz, tak to potřebujeme něčím jako dokompenzovat a přijde mi, že tyhle kroky se dějou jako každé měsíc.“

Odměňování své práce většina informantek hodnotí negativně, jelikož není dostatečně stimulační. „... jako nedostatečný.“ (IO3) „Dala bych větší možnosti odměnění jako i pro motivaci toho, aby člověk nezačal stagnovat, když ví, že už mu vlastně jako není navíc co nabídnout.“ (IO4) Informantky soudí, že výše platu není úměrná časové a psychické náročnosti práce. Dalším zmíněným negativním faktorem je fakt, že se v současné době vše zdražuje. „Myslím, že by to mělo být všeobecně víc placený už jenom z toho důvodu, že pak ty lidi budou stále odcházet. ... (IO4) Informantky si však jsou vědomi toho, že výše odměňování pracovníků je ta nejvyšší možná, že management má zájem maximalizovat výši odměn, avšak díky neziskovosti organizace se její financování odvíjí z aktuální politiky státu (veřejný rozpočet) a z dalších zdrojů (např. granty, dary, sponzoring) „... vedení jako fakt, chce se o ty zaměstnance starat a co může, tak to jako rozdává.“ (IO2) Některé informantky hodnotí odměňování v rámci neziskové organizace neutrálně až pozitivně, avšak soudí, že by si zasloužily větší plat. „... na neziskovou organizaci v sociálních službách je to jako super no. (IO5) Jedna z informantek má porovnání s jinou sociální službou, kde je odměňování podstatně horší. „... tady se vlastně

nemáme vůbec jako špatně.“ (IO2) Polovinu výpovědí informantek spojuje faktor, kterým je obava o jejich finančně nezaopatřenou budoucnost. Momentálně jsou jejich potřeby finančně pokryty, avšak nejsou si jisty, zda jim v době, kdy budou chtít mít děti či si vzít hypotéku, bude výše platu v NZDM Modrý pomeranč stačit. „... *ještě v týhle době, kdy se všechno zdražuje a člověk si chce vzít hypotéku.*“ (IO4) ... *když má pak někdo děti, tak to je pro něj třeba něj málo.*“ (IO5) Informantka IO2 zmínila zkušenost, že v NZDM pracují mladí a bezdětní lidé. Dvě informantky v závěru hodnocení odměňování dodaly, že svoji práci nedělají výhradně pro peníze „... *dodala bych, že kvůli tomu se sociální práce nedělá.*“ (IO3) „*V týhle oblasti člověk musí být smířený s tím, že to dělá asi hlavně z nějakých těch osobních motivů než prostě pro peníze.*“ (IO2)

- **TO14: Jak hodnotíte vzdělávání a rozvoj v NZDM Modrý pomeranč?**

Mgr. Slámová považuje vzdělávání a rozvoj v organizaci Salinger za klíčové „... *to je to, proč ty lidi tady jsou 5 let.*“ Přičemž si je dobře vědoma toho, že „... *když bys měl mít klasickou náplň práce jako administrativa, klub, tak tě to nebude naplňovat dlouhodobě.*“ Vzdělávání probíhá na základě povinnosti pracovníka splnit 24 hodin ročně, přičemž pracovník si volí kurzy na základě preferencí a potřeb, avšak „... *nemůžeš si vybrat kurz za třicet tisíc korun, ale většinou ti fakt dá nějakou částku že dva nebo tři kurzy si z toho zaplatíš.*“ Organizace hradí náklady za kurzy. Účast pracovníků na dalších vzdělávacích kurzech a jejich financování je možné na základě domluvy s vedením. Organizace pracovníkům dále umožňuje účast na konferencích, krajských či celorepublikových kulatých stolech, pracovních skupinách a stážích. Organizace také vychází Mgr. Slámové vstříc v rámci účasti na psychoterapeutickém výcviku, i přes to, že není podstatný pro výkon profese v NZDM Modrý Pomeranč. „*Organizace ti jde vstříc a řekne ti, jezdi tam, je to úplně v pohodě, že tady prostě tři dny v měsíci nejsi a dej si tam jenom půl dovolenou.*“ Pro nabízení kvalitní služby v rámci NZDM Modrý pomeranč, je nutné, aby služba reagovala na potřeby svých klientů. „*Jsou to hodně rychlé služby, to znamená, že každé tejdne nebo měsíc jsou klienti fakt brutálně někde jinde, tak ty máš nějakou jako vizi toho, kam by to středisko třeba mělo směřovat třeba ve 3 letech.*“ Na základě této vize jsou stanoveny cíle střediska apod. K plnění těchto cílů přispívají pracovníci, kteří si na rok stanoví osobní cíle. „*zajímáš se třeba hlavně o návykové látky u adolescentů, tak si na to prostě dáš cíl a nějakým způsobem se v tom jako rozvíjíš. To znamená, že to studuješ, vypracuješ k tomu nějaký materiál a aktivně s tím pracuješ na klubech nebo*

v terénu, takže pracovníci mají vcelku dost velkou paletu možností, jakým směrem se můžou jako vydat.“ Vedoucí střediska v rámci osobního cíle pro rok 2022 zpracovávala metodiku v novém programu Chyt' svou šanci. Dalším faktorem růstu pracovníků je možnost pracovního úvazku i v jiném středisku. Mgr. Slámová je zosobněním dalšího motivujícího faktoru, kariérního růstu. *„Můžeš si jako rozvíjet ve směru kariérním, to znamená, že já jsem tady od dohodáře a teď jsem vedoucí střediska.“* Každé středisko vlastní *„... svých x tisíc knížek, takže si je můžeš normálně půjčovat.“* Tyto knížky jsou využívány pracovníky konkrétního střediska a pracovníky ostatních středisek Salingeru. Svým přístupem středisko přispívá k rozvoji humanitních oborů, neboť jejich pracovníci, kteří stále pracují, mají možnost výpůjčky knížek pro výzkumné potřeby bakalářských a diplomových prací. Pracovníci NZDM Modrý pomeranč jsou taktéž velice ochotní při participaci na výzkumném šetření.

Oblast vzdělávání a rozvoje informantky hodnotí velice kladně a pro některé, je podstatným faktorem, který je nadále udržuje v NZDM Modrý pomeranč. *„... možnosti vzdělávání a rozvoje máme podle mě poměrně dost.“* (IO3) Informantky také oceňují, že si mohou kurzy volit dle vlastní potřeby a preference. *„Takže každé si jakoby může vybrat kurz, na který jet chce. To vnímám taky pozitivně.“* (IO4) Pracovnice chápou důraz organizace na vzdělávání svých pracovníků, jelikož sledují, že potřeby klientů se neustále mění. *„... na vzdělání je v našem zařízení kladen velký důraz.“* (IO6) Jedna informantka uvedla, že si pracovnice navzájem předávají nabyté informace ze vzdělávání. *„... předáváme si zkušenosti z těch kurzů, což je super.“* (IO5)

- **TO15: Jak hodnotíte péči o vás?**

Do oblasti péče o zaměstnance Mgr. Slámová řadí týmové porady, intervize a v neposlední řadě klientské porady *„... kde se vlastně řeší to, co, jaký klient, kde a jak s ním pracovat metodicky, aby si pracovníci byli jistí v postupech, který tady dělají nebo který by chtěli dělat, protože jim je to nějakým způsobem třeba bližší.“* Dále zmiňuje supervizi týmu, která trvá 3 hodiny a je realizována jednou za šest týdnů po celou dobu roku. V organizaci taktéž fungují manažerské supervize. Supervizi Mgr. Slámová považuje za nezbytnost, jelikož se pracovníci při práci s klienty setkávají s tématy domácího násilí, sexuálního zneužívání, poruchami příjmu potravy či sebevražednými myšlenkami, což vytváří velký psychický tlak na pracovníka. *„... pomáhá nejenom v tom,*

že si jako utřídíte myšlenky, ale i v nějakých dalších metodických krocích v práci s klientem a podobně.“ Supervizi vede Mgr. Světlana Pokorná – Vrabecová a manažerskou supervizi vede Mgr. Jan Kostečka. „Na obou supervizorem je fajn to, že oni sami prošli praxí, že byli někde v nějaké službě, pracovali s klientama a mají i tu jako hodně teoretickou základnu a třeba ještě nějakou tu jako psychoterapeutickou, nebo takovou tu trošku jako systematickou, takže oni tě jako opečou vlastně po mnohem více rovinách.“ „Jsou schopni doporučit knížky, který si k tomu máš přečíst.“

Péči zaměstnankyně hodnotí velmi kladně. Podle jedné pracovnice je péče prioritou organizace a zvyšuje tím spokojenost pracovníků. *„...je důvodem, proč je naše zařízení u pracovníků oblíbené.“* (IO6) Další pracovnice zmínila, že management bere zřetel na potřeby, emoce, hranice svým zaměstnanců. Management ke svým pracovníkům přistupuje individuálně. *„... nikdo není nucený, aby dělal něco, v čem mu je nepříjemně. Hledají se cesty, jako to udělat, aby se v tom člověk cejtil dobře.“* (IO4) Týmové porady ohledně klientů jsou vnímány jako funkční nástroj. *„... a měli by to mít podle mě jako všichni například učitelé.“* (IO2) Dalším nástrojem je individuální supervize, která je taktéž pozitivně vnímána, jelikož pracovnice v případě potřeby nemusí čekat na týmovou supervizi *„... když se mě se nelíbí, tak to můžu říct a nemusím čekat na supervizi.“* (IO2) Skupinovou supervizi všechny respondentky vnímají velice kladně, jelikož je vedena oblíbenou supervizorkou. Všem informantkám bylo při rozhovoru velice líto, že Mgr. Světlana Pokorná – Vrabecová bude vyměněna za jiného supervizora či supervizorku. Výměna bude realizována z důvodu, že ve středisku působí už příliš dlouho. *„Paní supervizorka je prostě skvělá no, hodně pečující, vtipná a cítíme se všichni moc dobře.“* (IO2) *„Supervizorka je super.“* (IO5) *„... je v klidu, do ničeho nenutí, není ostrá. Mluvíš o tématu, o kterém chceš a zároveň tě umí provést tím tématem.“* (IO3) Podle informantek paní supervizorka umí nastolit atmosféru důvěry a respektu. Informantky si velice cení, že prostřednictvím supervize společně nahlíží na daný problém a následně dospívají k dalším postupům v práci, čemuž zřejmě přispívá i to, že v minulosti supervizorka působila v praxi s klienty.

Shrnutí DVO3:

Zaměstnankyně hodnotí působení vrcholného managementu i managementu na základní úrovni velice kladně. Jejich kladné hodnocení je dáno sympatiemi k osobnostem i zvládnutím profesní role managementu. Všechny vybrané personální činnosti mají podle zaměstnankyň stimulační charakter kromě odměňování za práci. Díky uplatňované politice průhlednosti a podpoře ostatních manažerů, je zaměstnankyním NZDM Modrý pomeranč ulehčen případný kariérní postup. Management vnímají zaměstnankyně jako velice podpůrný, vědí, že se na něj mohou kdykoli obrátit. Působení vedoucího střediska Mgr. Lucie Slámové vnímají všechny informantky velice kladně. Informantky si velice cení její ochoty, podpory, důvěry v schopnosti zaměstnankyň či otevřenosti vůči nápadům. Pracovnice vnímají to, že středisko za jejího působení prosperuje. Jedna pracovnice ji považuje za velice obětavou. Hodnocení a zpětná vazba v organizaci má neformální i formální podobu a probíhá v obou směrech. Formální hodnocení probíhá formou reportů o vykonávaných službách, hodnocením mini týmu v rámci dvou programů a individuálním hodnocením uskutečňovaným rozhovorem na základě SWOT analýzy. Zpětná vazba probíhá mezi zaměstnankyněmi neustále, z „očí do očí“, je konstruktivní, přičemž jsou zaměstnankyně schopné přijmout i poskytnout negativní kritiku ohledně vykonané práce. Hodnocení je vnímáno velice kladně, neboť podporuje osobnostní i profesní růst, zvyšuje motivaci pro práci a jsou díky němu identifikovány potřeby zaměstnanců. Jedna ze zaměstnankyň by uvítala častější individuální hodnocení. Pravidelné vzdělávání sociálních pracovníků zaměstnavatelem je stanoveno zákonem o sociálních službách (zákon č. 108/2006 Sb.). Zaměstnankyně hodnotí vzdělávání taktéž velice kladně. Cení si toho, že si mohou dobrovolně zvolit vzdělávání. Další formy vzdělávání a růstu jsou účasti na konferencích, kulatých stolech, pracovních skupinách a stážích, přičemž zaměstnankyně mají možnost pracovního úvazku v jiném středisku. Vzdělávání je nezbytnou součástí pracovního dne, neboť zaměstnankyně mají stanovené osobní cíle, které přispívají k plnění cíle střediska, jež jsou konkrétním vyústěním vize managementu, který tím reaguje na potřeby a predikuje potřeby klientů. Středisko NZDM Modrý pomeranč oplývá vlastní knihovnou, jež obsahuje tisíce odborných knih. Péče o zaměstnance je poskytována formou týmových porad, klientských porad, intervizí, týmových supervizí a manažerských supervizí. Velice kladně je hodnocen supervizor manažerských supervizí Mgr. Jan Kostečka a supervizorka týmové supervize

Mgr. Světlana Pokorná – Vrablecová. Zaměstnankyně si u obou cení jejich osobnostního nastavení a profesní zkušenosti, protože oba v minulosti působili v praxi s klienty. Odměňování je jediná personální činnost, kterou zaměstnanci nepovažují za stimulační. Výše odměňování je stanovena na základě pracovní pozice, přičemž všechny platy nejsou nižší než 20 000 Kč „čistého“. Zaměstnanci NZDM Modrý pomeranč jsou dále odměňováni osobním příplatkem, který je v řádech několika tisíců, avšak jeho maximální výše je pevně stanovena. Zaměstnankyně jsou jednou za čas odměněny nárazovou odměnou. Dalšími formami odměn jsou například zkrácení pracovní doby, možnost bridge days či home office. Zaměstnankyně většinou považují svůj plat za neúměrný ve vztahu k psychické a časové náročnosti práce. Všichni však chápou, že management se snaží maximalizovat odměny svých zaměstnanců, avšak neziskový charakter organizaci neumožňuje oplývat větším množstvím financí pro odměny za práci zaměstnanců. Některé zaměstnankyně zmínily, že sociální práce se pro peníze nedělá.

DVO4: Jak zaměstnanci hodnotí mezilidské vztahy v NZDM Modrý pomeranč?

• TO16: Jak hodnotíte mezilidské vztahy v NZDM Modrý pomeranč?

Na otázku ohledně pracovních vztahů Mgr. Slámová odpověděla: „*Pracovní vztahy hodnotím velmi kladně.*“ O pracovních pravidla, že jsou mladí, hodně osobnostně nastavení, mají podobné zájmy „... a zároveň tě každý obohatí něčím jiným jako specifickým.“ Na pracovních si také cení toho, že „... jsou ambiciózní lidé, co mají rádi ten drive a rozvoj.“ Aktuální tým označila jako velice podpůrný, což je důležité vzhledem k těžkým tématům, které se v NZDM Modrý pomeranč objevují. K zajištění kvalitně fungujícího týmu vedoucí střediska přispívá tím, že si budoucí pracovníky vybírá i podle osobnostního nastavení, tak aby zapadly do týmu. Pracovníci jsou dále zaškoleni. Pro vedoucí střediska je velice důležité, aby vztahy mezi pracovníky byly kvalitní, jelikož mají přímý vliv na práci. „...pracuješ s cílovkou, která všechno vidí a všechno cítí, takže když to jako nefunguje, tak to nemá vliv jenom na tým ale i na klientskou práci.“

Informantky hodnotí mezilidské vztahy v NZDM Modrý pomeranč velice kladně. Pro všechny informantky jsou kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti velice důležitým faktorem při práci. Právě kvalita mezilidských vztahů přispívá k tomu, že se z dobrovolníků a pracovníků na DPP stávají zaměstnanci. *Pracovní vztahy hodnotím úplně jako bombové. To je taky jako jeden z důvodů, proč tu vlastně jsem, protože máme*

úplně skvělý vztahy jako na pracovišti i vlastně i mimo něj. (IO3) „Byl to možná jeden z důvodů, proč jsem vzala tady tu práci.“ (IO5) V pracovním týmu mezi pracovníky ani nevznikají konflikty. „... konflikty nemáme, a pokud ano, tak kvůli tomu, že máme třeba odlišnej názor.“ (IO3) Taktéž bylo sděleno, že pokud by se konflikt mezi pracovníky vyskytl, postup řešení je metodicky ukotvený. Konflikt by se v takovém případě řešil za přítomnosti nezávislého člověka, nebo při intervizích či poradách. Přátelské vztahy nijak nebrání kvalitnímu výkonu služeb a nejsou v konfliktu s hierarchií v organizaci. „Jsme tady až na kamarádský úrovní, je to příjemný, sdílíme si třeba osobní životy, ale zároveň je tady furt ten jako respekt, že tady jsou ty role.“ (IO2) Pracovníci si mezilidských vztahů mezi sebou velice váží a jsou si vědomi toho, že harmonie mezi pracovníky není samozřejmostí. Polovina informantek při rozhovoru sdělila, že se obává toho, že v jiném zaměstnání by tak kvalitní vztahy nebyly.

Shrnutí DVO4:

V NZDM Modrý pomeranč jsou mezi pracovníci velice kvalitní až harmonické mezilidské vztahy. Vztahy na pracovišti, podle slov informantek, mnohdy přerůstají v přátelské vztahy, které však nikterak neomezují kvalitu služeb či nedávají vzniknout konfliktům mezi pracovními rolemi. Pracovní tým je tvořen mladými ambiciózními lidmi, kteří sdílí mnoho osobnostních rysů, hodnot a nadšení pro vzdělání. Pracovníci NZDM Modrý pomeranč jsou vybíráni na základě pohovoru, kde je brán zřetel i na to, aby se daný člověk osobnostně hodil do pracovního týmu. Vedoucí Mgr. Slámová aktuální pracovní tým považuje za velice podpůrný. Konflikty na pracovišti nevznikají, a pokud ano, jsou řešeny na základě metodik. Kvalita mezilidských vztahů na pracovišti je pro pracovníce velice důležitá.

Závěr

Vytvořit bakalářskou práci, jejíž cílem bylo zjistit, co motivuje zaměstnance k práci v NZDM Modrý pomeranč, zpětně považuji za velice ambiciózní. Motivace coby hypotetický konstrukt, který se vztahuje na nejkompexnější psychické procesy, je pro studenta oboru sociální práce tématem velice složitým. Výsledky dílčích výzkumných otázek jsou podrobně shrnuty v předchozí kapitole. Zde je celkový souhrn, tedy odpověď na hlavní cíl výzkumného šetření.

Skoro všechny zaměstnankyně byly vychovávány rodiči, z nichž se choval minimálně jeden rodič velice prosociálně. Prosociální chování zaměstnankyň je tedy možné vysvětlit sociálním učením v primární skupině či získáním genů svých rodičů. Před uzavřením hlavního pracovního poměru téměř všechny pracovnice plnily povinnou školní praxi v NZDM Modrý pomeranč, při které si zařízení oblíbily. Cílovou skupinu dětí a mládeže si vybraly porovnáním s jinými cílovými skupinami. Tato oblast sociální práce je založena na dobrovolnosti klientů a partnerském vztahu. Obsahuje hru, nepředvídatelnost a pracovnice se častěji setkávají s úspěchy klientů, než by tomu nejspíš bylo s odlišnou cílovou skupinou. Dalším faktorem je nízký věk klientů, který může taktéž hrát jistou roli v situaci mladého nezkušeného pracovníka, který si poprvé vybírá cílovou skupinu, se kterou hodlá pracovat. Osobnostní rysy jako extraverze či otevřenost, které sobě pracovnice přisuzují, se mnohdy opakovaly, což je pochopitelné, jelikož jsou příznačné pro práci s lidmi. Některé osobnostní rysy zaměstnankyň se však neopakovaly. Odlišnost v osobnostních rysech pracovnic je pozitivní, jelikož to umožňuje klientovi, aby si do kontaktu vybral pracovníci, která mu osobnostně vyhovuje. Mezi hodnoty, které ovlivňují prosociální chování, pracovnice uváděly např. optimismus, respekt, bezpečí, mezilidské vztahy, samostatnost, odpovědnost, konformitu či prosociální chování, které se snaží v klientech rozvíjet. Polovina informantek uvedla, že jejich prosociální chování bylo ovlivněno tíživou životní událostí v mladém věku. Myslím, že prožitím tíživé události má pozitivní vliv na vztah s klienty, jelikož pak obsahuje více soucitu. Na základě výpovědi jedné informantky o svém období puberty lze usuzovat, že na základě důvěrného vztahu s lidmi, kteří vykazovali rizikové chování, nahlédla příslušné rizikové chování jako důsledek různých interakcí v kontextu jejich životů, díky čemuž se k lidem v nepříznivé sociální situaci apriori nechová jako k viníkům, což předpokládá kvalitnější výkon

pomáhající profese. Reflexi motivů prosociálního chování všechny pracovnice považují za důležitou, avšak ne všechny ji provozují, neboť necítí potřebu. Ačkoli se pracovnice s vrcholným managementem nesetkávají často, hodnotí jeho působení kladně, protože vědí, že ho bez obav mohou v případě potřeby kontaktovat. Působení vedoucí střediska Mgr. Lucie Slámové je vnímáno velice kladně. Pracovnice oceňují její ochotu, podporu, důvěru v schopnosti pracovníků či její otevřenost vůči nápadům. Mezilidské vztahy mezi zaměstnankyněmi jsou velice harmonické a bezkonfliktní. Pracovní vztahy přerůstají ve vztahy přátelské, aniž by narušovaly pracovní výkon. Tým v NZDM Modrý pomeranč je složen z mladých, ambiciózních lidí, kteří se rádi vzdělávají a navzájem se podporují. Vybrané personální činnosti, které ovlivňují motivaci zaměstnankyň, jsou hodnoceny velice kladně, až na odměňování. Jedna pracovnice by uvítala častější realizaci individuálního hodnocení. Většina pracovníků považuje vyšší plat za neúměrnou ve vztahu k psychické a časové náročnosti práce. Zaměstnankyně vnímají, že management se snaží maximalizovat odměny za práci, avšak neziskový charakter organizace neumožňuje větší množství financí pro odměňování. I přes rozsáhlé stimulační působení managementu na zaměstnankyně, včetně častého chválení za dobrý výkon, je z výpovědí pracovníků zřejmé, že vyšší finanční odměny za práci je důležitá. Pracovní doba a vyšší odměňování v NZDM Modrý pomeranč jsou faktory, které negativně působí na motivaci zaměstnankyň dlouhodobě setrvat v tomto zaměstnání. Mladí lidé, kterých je v NZDM většina, jsou vlastním stárnutím a s tím spojeným navyšováním finančních i časových nákladů (rodina, hypotéka apod.) nuceni dříve či později rozhodnout dilema, zda středisko opustit či nikoli. Případný odchod zaměstnanců má však negativní dopad na kvalitu poskytovaných služeb a celé nízkoprahové zařízení pro děti a mládež.

Navzdory obtížnému tématu bakalářské práce si dovoluji tvrdit, že jsem hlavní cíl splnil. Sjednocení motivace a stimulace do jednoho tématu mi zamezilo hlouběji prozkoumat dané téma. Pro zvýšení validity výsledků DVO2 je možné např. u TO4 a TO5 použít dotazníkovou metodu. Bakalářskou práci předám vedoucí střediska NZDM Modrý pomeranč, aby získala zpětnou vazbu působení managementu na motivaci zaměstnanců. Dále Mgr. Lucii Slámovou požádám, aby alespoň teoretickou část bakalářské práce předala svým pracovníkům jako podklad pro reflexi motivace prosociálního chování.

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 1: Transformace výzkumných otázek do tazatelských otázek..... | 44 |
|--|----|

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press.
- BLAŽEK, L. 2015. *Management*. Praha: Grada.
- DISMAN, M. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- DRAPELA, V. 1998. *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- FROMM, E. 2016. *Umění být*. 2. přepracované vyd. Praha: Portál.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2010. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.
- HAYESOVÁ, N. 2003. *Základy sociální psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál.
- HENDL, J. 1999. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum.
- HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- HOMOLA, M. 1972. *Motivace lidského chování*. Praha: SPN.
- JANEBOVÁ, R. 2021. *Jak pracovat s ne/zodpovědností klientů v sociální práci? Model „společné odpovědnosti“ Iris Marion Young*. *Sociální práce/Sociálna práca*. 21(3), 128-144.
- KOPŘIVA, K. 2016. *Lidský vztah jako součást profese*. 8. vydání. Praha: Portál.
- KOUBEK, J. 2005. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press.
- KRPÁLEK, P., MUŽÍK J. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia.
- MADSEN, K. B. 1979. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia.
- MATOUŠEK, O. 2008. *Slovník sociální práce*. 2. vydání. Praha: Portál.
- MATOUŠEK, O. et al. 2022. *Strategie a postupy v sociální práci*. Praha: Portál.

- MIKULÁŠTÍK, M. 2007. *Manažerská psychologie*. 2. akt. a rozšířené vydání. Praha: Grada.
- NAKONEČNÝ, M. 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
- NAKONEČNÝ, M. 1997. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vydání. Praha: Academia.
- NAKONEČNÝ, M. 1997. *Psychologie osobnosti*. 2. vydání. Praha: Academia.
- NAKONEČNÝ, M. 2009. *Sociální psychologie*. 2. vydání. Praha: Academia.
- NOLEN-HOEKSEMA, S., FREDRICKSON, B. L., LOFTUS, G. R., et al. 2012. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. 3. přepracované vydání. Praha: Portál.
- PLHÁKOVÁ, A. 2003. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- ROGERS, C. R. 2015. *Být sám sebou: Terapeutův pohled na psychoterapii*. Praha: Portál.
- SALINGER, z.s. 2022. *NZDM Modrý pomeranč: Zpráva o činnosti 2021* [online]. Hradec Králové: Salinger, z.s. [28. 11. 2022]. Dostupné z: https://www.salinger.cz/images/Dokumenty/NZDM/zpravy/ZOC%202021_NZDM%20Modry%20pomeranc_nahled%20jednostranne.pdf
- SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. 2008. *Sociální psychologie*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada.
- ÚLEHLA, I. 2004. *Umění pomáhat*. 2. vydání Praha: Sociologické nakladatelství.
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.
- ZÁŠKODNÁ, H., MLČÁK, Z. 2009. *Osobnostní aspekty prosociálního chování a empatie*. Praha: Triton.

Přílohy

| | |
|---------------------------------|----------|
| Příloha A: Rozhovor s IO4 | I — VIII |
|---------------------------------|----------|