

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Mezinárodní sociální a humanitární práce

Klára Bětíková

Motivace k volbě povolání pracovníků

Řeckokatolické charity Prešov

Bakalářská práce

vedoucí práce: Mgr. ThLic. Walerian Bugel, dr.

2014

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Olomouci 25. března 2014

.....

Klára Bětíková

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. ThLic. Walerianovi Bugelovi, dr. za jeho podnětné vedení mé bakalářské práce, a také za jeho trpělivost a vstřícnost. Dále bych chtěla poděkovat svému manželovi za podporu při psaní této práce. Řeckokatolické charitě Prešov za umožnění výzkumu na jejích pracovištích. Zároveň také děkuji všem pracovníkům této Charity, kteří mi ochotně poskytli rozhovory, bez nichž bych nemohla realizovat tento výzkum.

Motto: „Bud' ty sám tou zmenou, ktorú chceš vidieť vo svete.“

Roman Pavlík

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	9
1.1 Stimul a motiv	9
1.2 Motivace obecně.....	9
1.3 Nevědomé motivace.....	10
1.4 Teorie motivace	12
1.4.1 Homeostatický model.....	13
1.4.2 Hédonistický model.....	13
1.4.3 Aktivační (pobídkový) model.....	14
1.4.4 Kognitivní (poznávací) modely	14
1.4.5 Humanistické koncepty	14
1.4.6 Některé další přístupy v obecné teorii motivace.....	15
1.5 Motivace k práci.....	16
1.5.1 Dvoufaktorová teorie motivace.....	17
1.5.2 Teorie kompetence	18
1.5.3 Expektační teorie.....	18
1.5.4 Teorie spravedlnosti	18
1.6 Víra a motivace v sociální práci	19
1.7 Pracovník v pomáhající profesi.....	20
1.8 Charitativní služba a Charita	21
1.8.1 Znaky charitativní práce	22
1.8.2 Řeckokatolická charita Prešov (ŘKCH).....	22
2 METODOLOGIE VÝZKUMU.....	24

2.1	Výzkumná otázka	24
2.2	Technika sběru dat:.....	24
2.3	Charakteristika respondentů.....	25
2.4	Technika interpretace dat	25
2.5	Subjektivní podmíněnosti výzkumníka.....	26
3	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	27
3.1	Boží řízení aneb cesta na Charitu	27
3.2	„Co má přijít, přijde“ aneb spokojenost s prací.....	33
3.3	„Kde je světlo, tam je i trochu tmy“ aneb výjimečnost Charity.....	38
3.4	„Všechno, co děláš, dělej s láskou“ aneb změna zařízení/organizace.....	42
3.5	„Už nemůžeš? Opři se o mě“ aneb krize v práci	44
3.6	Každý pro každého vzorem.....	47
	ZÁVĚR.....	50
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	52

ÚVOD

Pokud chceme porozumět jednání lidí, pochopit je a také umět předvídat, jak budou za různých okolností jednat, potom se ptáme, co chtějí, o co jim jde, co je baví, zajímá a těší, nebo také čeho se bojí, v co doufají, o čem sní. Ptáme se na síly, jež jimi hýbou, respektive jak silně a k čemu jsou motivováni. (Říčan, 2007, s. 91) Konkrétněji, „motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon, než lidé s nepříznivou motivací.“ (Růžička, 1992, s. 26) V případě této bakalářské práce jsem se konkrétně zaměřila na motivaci pro práci v charitativní službě.

Jakožto student sociální a humanitární práce jsem se setkala již s řadou pracovníků v sociální respektive charitativní práci. Někteří z nich, stejně jako já, se setkali s nepochopením jejich práce v tomto oboru. Je zřejmé, že ne všichni lidé by byli schopni a ochotni v této oblasti pracovat, proto jsem se ve své bakalářské práci zaměřila právě na pracovníky v Charitě, jakožto specifické organizaci věnující se pomoci potřebným. Díky těmto zkušenostem jsem se rozhodla pro téma motivace ve své bakalářské práci.

Hlavním cílem této práce tedy bylo zjistit jaká je motivace pro práci v Řeckokatolické charitě Prešov (ŘKCH). Přičemž jsem se zaměřila na motivaci před nástupem do zaměstnání a současnou motivaci, se kterou ve své činnosti pokračují.

Jedná se o kvalitativní výzkum, který pro zjištění subjektivních motivů vnímám jako vhodnější než kvantitativní výzkum, kde výzkumník předem vytváří hypotézy, které následně ověřuje. Kvalitativní výzkum nabízí možnost objevit nové poznatky, které by mohly být přínosné v rámci motivování pracovníků v sociálních službách. Na doporučení vedoucího práce jsem pro sběr dat využila chápající rozhovor, který se ukázal jako vhodný nástroj. Podrobnosti uvádím ve druhé kapitole.

O tématu motivace je v odborné literatuře pojednáváno v oboru psychologie, při řízení lidských zdrojů či samostatném pojednání o motivaci lidského jednání/chování. Specifickou motivaci pracovníků v sociální/charitativní práci jsem však v odborné literatuře nenašla. Článek o motivaci v sociálních službách vyšel například v časopise *Sociální služby*. Časopis *Sociální práce/Sociálna práca* tímto tématem dosud příliš nezabýval. V rámci čísla 4/2008 o duchovní dimenzi sociální práce se někteří autoři

dotýkají církevních organizací působících v sociální oblasti. V jednom rozhovoru je zmíněna motivace lidí pro práci v Charitě, nejedná se však o výzkum, ale zřejmě subjektivní zkušenost dotazovaného. Je zde také uveden výzkum ohledně víry sociální pracovník v rámci Diecézní charity Plzeň, což by mohlo být jedním aspektem motivace pro práci v pomáhajících profesích.

Práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola se věnuje teoretickým východiskům a v jejich rámci se zaměřuje na tato témata: stimul a motiv, motivace obecně, nevědomé motivace, teorie motivace, motivace k práci, víra a motivace v sociální práci, pracovník v pomáhající profesi, charitativní služba a Charita. Druhá kapitola je zaměřena na metodologii výzkumu a sestává ze standardních položek (výzkumná otázka, technika sběru dat, charakteristika respondentů, technika interpretace dat a subjektivní podmíněnosti výzkumníka). Poslední kapitola je věnována interpretaci výsledků výzkumu a podle vodítek poskytnutých respondenty v rámci rozhovorů je rozdělena do šesti podkapitol (cesta na Charitu, spokojenost s prací, výjimečnost Charity, změna zařízení/organizace, krize v práci, každý pro každého vzorem).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole jsem se zaměřila zejména na motivaci a s ní související pojmy (stimul, motiv, nevědomá motivace). Dále na aspekt víry, který je možné předpokládat v případě, že jsem ve výzkumu zaměřila na církevní organizaci. Dalším tématem je pracovník v pomáhající profesi, což je jedna z charakteristik respondentů. Na závěr jsem zařadila téma charitativní služby, jehož součástí je mj. krátké představení Řeckokatolické charity Prešov.

1.1 Stimul a motiv

Jak píše Plamínek (2010, s. 14) je důležité uvědomit si, že kladný vztah k nějaké úloze, v našem případě práci v Řeckokatolické charitě Prešov (dále jen „Charita“), obvykle vzniká z některé ze dvou příčin. Může to být proto, že splnění je spojeno se ziskem zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním nastavením člověka, který má vykonávat úlohu. Úloha respektive pracovní náplň je tedy plněna pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Obojí může také působit společně a také se vzájemně posilovat.

Tato práce je tedy zaměřena na ochotu člověka pracovat v Charitě, především na základě vnitřních motivů (vnitřního světa motivovaného člověka), a tím, jak dále píše Plamínek, mluvíme o motivaci.

Dle Říčana (2007, s. 91) slovo motiv pochází z latinského slova *motus*, což znamená pohyb. Motiv tedy může být faktor, který uvádí do pohybu. Ať už jde o pohyb ve fyzikálním prostoru, nebo v přeneseném smyslu o pohyb psychický. Ten zahrnuje pohyb myšlenek, představ, přání, rozhodnutí atd. Obecně se dá tedy říci, že motiv je faktor uvádějící do pohybu.

1.2 Motivace obecně

„Jestliže chceme porozumět jednání lidí, pochopit je a umět také předvídat do budoucnosti, jak budou za různých okolností jednat, pak se přirozeně ptáme, co chtějí, oč jim jde, co je baví, zajímá a těší, nebo zase čeho se bojí, v co doufají, o čem

sní. Ptáme se, jaké síly jimi hýbou, odborně řečeno: jak silně a k čemu jsou motivováni.“ (Říčan, 2007, s. 91)

Nakonečný (1999, s. 98) píše: „Lidské chování je vědomě či nevědomě zaměřeno na dosažení určitého cíle a jako takové se vyznačuje určitou intenzitou a trváním v čase (pokud není dosaženo původního nebo náhradního cíle). V psychologii se tyto procesy, které determinují zaměření, sílu a trvání chování, označují jako motivace...“

V zaměření motivace se uplatňuje jedincova osobnost, jeho hierarchie hodnot, dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti (Hartl, Hartlová, 2004, s. 328). Význam slova motivace můžeme také zkráceně definovat jako „souhrn pohnutek jednání“ či „odůvodnění“ (ABZ slovník cizích slov, nedatováno). Jak píše ve své diplomové práci Rebková (2011, s. 8): „Motivace je důležitou součástí všech procesů, které probíhají v každém okamžiku našeho života.“

Nakonečný (1996, podle Nuttin, 1987, s. 1403 n.) uvádí, že Nuttin chápe motivaci jako hypotetický proces s podstatným znakem zaměřování a energetizací chování. Účinek vnějších podnětů tedy stimulů nelze vždy zcela jasně odlišit od účinků motivace a je nutno odlišit dvě úrovně: konkrétní cestu k dosažení určitých objektů (to je funkcí učení, nejedná-li se o vrozené instinktivní chování); jedinec nacházející se ve stavu motivace cosi hledá, od určitých objektů se odvrací, u jiných zůstává. Tím vykazuje, že motivované chování má orientaci, cíl, tzn. že je zaměřeno na něco, co přináší uspokojení. Motivace tedy dává chování jednotu a význam.

1.3 Nevědomé motivace

„Lidské chování vychází často z nevědomých motivací.“ (Nakonečný, 1996, s. 31), proto je dobré se o nich zmínit. Nakonečný (1996, s. 30-33) u pojmu nevědomí mj. cituje autora Zimbardo (1983):

„Je možné, že jednáme, aniž bychom věděli proč nebo aniž by nám pravá příčina našeho jednání byla přímo zřejmá. Naše chování má někdy manifestní obsah: to, co říkáme, činíme, vnímáme; ale může mít také latentní obsah, který nám nevědomé procesy skrývají.“

Dále píše Nakonečný, že nevědomé motivace či způsoby chování jsou i takové, jejichž příčiny jsou subjektem chybně vysvětlovány. I to, co se u člověka označuje za záměrné jednání, může pramenit z nevědomé motivace. Záměr zde vyjadřuje vědomě

utvářený, promyšlený plán jednání, jehož motivu si subjekt nemusí být plně vědom. Chování, které je iniciované nevědomými motivacemi, je často označováno jako iracionální (podle Krech et al., 1969): člověk se častokrát domnívá, „že zná důvody svého jednání, že chápe jeho smysl“, ve skutečnosti ale často neví, proč se právě tak rozhodl, a „důvody jednání, o kterých si myslí, že je zná, jsou někdy jen jeho racionalizací, kterou se brání proti výčtkám svědomí“.

Nakonečný také upozorňuje, že fakt nevědomé motivace je obecně přijímaný, ale není jednotně vysvětlovaný, ani jednotně terminologicky vyjadřovaný. Freud spatřoval zdroje nevědomí v potlačených pudech. Jung rozšířil pojetí nevědomí z osobního na kolektivní. Frankl (1946 a podz.) rozšířil pojem nevědomí na další dimenzi a jeho význam posunul do roviny duchovní, když mluví o „noetické části nevědomí“. Fabry (1973) charakterizuje Franklovo pojetí takto:

„v této noetické oblasti našeho nevědomí jsou zakořeněna naše rozhodnutí, v ní spočívají naše přesvědčení a mínění. Zde vyvstávají umělci jeho vnuknutí, religióznímu člověku jeho víra. Zde je také sídlo specificky lidské schopnosti, jmenovitě našeho humoru. A zde zaznívá také onen vnitřní hlas, který nám napomáhá poznávat smysl našeho života...“.

Na závěr Nakonečný uvádí, že z běžné zkušenosti je známo, že určitá předsevzetí, jež jsme zapomněli uskutečnit, vyvolávají v nás neklid až do doby, než si na ně vzpomeneme a uskutečníme je (kupř. telefonát známému).

V souvislosti s nevědomými motivacemi, jen krátce zmíním syndrom pomocníka. Ten představuje nebezpečí, kterému mohou být vystaveni lidé pracující v pomáhajících profesích. Jedná se o potřebu pomáhat, která je nevědomou obranou, kompenzující neschopnost prožívat a vyjadřovat vlastní emoce a potřeby.¹ „Syndrom pomáhajících je pro pomáhajícího samého a pro jeho klienty stejně neblahý dokud zůstává nevědomý a bez dalších úvah přechází v činy.“ (Schmidbauer, 2000, s. 143)

¹Převzato z anotace knihy Syndrom pomocníka (Schmidbauer, 2008) dostupné z <https://www.kosmas.cz/knihy/139394/syndrom-pomocnika/>

1.4 Teorie motivace

Jako ukázkou rozsáhlosti tématu motivace a jejích teorií lze uvést autora Madsena (1972), který provedl srovnávací studii dvaceti čtyř teorií motivace. Pro názornost uvádím zpracovaný přehled teorií motivace, který také vypovídá o četnosti autorů, kteří se tímto tématem zabývali, respektive zabývají, ale také o různých pojetích motivace (Tomšík, 2005, s. 31-34). Jako první Tomšík uvádí členění podle Bedrnové, Nového (1998), kteří teorie motivace člení na dvě části:

1. „Obecné teorie motivace“ (základní výkladové modely motivace lidského chování): homeostatický model; hédonistický; aktivační, pobídkový; kognitivní, poznávací; humanistické koncepty motivace – teorie potřeb Maslowa; některé další přístupy k motivaci lidského chování.
2. „Teorie motivace pracovního jednání“ (převážně vycházející z kognitivistických modelů): dvoufaktorová teorie motivace (pracovní spokojenosti); teorie kompetence; expektační² teorie motivace pracovního jednání; teorie spravedlnosti rovnováhy); specifické teorie motivace pracovního jednání (teorie cukr a bič, teorie X a Y).

Jednotlivými teoriemi se budu podrobněji zabývat níže.

Mezi další autory Tomšík zahrnul Vodáčka, Vodáčkovou (1999), kteří uvádějí tři základní skupiny teorií motivace:

1. „Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin“ (Základní myšlenka spočívá v tom, že jsou lidé vědomě či nevědomě motivováni svými potřebami.): Maslowova teorie hierarchie potřeb; Herzbergova teorie dvou faktorů; Alderferova teorie tří kategorií potřeb; McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěch.

² Expektaci lze přeložit jako očekávání, předpoklad, výhled (ABZ slovník cizích slov, nedatováno)

2. „Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 132)³ (Teorie, které soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování a ukončení motivačního jednání): Vroomova teorie očekávání; Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání; Adamsova teorie spravedlivé odměny, Skinnerova teorie zesílených vjemů.
3. „Teorie zaměřené na speciální účely“: participace zaměstnanců na rozhodování; pro sebemotivaci manažerů; ostatní.

1.4.1 Homeostatický model

„Je-li narušena psychická rovnováha, vzniká napětí, potřeba, která vyvíjí vnitřní tlak na jedince. Člověk pak s využitím poznávacích funkcí a zkušeností zaměřuje svou činnost (jednání) určitým směrem se záměrem odstranit tento tlak, tj. s cílem uspokojit příslušnou potřebu. Uspokojení potřeby vede posléze k obnovení narušené rovnováhy, ke klidu.“ (Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 264)

Citovaní autoři dále zmiňují, že tento model se nejvíce vztahuje k motivům mající svůj základ v organických potřebách. Není tolik vhodný k vysvětlování motivace veškerého lidského chování.

1.4.2 Hédonistický model

„Základem je zdůrazňování významu emocí v životě člověka a předpoklad, že nakonec veškerá lidská činnost směřuje k jedinému: k dosažení slasti (emocí libých, libosti) a k vyhnutí se strasti (emocím nelibým, nelibosti).“ (Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 265) Jak dále píší, emocím, respektive citům, přísluší významná úloha v motivaci lidského chování. City mají oba základní znaky motivace, tedy aspekt dynamizující a také aspekt orientující. Pro člověka je vlastní tendence vyhledávat situace příjemné, a naopak se vyhýbat nepříjemnému či se mu vzdalovat. Ani tento model neumožňuje vysvětlit veškeré lidské motivace, protože člověk často bývá motivován i k činnostem spojeným spíše

³ Zde uvádím odkaz na původní autory z důvodu chyby v publikaci Tomšíka.

s námahou, komplikacemi či nepříjemnostmi. Pokud tyto činnosti slibují pocit libosti, tak často se značným časovým odstupem.

1.4.3 Aktivační (pobídkový) model

Jako základní motivační činitel tohoto modelu je považován z vnějšího prostředí přicházející podnět – pobídka. „Jde o „podnět, který má silový účinek na chování prostřednictvím vymezené hypotetické proměnné zvané „pobídková motivace““ (Balcar, 1983, s. 118).“ (Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 265) Jak autoři pokračují, tento vnější podnět nejen jedince aktivuje, ale také orientuje (zaměřuje) lidské chování a jednání. Jsou rozlišovány dva typy pobídek: *pobídky „prvotní“*, tedy podněty mající vrozeně silový účinek; *pobídky „druhotné“*, tedy podněty, které silový účinek získávají jako výsledek procesů učení.

Popsaný model lze uplatnit např. „při výkladu takového jednání, které je vedeno očekáváním uspokojení a úspěchu, event. snahou vyhnout se nezdaru a neúspěchu. Obecně vyhovuje především motivům emocionálním a s nimi spjatým motivům sociálním“ (strachu, agresi, výkonnosti, moci, sdružování). Prostřednictvím tohoto modelu není dost dobře možné objasnit některé z dalších forem lidského chování. (Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 265)

1.4.4 Kognitivní (poznávací) modely

Bedrnová, Nový et al. (2002, s. 165-266, podle Růžička, Drázková, 1992) uvádí jako základní východisko těchto modelů motivace lidského chování skutečnost, že procesy poznávání mají motivační účinky, tedy že s poznáváním souvisí i připravenost člověka k určité činnosti, k určitému jednání. Poznávání „se podílí na vzniku a povaze motivačních procesů.“

1.4.5 Humanistické koncepty

Jak uvádí Bedrnová, Nový et al. (2002, s. 266-267) snad nejvýrazněji z humanistických psychologů obohatil přístupy k motivaci lidského chování Maslow. Podle něj každá lidská bytost v sobě má dva druhy sil. Jedny jsou vycházející ze strachu

o bezpečí a táhnou člověka zpět. Druhé síly táhnou člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkčnosti všech sil a také k důvěře k vnějšímu světu. Proces růstu a vývoje lze vyložit jako nekončící sérii svobodných rozhodnutí mezi radostí z jistoty a růstem, mezi závislostí a nezávislostí, regresí a pokrokem, nezralostí a zralostí. Maslowovu hierarchii potřeb lze chápat jako obecný, univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování má individuálně specifické podoby v závislosti na *specifických podmínkách a předpokladech subjektivních* (z hlediska jedince vnitřních); a na *podmínkách objektivních* (vnějších – sociálních, materiálních, kulturních).

Jednotlivé potřeby jsou definovány a seřazeny následovně⁴: na nejnižším stupni jsou základní tělesné, fyziologické potřeby; dále pak potřeba bezpečí a jistoty; potřeba lásky, přijetí a sounáležitosti; potřeba uznání, úcty; a nejnvýše stojí potřeba seberealizace.

Opět se vrátím k výše zmíněným autorům, kteří citují Maslowovu hypotézu funkční autonomie potřeb: „Naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení potřeb nižších je obecně platné. Přesto však pozorovat, že jakmile již jednou bylo dosaženo těchto úrovní vyšších potřeb i hodnot a ‚chutí‘ (tastes), které přinášejí, mohou se tyto vyšší potřeby stát autonomními, dále již nezávislými na uspokojení potřeb nižších.“ (Maslow, 1954, s. 72, cit. dle Madsen, 1979, s. 300)

1.4.6 Některé další přístupy v obecné teorii motivace

Předešlí autoři Bedrnová, Nový et al. (2002, s. 267-268) přiblížili další přístupy jako **psychoanalytickou teorii osobnosti vytvořený koncept motivace lidského chování** od Freuda. Základ tvoří princip slasti a převažující nevědomé pochody, které směřují k jejímu dosažení – pudová vrstva „Id“. „Superego“ představuje vrstvu osobnosti, která koriguje pudový základ osobnosti dle vnějšími autoritami formulovaných a zvnitřněných morálních principů. Poslední „ego“ je pak zprostředkujícím článkem mezi „Superego“ a „Id“ (mezi morálkou a slastí), mimo to zajišťuje spojení člověka s realitou.

⁴ Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

Do protikladu s touto teorií autoři staví **afiliční teorii motivace (motivační teorii sounáležitosti)** psychologa Schachtera (1959), ve které „zdůrazňuje význam sociálních aspektů motivace lidského chování“.

Poslední obecnou motivací lidského chování, kterou uvádí, je **činností teorie motivace**, jejím reprezentantem je např. Leont'jev (1978). Jedním ze základních rysů tohoto přístupu je důraz na utváření a vývoj motivace v procesu činnosti. Na tento koncept upozorňují, protože jako se celá osobnost člověka (jeho schopnosti, charakter apod.) vyvíjí v činnosti a v důsledku činnosti, tak se i motivační charakteristiky utvářejí v činnosti.

1.5 Motivace k práci

„V průběhu vývoje lidské společnosti se práce stala přirozenou činností člověka. Její výsledky zajišťují úroveň i perspektivy rozvoje společnosti, přímo nebo zprostředkovaně uspokojují mnohá lidská přání, tužby a potřeby.“ (Růžička, 1992, s. 23)

Pracovní činnost je charakterizována jako činnost cílevědomá, záměrná a systematicky vykonávaná, tedy činnost motivovaná (Bedrnová, Novýetal., 2002, s. 262). Bedrnová, Nový dále uvádí, že pracovní motivací rozumíme ten aspekt lidského chování, jež je spojený s výkonem pracovní činnosti, dále pak se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem odpovídající pracovní role. „Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“

Jak uvádí Bedrnová, Nový, v psychologii existují dva typy pracovní motivace, (viz, např. Nakonečný, 1992). Jedná se o motivy související s prací samou – *motivace intrinsická*, a o motivy „ležící“ mimo vlastní práci – *motivace extrinsická*.

Jak dále autoři rozvádějí, k nejvýznamnějším intrinsickým motivům patří: potřeba činnosti vůbec, tedy potřeba využití nadbytečné energie; potřeba kontaktu s druhými lidmi; potřeba výkonu, „jejímž významným aspektem je radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu“; touha po moci; potřeba smyslu života a seberealizace, „jejíž uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale také jejich výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet“.

K nejvýznamnějším motivům extrinsickým patří: potřeba peněz; potřeba jistoty, zaměřená více do budoucnosti; potřeba potvrzení vlastní důležitosti, motiv sebepotvrzení; potřeba sociálních kontaktů; potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

V souvislosti s výše zmíněným pojetím pracovní motivace lze chápat jako druhy pracovní činnosti nejen práci jako zaměstnání, ale i dobrovolnictví, obecně prospěšné aktivity, záliby apod.

„Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Je pak možné (Růžička, 1992) je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin (Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 263): *aktivní motivy* přímo podněcující pracovní výkon, např. motiv „být úspěšný“; *podporující motivy* vytvářející prostor pro účinné působení aktivních motivů, např. vytváření přátelské pohody na pracovišti; *potlačující motivy* odvádějící člověka od pracovní činnosti, např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti.

„Při výkladu motivace pracovního jednání je nutné neustále přihlížet k celé osobnosti pracovníka. Neexistuje motivace k práci sama o sobě, ale pracovník, v jehož psychice probíhají určité motivační děje. Jsou to děje velmi složité.“ Úroveň motivace pracovního jednání je možné vyjádřit souhrnem motivačně významných skutečností. (Růžička, 1992, s. 28)

1.5.1 Dvufaktorová teorie motivace

Označována také jako motivačně hygienická teorie, která je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny potřeb, které jsou v protikladu: „svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu. (Herzberg, 1971)“ Výzkumem Herzberg a kol. zjistili, „že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů.“ *Faktory vnější (hygienické)* mají svou působnost v dimenzi: pracovní nespokojenosti – pracovní spokojenosti, ale na motivaci k práci nemají výraznější vliv. *Faktory vnitřní (motivátory)* mají působnost v dimenzi: pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace. „Jsou-li tedy tyto faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. (Herzberg, 1971)“ (Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 269)

1.5.2 Teorie kompetence

Autorem teorie kompetence je White a jedná se o specificky orientovanou teorii potřeb. Motiv kompetence je Whitem chápán jako potřeba „ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady“. (Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 271, podle Nakonečný 1992, s. 155)

U dospělých se potřeba kompetence projevuje zvláště pracovní oblasti, a to jako potřeba prokázat schopnosti, profesionální způsobilost (kompetentnost), respektive potřeba získat přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí, prokázáním své kompetence.

1.5.3 Expektační teorie

Tvůrcem této teorie je Vroom. Autoři ji shrnují citací: „Lidé myslí, tj. řeší problémy, rozhodují se a v závislosti (i) na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají. (Khol, 1982)“ (Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 272)

Autoři dále uvádějí, že klíčová role v této teorii spočívá ve dvou základních pojmech: *expektanci* („subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede“) a *valenci* („očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku“).

1.5.4 Teorie spravedlnosti

Také teorie spravedlnosti (rovnováhy) vychází v podstatě z kognitivních teorií motivace. Mezi přední představitele této teorie patří Adams. (Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 272, podle Nakonečný 1992)

Bedrnová, Nový et al. uvádějí jako základní koncepci fenomén sociálního srovnávání. Člověku (pracovníkovi) je vlastní srovnávat jednak svůj vklad do práce se vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnosti. A to efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináším kolegům. Efektem mohou být např. finanční odměna za práci, uznání či přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup apod. Pokud pracovník

nějaké nerovnosti vnímá, zpravidla se dostaví tendence (motivace) tuto nerovnovážnost odstranit.

1.6 Víra a motivace v sociální práci

Bohlen (in Opatrný et al., 2010, s. 33-34) píše, že dle Kanta není možné filosoficky vysvětlit otázku, zda jednání, které je motivováno pohledem na dobro, je nesmyslné, a tudíž absurdní. Dále uvádí, že tam, kde lidé jednají proto, aby bylo dosaženo dobra, doufají, že má smysl něco takového dělat. Tím se ukazují jako bytosti, pro něž je doufání konstitutivní⁵. Víra pak dává odpověď na doufání lidí příslibem smyslu. „Neboť křesťanská víra se může odvolávat na příslib, že tam, kde lidé chtějí dobro a jednají se zřetelem na dobro, neznamená troskotání poslední slovo. Kde teologie vyjadřuje křesťanskou víru, dává lidské naději základ.“ Tento impuls může mít pro naši společnost a sociální práci, která se uskutečňuje z pověření společnosti, význam. S odkazem na Hagermase dále pokračuje, že nadnesl, že náboženství jsou tehdy pro společnost významné, jestliže vlastními tradicemi

„jednak podporují „citlivost vůči (...) společenským patologiím“, jednak mohou „zastavit myšlenky (...) na odchod z tohoto života, který je zakoušen jako neutěšený.“ Tím by se náboženství mohla projevit i pro sociální práci jako „zdroj smyslu“. Teologie má smysl pro sociální práci, protože vyjadřuje víru, že spása je nejen možná, ale i přislíbená. Tím se popírá fatalistický výklad sociálních problémů, který podezřívá každou sociální práci z nesmyslnosti.“

Opatrný (2008, s. 85-92) provedl v roce 2005 výzkum na téma: *K čemu může být sociálnímu pracovníkovi dobrá jeho víra?*

„Z hlediska pracovníka pak může být podle respondentky víra „posilou“, [...]. To znamená, že ho může k práci motivovat, může mu pomáhat překonávat obtíže, resp. poskytovat vodítko, jak řešit různé situace, atd. takto chápaná náboženská víra pak má smysl jako součást profesní etiky sociálního pracovníka (Nečasová, 2003: 22-23).“

Jako motivaci pro práci v charitativní službě lze pravděpodobně zahrnout i další respondentku z jeho výzkumu, o jejíž výpovědi Opatrný píše:

⁵ Význam slova konstitutivní se dá přeložit jako podstatný, základní dle <http://www.slovník-cizich-slov.cz/konstitutivni.html>.

„Dává-li tedy např. respondentce z bodu 3.4 její víra vnitřní pokoj a vede-li ji k pravdivému jednání s druhými lidmi, mohou její slova o použití víry pro práci také znamenat, že se snaží jednat s klienty s pravdivostí a předat jim v jejich stresech pokoj, který jí dává její víra (Pompey, 2007). V tom případě tedy může jít „ o transformaci náboženské přesvědčení sociálního pracovníka ve smysluplnou sociální službu“ (Nečasová, 2003: 33).“

Dále k této výpovědi přidává, že se jedná o ojedinělé vyjádření křesťanské spirituality, která „spočívá v propojování slov a činů, víry a skutků, duchovního a tělesného, zkrátka ve snaze o integraci a celistvost člověka (Kopřiva, 1997: 89-91).“

Přestože ve výzkumu Opatrného byly zmíněné výpovědi ojedinělé, dá se předpokládat, že v mém výzkumu se mohou objevit podobné výpovědi, jedná-li se také o Charitu, přičemž mohou být právě motivy, které vedly respondenty k volbě Charity jako svého zaměstnání a/nebo které je motivují, aby v práci setrvali.

1.7 Pracovník v pomáhající profesi

Jak píše Kopřiva (1997, s. 14), existuje řada povolání, kde je hlavní náplní pomáhat lidem. Jako jiná povolání mají i pomáhající profese svou odbornost, tj. vědomosti a dovednosti potřebné pro výkon daného povolání. Na rozdíl však od jiných povolání hraje velmi podstatnou roli v těchto profesích lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a klientem. Hlavním nástrojem pracovníka v pomáhajících profesích je tedy jeho osobnost. Podobně to uvádí Benedikt XVI. (2006, s. 46-47, čl. 31 a-b) v encyklice *Deus caritas est*, kde píše, že v případě služby prokazované trpícím, „je v první řadě třeba dbát na odbornou kompetenci“. Dále říká, že sama o sobě však nestačí, protože se jedná o lidské bytosti potřebující něco víc než jen správně prováděnou péči. „Potřebují lidskost. Potřebují pozorné srdce.“

Pracovníci „v charitativních institucích církve se musí odlišovat tím, že se neomezují pouze na správné vykonání toho, co je v daném okamžiku třeba, ale že navíc věnují druhému pozornost, jak jim to vnuká jejich srdce, a to takovým způsobem, aby ti druhí zakoušeli bohatství jejich lidskosti. Z uvedeného důvodu platí, že kromě odborné přípravy tyto pracovníci potřebují také a především „formaci srdce“. Je třeba přivádět tyto pracovníky k onomu setkání s Bohem a Kristem, které by v nich probouzelo lásku a otevíralo jejich duši druhému, takže láska k bližnímu pro ně už nebude přikázání uložené

tak říkajíc zvenku, nýbrž důsledek vyplývající z jejich víry, která se stává činnou v lásce (srov. Gal 5,6)“ (Benedikt XVI., 2006, s. 47, čl. 31 b)

Jak opět uvádí Kopřiva (1997, s. 16-17), mohou se i v pomáhajících profesích objevit pracovníci, kteří svou práci pojmají pouze jako „výkon svěřených pravomocí bez osobního zájmu o klienta“. Dále také upozorňuje, že „vztah ke klientovi může být i mnohem horší než neutrální“.

1.8 Charitativní služba a Charita

Samotné slovo charita vychází z latinského *caritas*, což značí milosrdnou, nezištnou lásku k bližnímu (Kohoutek, nedatováno). Bajer (2008, s. 18) v rozhovoru s Oldřichem Haičmanem píše o charitativní službě jako o neoddelitelné součásti života katolické církve. Význam slova charita (viz výše) se také odráží v jejím poslání, jak pokračuje Bajer. Posláním Charity je tedy „služba milosrdné lásky církve lidem v tísní a sociální nouzi, bez ohledu na jejich rasu, národnost, náboženství nebo státní a politickou příslušnost, a poskytování sociálních a zdravotních služeb, charitativní a humanitární pomoci.“. Jako základní princip a metodu práce pak uvádí vyhledávání jakékoliv nouze a snahu najít řešení jejího odstranění, a to vše má být doprovázeno úctou k člověku.

Jak uvádí Benedikt XVI. (2006, s. 48-49, čl. 31 c) v encyklice *Deus caritas est*, charita nesmí být prostředkem k proselytismu⁶. Protože láska je nezištná a neuplatňuje se, aby sloužila jako prostředek k dosažení jiných cílů. Proto úkolem charitativních organizací církve je toto vědomí ve svých vlastních členech posilovat takovým způsobem, „aby se svým jednáním i svým slovem, mlčením i příkladem stávali věrohodnými Kristovými svědky.“

Lze tedy předpokládat, že když je výzkum zaměřen na pracovníky v Charitě, může se, respektive dle slov Benedikta XVI. mělo by v zaměstnancích formovat přesvědčení nezištnosti vůči klientům. Což by mohlo mít také vliv na motivaci.

⁶ Proselytismus (z řečtiny) znamená snahu získávat nové stoupence, např. pro náboženskou společnost (Kohoutek, nedatováno); v náboženském kontextu se tím myslí pomocí vidiny dočasného prospěchu či jiných podobných nenáboženských motivů.

1.8.1 Znaky charitativní práce

Opatrný (2010, s. 43-45) jmenuje body, podle kterých můžeme rozpoznat, že je sociální práce inspirována Božím slovem a že je obohacena o osobní víru toho, kdo ji vykonává, a že naopak je také diakonie⁷ ovlivňována zákony a hodnotami sociální práce.

1. „Charitativní práce zohledňuje jak biologickou, psychologickou a sociální stránku člověka, tak i jeho stránku spirituální, protože víra a náboženství patří k člověku už jen proto, že je člověkem“.
2. „Charitativní práce klade důraz na osobní vztah při poskytování pomoci, tzv. bliženeckou lásku. [...] Tento vztah však nemá mít podobu lítosti nebo falešné sebelítosti. Křesťanská bliženecká láska musí být tedy v některých svých pojetích – která vlastně s bliženeckou láskou nemají mnoho společného – často korigována poznatky sociální práce a souvisejícími poznatky psychologie, aby příjemcům služeb či klientům neublížila.“
3. „Charitativní práce se vědomě a cíleně zaměřuje na jedince, skupiny i komunity, které při poskytování sociální péče stojí mimo hlavní proud zájmu sociálního státu a trhu se sociálními službami.“
4. „Charitativní práce se snaží být obhájcem těch jedinců, skupin a komunit, které potřebují pomoci a na které stát, trh a společnost nepamatují nebo pamatovat nechtějí. Pomoc chápaná jako uskutečňování bliženecké lásky se začala teprve se vznikem a rozvojem sociální práce jako vědeckého i praktického oboru učit, že nestačí jen pomáhat v akutní nouzi, což pomůže přežít do dalšího dne, ale že je třeba také hledat a odstraňovat kořeny problémů, a to i s pomocí kritiky společenských nešvarů, které tyto problémy způsobují. A ty zdaleka nemusí být jen na straně „chudých a trpících“ ...“
5. „Charitativní práce považuje za svoji podstatnou úlohu být součástí občanské společnosti. Křesťanská diakonie nemůže tvořit nějakou alternativní strukturu pomoci nebo dokonce protiváhu vůči pomoci, která je poskytována na základě altruismu, humanismu nebo občanské odpovědnosti.“ Pastorační konstituce II. vatikánského koncilu konstatuje, že „Boží lid cítí sounáležitost s celým lidstvem, do kterého je začleněn a ke kterému chová lásku a úctu.“

1.8.2 Řeckokatolická charita Prešov (ŘKCH)

Co se týká struktury organizace, ŘKCH Prešov spadá pod přímé řízení Řeckokatolického arcibiskupství Prešov. Centrum ŘKCH Prešov dále řídí zdravotnické

⁷ „Služba potřebným“ (Opatrný, 2010, s. 40)

služby; ambulantní a terénní sociální služby; pobytové sociální služby; doplňkové služby; vzdělávací služby.

Charita je právnickou osobou evidovanou jako účelové zřízení katolické církve. Jako své poslání si stanovila naplňovat evangelijní přikázání lásky k Bohu a k bližnímu a pomoc lidem v nouzi. A za cíl si ve smyslu slov: „[...] cokoli jste učinili jednomu z těchto mých nepatrných bratří, mně jste učinili.“ (Mt 25, 40) klade, „prokazovat činorodou službu, aby každý člověk bez výjimky mohl žít, poznat svou důstojnost, hodnotu a poslání, a tak se na základě svobodné volby mohl projevovat a realizovat“⁸.

Poslání a cíl organizace by mohlo být možným zdrojem motivace, proč se pracovníci rozhodli právě pro danou Charitu. Motivovat pro setrvání v organizaci by pravděpodobně mohl mít vliv duchovního správce Charity, supervizor, popřípadě pracovníci ve vedoucích postaveních.

Dalším motivačním nebo naopak demotivujícím prvkem by mohl být *Etický a morální kodex Charity*, z něhož jsem vybrala ty části, které by na motivaci mohly mít největší vliv. První z nich je hned preambule, kde se píše: „Pracovník má být mravně a morálně bezúhonný a praktikující křesťan dodržující principy křesťanské morálky ve svém osobním a pracovním životě. Svou práci má považovat za povolání ne jen za zaměstnání.“. V dalších částech kodexu to pak mohou být tyto výroky:

„Pracovník absolvuje minimálně jednou ročně duchovní cvičení organizované Charitou a usiluje o poznávání a soulad své práce a postojů se sociálním učením Církve.“

„Pracovník pracuje s klientem v duchu křesťanské služby bližnímu při uplatňování etických, morálních a profesionálních principů.“

ŘKCH Prešov se podrobněji zabývá ve své absolventské práci.

⁸ Přeloženo autorem.

2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Práce je sociologickým kvalitativním výzkumem zahrnující dvě části (mimo tuto metodologickou část). Teoretická východiska, která zahrnují jednotlivá témata jako motivace, pracovník v pomáhajících profesích, charitativní práce. Empirická část výzkumu je rozdělena do 6 témat zjišťujících například, jak se pracovníci dostali na Charitu, jak se jim tam líbí, co jim přijde na Charitě zajímavé apod. Jednotlivé podkapitoly interpretovaných dat byly vytvořeny na základě otázek, které jsem respondentům pokládala během rozhovoru.

2.1 Výzkumná otázka

Přestože jsem si vědoma složitosti procesu motivace, rozhodla jsem se zabývat motivací pracovníků, která vedla k tomu, že přijali pracovní nabídku Řeckokatolické charity Prešov. A také následnou motivací, tedy tím, co je drží, aby v nynější práci setrvali.

2.2 Technika sběru dat:

Jako techniku pro sběr dat jsem využila chápající rozhovor. Přičemž jsem využila příručku v podání autora Kaufmana (2010).

Nejprve jsem oslovila pracovníci z Centra ŘKCH Prešov a zeptala se, zda jejich organizace bude souhlasit s mým výzkumem a poté dohodla vhodný termín mé návštěvy. Rozhovory jsem zaznamenávala na diktafon a poté jsem se je snažila přepsat v plném znění.

Po poradě s některými vyučujícími ohledně své výzkumné otázky – Jak se dostali k této práci? – která sloužila k navázání rozhovoru na zvolené téma, jsem přidala další okruhy související s motivací, jež by se daly formulovat v následujících pomocných otázkách:

Jak se vám v práci líbí? Jste spokojený/á?

Dokázal/a byste si představit jít pracovat do jiného zařízení v rámci Charity či do jiné organizace?

Co vám na Charitě přijde zajímavé nebo výjimečné?

Měl/a jste někdy krizi v práci? Takovou, že byste nejradši odešel/odešla?

Poslední okruh jsem doplnila během prvního rozhovoru, a následně jsem ho sledovala i u ostatních. V případě, když respondent odbíhal, či se vyjadřoval jen selektivně, pokládala jsem individuálně doplňující otázky. Nezasahovala jsem do výpovědí respondentů tím, že bych se striktně držela stanovených otázek.

2.3 Charakteristika respondentů

Mými respondenty bylo 10 pracovníků Řeckokatolické charity Prešov na Slovensku. Z těchto 10 respondentů bylo 8 mužů a 2 ženy, což v následné interpretaci dat není rozlišeno. Pro úplnou anonymitu jsem se také rozhodla neuvádět bližší informace o respondentech, tedy ani zařízení či pozici, ve které se nacházejí.

Rozhovory probíhaly v rámci osobního kontaktu na jejich pracovištích a v jednom případě v domácnosti. Rozhovory se uskutečnily v listopadu 2013.

Podmínkou pro zařazení respondentů do výzkumu bylo to, aby byli zaměstnání v ŘKCH Prešov. Současně jsem se zaměřila na pracovníky v přímé práci s klienty. Pouze v jednom případě jsem udělala výjimku, protože se obsahově nevyklučoval s tématem. Proto jsem se rozhodla pro jeho zařazení mezi ostatní respondenty.

Oslovila jsem nejprve pracovníky, se kterými jsem v kontaktu od té doby, co jsem absolvovala praxi v ŘKCH Prešov. Požádala jsem je o rozhovor a následně jednoho z nich poprosila, zdali by oslovil kolegy, aby byli o mém příjezdu informováni. Při příchodu na pracoviště jsem oslovila jednotlivé pracovníky, na které jsem narazila. A pokud souhlasili, proběhl rozhovor. Ale setkala jsem se i s odmítnutím. Během mé přítomnosti se objevili i pracovníci, kteří neměli směnu, a byli ochotni mi poskytnout interview.

2.4 Technika interpretace dat

Na začátku interpretace jsem využila rámcovou analýzu (Hendl, 2005), kde jsem nejprve identifikovala počáteční témata, poté označila data. Označování spočívalo v přiřazování vhodného označení pro jednotlivé fráze, věty či odstavce, podle toho o čem

vypovídaly. Jednotlivá témata společně s přiřazenými daty jsem si zaznamenala do tabulek. Při následné interpretaci zjištěných dat jsem využívala jak zpracovaných tabulek, tak jednotlivých přepisů rozhovorů.

V interpretaci jsem učinila opatření anonymizace, a to v citacích respondentů. Spočívá v uvedení gramatických variant pro mužský i ženský rod (např. chodil/a) a také v označení respondentů tak, že jsem jim přidělila značky R1 – R10.

Doplnění citací o informace, které nemusí být čtenáři zřejmé, jsem uvedla v hranatých závorkách.

2.5 Subjektivní podmíněnosti výzkumníka

Vstup do terénu byl pro mě docela snadný, protože jsem se rozhodla provést rozhovor ve známém prostředí ŘKCH Prešov, kde jsem na jaře 2013 strávila svou tříměsíční zahraniční praxi. Protože jsem však sbírala rozhovory pro takový výzkum poprvé, nyní vím, že bych některé kroky učinila jinak. Například bych pokládala některé doplňující otázky jiným způsobem.

Dle rady vedoucího jsem provedla nejprve zkušební rozhovor, díky kterému jsem objevila další oblast, kterou bych mohla v rozhovorech otevřít, což bylo dobré. Kvůli časové tísní v době provádění rozhovorů jsem si však ani zkušební ani žádný další rozhovor neprošla s odstupem, tak abych se mohla poučit z chyb, což nyní vnímám jako postup, který není úplně vhodný. Během přepisu dat jsem si uvědomila, že jsem občas respondenty přerušila ve snaze okamžitého ujištění se, zdali jsem jim správně porozuměla. A také že ne vždy jsem respondenty nechala domluvit a je tedy možné, že by mi sdělili informaci, která by mohla být do výzkumu zahrnuta. Sama jsem si po provedení rozhovorů všimla, že nedostatek zkušeností s kvalitativním výzkumem u mě způsobil jistou křečovitost v případě několika prvních respondentů.

3 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V této kapitole chci představit výsledky výzkumu ve vztahu k cíli projektu. Cílem práce bylo, jak jsem již zmínila výše, zjistit, jaká je motivace pro práci v Řeckokatolické charitě Prešov.

3.1 Boží řízení aneb cesta na Charitu

Motivace respondentů k hledání práce v rámci Charity Prešov byly různorodé.

Někteří z respondentů se ocitli bez práce a snažili o její získání. Jeden z nich se s touto situací obrátil k Bohu: „*Bože, ty vieš, ty sa postaráš. Ty vieš, čo môžem robiť, kde môžem ísť.*“ (R4). Protože respondent je člověk, který se opírá o Boha, svoji situaci svěřoval právě jemu skrze modlitby. Předtím stále pracoval na místech „*jednoduchých, dá sa povedať*“ (R4), takže když byl bez práce, hledal nějaké takové. Díky svému známému, který byl v té době ředitelem Charity, se dozvěděl o volném pracovním místě v jeho organizaci. Což respondent vnímá jako Boží odpověď na jeho modlitby, že Bůh přišel skrze jiného člověka a nabídl mu tuto práci. On ji přijal a hned po nástupu do zařízení se dostavil zážitek neuvěřitelné lásky, která se stupňovala. Také se dostavil vnitřní hlas, který ho ujišťoval, že patří na toto místo: „*No a vlastne prví môj zážitok, jak som tu prišiel/prišla, som zažil/a neuveriteľnú lásku k týmto ľuďom [klientům]. A ta sa vlastne stupňovala a stupňovala až som zažil/a taký vnútorný hlas, ktorý mi hovorí: N tu patíš.*“ (R4). Respondentovu jistotu Božím slovom, tím že k němu promlouvá Bůh, se dá vysvětlit tím, že je součástí společenství, které se intenzivně zabývá Boží slovom, tedy Písmem svatým. Sám říká, že si neumí představit, že by nebyl ve společenství, že by neposlouchal, nepřijímal Boží slovo a nesytil se jím. „*Ďakujem Bohu, že ma podchytil, že sa ma ujal, že ma začal vychovávať cez spoločenstvo.*“ (R4) Dále respondent sdělil, že tím, že mu Bůh dal tuto práci, která ho naplňuje, tím vyléčil komplex méněcennosti, který způsoboval to, že se do této doby ucházel o místa jako je uklízeč/ka, prodavač/ka, barman/ka apod. Dříve v zaměstnáních působil respondent jako „šedá myška“, cítil se méněcenný vůči ostatním. A tím, že mu Bůh dal tuto práci, uzdravil ho. „*Ja som cítil/a, že Boh ma postavil tuná, medzi týchto závislých ľudí.*“ (R4) Tím, že si sám prošel závislostí, byli mu tito lidé blízcí. „*A vlastne Boh to vyliečil, pretože dal ma, dal mi vlastne prácu, kde táto práca ma*

naplňala a ja som videl/a, že môžem týchto ľudí chápať v ich závislosti, neodsúdiť ich, pretože ani mňa Boh neodsúdil.“ (R4) Tím má k těmto lidem milosrdenství. Z jeho výpovědi usuzují, že před tím si ani nepřipustil, že by mohl být v práci, kde může pomoci živým lidem. A nyní je jeho motivací ukázat těmto lidem lásku, kterou sám zažil, protože je chápe díky svým dřívějším životním zkušenostem.

Dá se říct, že tento respondent nebyl až tak motivován, respektive nevyhledával takovou práci z důvodu vlastního přesvědčení, že on není kompetentní někomu pomáhat, v důsledku komplexu méněcennosti. Jeho motivace pro práci přijal, spočívala v přesvědčení, že je od Boha, díky tomu se mu nepříčilo, aby to alespoň zkusil. S manželem/manželkou však byli domluveni, že pokud by byla práce nebezpečná, odejde. Prakticky hned po nástupu do zaměstnání se však objevila motivace proto, aby v něm setrval. To byl právě zmíněný okamžik pocitu lásky ke klientům. A to i přesto, že prostředí ani atmosféry mezi klienty nebylo dostatečně vyhovující.

Stejně tak další respondent dostal nabídku práce od zmíněného bývalého ředitele Charity. Rozdílné je to, že on musel své předchozí zaměstnání opustit kvůli zdravotním problémům a hledat si jiné zaměstnání respektive jinou profesi a tak se ocitl na úřadu práce. Do Charity nastoupil nejprve mezi dobrovolníky, kteří zařízení připravovali a ze kterých následně vybrali zaměstnance. Tady motivaci vidím v tom, že během dobrovolnictví, které mu bylo nabídnuto, se seznámil s Charitou, která ho nijak neodradila, takže neměl důvod práci nepřijmout. Motivací, která ho drží v práci nyní je, že ji vnímá jako své povolání, viz další podkapitola. Motiv hledání zaměstnání je propojující s dalším respondentem, který když byl bez práce, chodil po městě a nějakou sháněl. V místní katedrále narazil na inzerát Charity na post osobního řidiče ředitele. Následně se přihlásil a přijali jej. Poté, co zjistil, jaké bude mít platové ohodnocení, tuto nabídku odmítl. Ředitel mu tedy nabídl jinou pracovní pozici, kde ho nakonec vybrali i přesto, že neměl potřebné zaměření. Na doplňující otázku, zda by vzal jakoukoli práci, odpověděl, že: *„mám určitý rozhľad, že čo by som chcel/a robiť, čo nie“ (R5)*. Další nabídku jiného zaměření vzal, s tím, že má pro sebe určeno, jaké práce by byl ochoten dělat a jaké ne. A protože už dříve pracoval s lidmi, nebylo tato pozice proti jeho požadavkům. Motivací před nástupem do práce tedy byla předchozí zkušenost práce s lidmi. Další, který byl pár měsíců nezaměstnaný, hledal jakoukoli práci, jen aby už mohl pracovat. Přestože si našel nabídku

práce Charity přes internet, myslí si, že to bylo nějaké řízení: „*Myslím si, že to bolo dajaké riadene, že... že to nebolo len tak.*“ (R9). Poté, co se ucházel o místo, si uvědomil nějaké řízení. A na to mu místo bylo přiděleno. Z výpovědi jiného respondenta, který ho zmiňuje jako jednoho ze svých vzorů, mluví o jeho duchovním životě, o tom, že se snaží budovat vztah s Bohem. Z toho usuzuji, že zmíněné „*dajaké riadene*“ (R9) se dá považovat za Boží řízení. Tedy jako další motivace, aby do zaměstnání nastoupil, bylo vnímání Božího řízení.

Zbylí respondenti měli ještě jiné cesty, jak se dostali na Charitu.

Jednou z nich bylo roční dobrovolnictví v zahraniční organizované křesťanskou komunitou, během kterého se respondentovi ukázalo poslání. Tedy práce v sociální či charitativní oblasti jako poslání a toto dobrovolnictví považuje za vzácnou zkušenost: „*Som vlastne dostal/a o veľa viac. Že sa mi ukázalo, ako keby to poslanie, [...] v tej sociálnej, charitatívnej oblasti.*“ (R1). Na konci dobrovolnictví respondent řešil, co dál. Když volal se svou kolegyní, informovala ho o volné pracovní pozici v Charitě. Po příjezdu absolvoval pohovor a byl přijat. Motivací proto, aby nastoupil do Charity, bylo přesvědčení o jeho poslání právě v této oblasti získané během dobrovolnictví s křesťanskou komunitou.

Další respondent mnoho let pracoval v jedné profesi, ze které se mu však vytratil lidský rozměr. Vždy ho spíše zajímaly příběhy lidí než jejich finance. Zjistil, že sociální oblast a humanismus je mu bližší. „*Čiže zistil/a som, že naozaj sociálna oblasť a taký humánnejší rozmer života, že je mi bližšie. Tak podľa toho som si nasmeroval/a život ďalej.*“ (R2) Proto se rozhodl začít studovat jiný obor a posléze odejít ze zaměstnání. Z Charity se mu ozvali asi po půl roce, co jim odeslal svou žádost. Jejich nabídku přijal a absolvoval tříkolové přijímací řízení vč. psychologického pohovoru, který si vyžádali kvůli jeho rozhodnutí odejít z dobře finančně ohodnocené pracovní pozice pracovat do Charity. Jak v rozhovoru říká, odevzdal své počínání Bohu, přece jenom není lehké úplně změnit povolání: „*Odovzdal/a som to Bohu každopádne, aby na tej ceste sprevádzal. Ako, nie je to ľahké zmeniť úplne od gruntu svoje pole pôsobnosti pracovné.*“ (R2). A od té chvíle ví, že Bůh je a má sílu: „*Len naozaj myslím, a viem, že od toho momentu kedy som mu to odovzdal/a a poprosil/a o pomoc, že naozaj je a má silu – tento chlapík.*“ (R2). Respondent zřejmě prošel osobnostním zráním, až po prohloubení náboženské identity. Na základě toho byl motivován vyhledat si organizace, které pro něho měly hlubší smysl. Což

Charita díky svému zájmu o člověka splňovala. Nyní svého rozhodnutí, vzít tuto práci, absolutně nelituje. Zřejmě se mu potvrdilo to, na co už přišel v předchozím zaměstnání, že je mu tato oblast, tedy práce s lidmi, bližší. Našel zaměstnání, které mu dává smysl, což ho motivuje pro další pokračování v ní.

Jiný respondent po škole nastoupil do práce (v sociální oblasti). Asi po roce mu přišla nabídka z ŘKCH, která pro něho byla výhodnější: „*Viac menej rok som pracoval [...] a potom sa vlastne naskytlo tato práca, čo bolo vlastne pre mňa výhodnejšie aj čo sa týka toho situovania*“ (R3). Nejprve mu nabízeli méně výhodnou pozici (zkrácený úvazek), což odmítl, ale poté Charita svou nabídku zvážila a nabídla mu jiný úvazek, který přijal. Respondent se jim hodil, díky své předchozí praxi na Charitě. Dodává k tomu: „*A keby životné [...] akoby som povedal – cesty keby ináč, tak už asi by som tuná nebol/a, ale takže vedú tak jak vedú, takže som tu. [...] Beriem to ako, áno dá sa povedať, že áno Božie riadenie.*“ (R3). Z nějakého důvodu ostýchavě pojmenovává Božího řízení. Z části vysvětlitelné intelektuálním/duchovním vývojem. Tedy možná nechce lehkomyšlně nakládat s Boží vůlí. Motivací, proč se nakonec rozhodl práci vzít, byly lepší podmínky (situování zařízení, finance) než ve stávajícím zaměstnání. Ale stejně jako již jeden z výše zmíněných respondentů, nejprve nabídku odmítl z důvodu nevyhovujících finančních podmínek vyplývajících ze zkráceného úvazku.

Respondent R3 začíná tím, že to byla náhoda, jak se dostal na Charitu. Vystudoval střední školu, po které byl přesvědčen, že už nikdy studovat nebude, a začal podnikat. Říká, že každý den chodil kolem jeho nynějšího zařízení, ale nevěděl, jak funguje a ani ho to nezajímalo. Když se mu ale narodil syn, potřeboval stálý příjem, proto podnikání zanechal a hledal stálé zaměstnání. Přes svou známou se dozvěděl o pracovním místě na Charitě.

„To bola vyslovene čistá náhoda. Pretože keď som skončil/a školu [...], tak podnikal/a som asi dva roky a prechádzal/a som pomaly dennodenne tejto ulici. Vedel/a som, že sú tu dajaký bezdomovci, ale čo to je, jak to funguje absolútne, ani ma to nezaujímalo. Tak som zrušil/a podnikanie lebo narodil sa mi syn a ja som potreboval/a mať pravidelný príjem.“ (R7)

Zřejmou motivací pro ucházení se o místo na Charitě, byla potřeba zajištění stálého příjmu. A protože měl zájem o stálý příjem, rozhodl se práci vyzkoušet, a jak uvedl, je zde už víc jak 10 let. Z toho se dá usoudit, že ho práce přinejmenším zaujala, a také

motivovala, aby se v dané oblasti více vzdělával, proto šel opět studovat. Jak uvádí dál, práce ho stále baví, což je motivací pro to, aby v ní zůstal, přestože někteří lidé z jeho okolí, ho od této práce odrazují. Jemu se s lidmi, respektive s klienty, pracuje dobře.

Jiný uvedl, že jakmile skončil školu, neměl praxi. Charitu znal jen zdálky, ale šel zkusit konkurz, o kterém se dočetl na internetu a který mu potvrdil kamarád:

„Som Charitu ani nepoznal/a, ale našiel/našla som na internete, a potom mi to ešte jeden kamarát potvrdil, vlastne miesto na [...] No a prišiel/prišla som na konkurz, som nevedel/a vôbec kam, čo, tak vedel som, čo je Charita lebo vlastne som katolík, tak poznám tieto činnosti, ale len tak z diaľky.“ (R8).

Hledal práci i jinde, ale když ho přijali na Charitě, tak byl rád: *„ale toto vyšlo, tak som bol/a rád/a, tak že to je.“ (R8).* Respondent naznačuje, že by katolíci měli znát Charitu a podobné činnosti, zřejmě myšlena pomoc druhým lidem. Sám však uvádí, že on to zná jen zdálky. Na druhou stranu si myslí, jak uvádím v další podkapitole, že se zde lidé mohou stávat lepšími. Zůstává zde otázkou, zda ho nemrzí, jestli se neměl zajímat o tyto věci již dříve, když je to dle jeho slov, tak užitečné. A jestli si zároveň neuvědomuje, že i ostatní právě můžou přicházet o dobrou příležitost osobní formace, tím že se také nezajímají. Motivací tedy bylo najít si zaměstnání, protože neměl dosud žádnou praxi. Přestože to nebylo v jeho oboru, mohl uplatnit své dovednosti.

Poslední respondent byl v několika zaměstnáních, když v posledním kvůli náročnosti práce onemocněl. Během doby, co se léčil, dostal informaci od známé, že je volné místo na Charitě. Již dříve se ucházel o místo v této organizaci, ale žádné nebylo volné. V době pracovní neschopnosti nastoupil na Charitu jako dobrovolník. Po skončení této doby dal v předcházejícím zaměstnání výpověď a Charita ho hned přijala.

„Počas maródovania som nastúpil/a tu ako dobrovoľník dalo by sa povedať, hej, aby som sa trošku zžil/a s prostredím a s tým, čo to všetko obnáša. A jak som ukončil/a PNku [pracovní neschopnost], hneď som dal/a výstup, lebo som bol/a v skúšobnej dobe.“ (R10).

Dodává, že se toto povolání nevyklučovalo s jeho spiritualitou, ale naopak, vždy k pomoci bližnímu inklinoval: *„tak sa to nevyklučovalo, práve sa to sklbovalo, hej že ta pomoc bližným ako k tejto, tejto problematike som vždycky inklinoval/a.“ (R10).* Je tedy patrná motivace pro práci v Charitě, tím že se o ni sám ucházel v minulosti. Na doplňující otázku, co ho vedlo, k tomu, tedy k práci v úplně jiném oboru, mluvil o jeho spiritualitě. Zde je možné vysvětlení jeho touhy respektive motivace pro práci v Charitě. Tím je jeho

duchovní život, který ho vede k zájmu o pomoc bližnímu, ke které, jak sám říká, vždy inklinoval. A přestože neměl vzdělání v sociální oblasti, dokázal se rychle sladit v práci: „*ale ved' ty si to zvládol úplne v krátkom čase.*“ (R10).

Většina uvedeného se týká motivace pro výběr daného zařízení a motivace k přijetí pracovního místa. V případě respondenta R4 jde nejprve o nezáměr o práci v Charitě, který spojuje s komplexem méněcennosti. Nakonečný (1996, s. 32) uvádí komplexy v rámci nevědomé motivace. Jak píše, mohou vznikat právě z pocitů selhání či neúspěchu, fyzické a mentální nedostatečnosti atd. Což by mohlo odpovídat vzniku komplexu respondenta, který ho přisuzuje působení otce, který na něho kladl velké nároky a také nepřijetí na vybranou školu. Je možné, že ne vždy si to respondent uvědomoval tak, jak to popisuje nyní, ale jak zmiňuje dále Nakonečný. Komplexy se podrobně zabýval Jung, a hovořil i o vědomých komplexech. Pro tento výzkum je však důležitější zjištění, že respondent byl „vyléčen“ ze svého komplexu po nástupu do zařízení Charity, což vedlo k jeho setrvání v práci. Dále je důležité, že tento proces uzdravení je připisován Bohu. Nejen to, ale i přesvědčení, že práce je mu nabídnuta Bohem, pomohlo respondentovi překonat pocit méněcennosti vůči ostatním lidem a práci přijal.

Jako další aspekt motivace se objevuje dobrovolnictví. Ve výzkumu se ukázaly dva různé motivy pro dobrovolnictví. První motiv zřejmě spočíval v tom, že nabídnuté dobrovolnictví ze strany Charity bylo potenciálním předstupněm pracovního poměru (ve výzkumu zmíněno více respondenty) – což by mohlo být příkladem dobré praxe. Druhý motiv byl původní záměr respondenta R1 zdokonalit se v cizím jazyce a získání určité praxe. Jak píše Růžička (1992, s. 23), práce (v našem pojetí dobrovolnická činnost) může přímo nebo zprostředkovaně uspokojit naše přání, tužby a potřeby. V případě R1, který chtěl dobrovolnictvím získat určitou praxi, se „přidalo“ ještě „něco“ navíc. Hovoří zde o poslání v sociální, charitativní oblasti. Také by se zde mohla uplatnit potřeba smyslu života a seberealizace, jak uvádí Bedrnová, Nový et al. (2002, s. 262). O motivaci dobrovolníků by se dalo více hovořit, ale není to cílem této práce.

Dalším motivačním prvkem se ukázala předchozí pracovní zkušenost ve zdravotnictví, kde měl respondent možnost pracovat s lidmi.

V jiném případě, kdy respondent touží po jakékoli pracovní činnosti, se potvrzuje potřeba činnosti vůbec, tedy potřeba využití nadbytečné energie (Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 262). Přestože původní motiv byl takovýto, po podání žádosti respondenta o místo na Charitě, vnímal, že je to (Boží) řízení, kterého zřejmě v nastoupení do práce utvrdilo.

Další motivace se u respondenta R2 objevila až po delším čase, kdy už prošel více zaměstnáními, které se netýkaly sociální či charitativní oblasti. Zřejmě na základě svého osobního a duchovního zrání byl motivován vyhledat si jiné zaměstnání, které by mu dávalo hlubší smysl. Herbert Alphonso (1994, s. 18-19) ve své knize *Osobní povolání* hovoří o smyslu ve dvou úrovních, a to v psychologické, kde existuje podle Frankla více možných smyslů lidského života. Alphonso však vnímá také úroveň duchovní, kde jde o jediný Bohem daný smysl, který dal životu určitého člověka. Charita tedy jeho touhu po humánnější práci splňovala, nyní uvádí, že absolutně nelituje toho, že do práce nastoupil. Další motivací související s duchovním životem je respondentova (R10) spiritualita, která ho vedla k zájmu o pomoc bližnímu. K tomu se vyjadřuje Bohlen (in Opatrný et al., 2010, s. 33-34), tak, že tam, kde lidé jednají proto, aby bylo dosaženo dobra, doufají, že má smysl něco takového dělat. Víra pak dává odpověď na doufání lidí příslibem smyslu.

U další motivace by se dalo využít teorie Maslowa, kde jde o postupné uspokojování potřeb. Jedná se tedy o motivaci, kdy respondent nejprve nabídku Charity omítl z důvodu špatných finančních podmínek (související se zkráceným pracovním úvazkem). Následně mu Charita podmínky upravila a on práci přijal. V další podkapitole pak přidává, že je na Charitě spokojenější, že ho práce baví a je pro něj zajímavá. Další motivace související s financemi, byla potřeba trvalého příjmu, pro zajištění rodiny. Jako následnou motivaci, která se objevila během působení na Charitě, lze označit zaujetí touto prací (s klienty se mu dobře pracuje), které vedlo k vystudování školy v potřebném oboru.

3.2 „Co má přijít, přijde“ aneb spokojenost s prací

V následujících odstavcích se budu věnovat jednotlivým aspektům, které jsou vlastní tomu kterému respondentovi. Respondenta R2 těší a naplňuje to, že umí cosi nenásilně posouvat. Cítí, že tam umí dát sebe, přinést nové věci. *„Á ide o to, že cítim, že viem, viem tu dať sebe. Viem priniesť nové veci. Viem čosi kdesi jemnou formou nenásilne posúvať*

a to potom človeka teší a naplňuje. “ (R2). Naplňuje ho také, když může s lidmi prohodit pár slov o jejich životě. Poukazuje na to, že prvkem vyzrálosti je, že člověk dělá to, co považuje za správné a ví, že je odměna shora. Že Bůh to vidí nezávisle na tom, zda to vidí okolí. Práci pro pochvalu od lidí vidí jako motivaci slabšího charakteru. On to tedy dělá proto, že ví, že se to zapisuje na nejvyšších místech (myšleno u Boha), ne kvůli světsky nastaveným pravidlům. Motivací je tedy smysluplnost práce, to že ho naplňuje a vidí ji jako správnou, přestože jsou lidé, kteří by tuto práci nevykonávali a respondentovi se diví. Proto vnímá potřebu vědět, proč člověk dělá takovou práci.

„Myslím, že taký prvok vyzretosti je to, že človek robí veci, ktoré považuje za správne a vie, že odmena alebo pochvala zhora je. Vieš, akože, že to Pán Boh vidí a vníma nezávisle od toho či ľudia okolo neho či videa či to pochvália. Lebo to by bola len taká motivácia, že slabšieho charakteru z môjho pohľadu, kebyže, kebyže robím niečo preto, aby ma ten, alebo hen ten pochválil, hej. Robím to preto, lebo viem, že to je správne a viem, že to sa zapisuje kdesi na najvyšších miestach dajme tomu, hej. Ale nie kvôli tým odmenám alebo pochvalám, ktoré sú tu takto svetsky nastavené. Si myslím naozaj, že vtedy človek vie dlhšie vydržať v takom tom svojom snažení ak má tento postoj k tomu.“ (R2).

Sděluje také svou zkušenost, jak se na jeho práci dívá okolí a co si dál myslí:

„Vieš, naozaj keď hovorím ľudom, kde robím, tak si klepú na hlavu, že. Akože naozaj nerobili by to ľudia tuto prácu, nerobili by to a preto je úplne jasné, že toto musíš vedieť prečo chceš robiť. Toto nie je kvôli tomu, že budeš mať výplatu v istej výške lebo, lebo vyhoríš po veľmi krátkej dobe. Ak vyhoríš ty ako zamestnanec tuná, no neviem, potom ta stovka ľudí to má o to ťažšie.“ (R2).

Co dále respondenta může na Charitě motivovat, je její citelná snaha o zlepšování života, o to, aby kráčeli k Bohu. *„Taká ta snaha o zlepšovanie života, o to, aby sme naozaj kráčali k Bohu a k spáse. Tu je to také často krát citelné.“ (R2).*

Respondent R3 uvedl, že je zde spokojenější než v minulém zaměstnání – práce je jednodušší, lépe finančně ohodnocená, méně manuálně náročná. Práce s lidmi ho baví, i když je to někdy vyčerpávající. *„Ja som spokojný/á. Áno, baví ma práca s ľuďmi. Je to niekedy akože také akoby som povedal/a, je to, sa nezdá, ale niekedy je to aj vyčerpávajúce.“ (R3), je to pro něj zajímavé. „Akože je to zaujímavé určite, všelijako zaujímavé príbehy.“ (R3). Motivací tohoto respondenta je tedy větší spokojenost, což souvisí s lepšími podmínkami než v minulém zaměstnání, přestože se také jednalo o sociální práci. Viz předchozí podkapitola. Spokojenost se také týká menšího množství manuální práce a více práce s lidmi, která jej těší a je pro něj zajímavá.*

Respondent R4 zmínil svou osobní krizi, když se zamýšlel/a nad svým věkem a odchodem do důchodu, ale odevzdal to Bohu, který mu řekl, že ho tam potřebuje jako jeho nástroj.

„Dokonca som zažil/a jednu peknú vec. Kolegyňa mala taký problém, že ideme neskôr do dôchodku. A tak to trošku prešlo na mňa, že že koľko rokov a tak [...]ale dal/a som to Bohu a Boh mi hovorí, že N ale ja ťa tu potrebujem. A to nejde o to, že ty budeš oddychovať a ja potrebujem, aby si bol/a môj nástroj, ja ťa tam potrebujem mať.“ (R4).

Bylo to pro něho úžasné, protože od té doby již nepočítá dny, do kdy bude pracovat: *„Jednoducho som šťastný/á, že budem môcť robiť, že to nerátam na dni a mesiace.“ (R4).* Dále sděluje: *„Ale že vidím, že Boh ma tu dal a že ma chce použiť ďalej, aby som v podstate žil/a plnohodnotný život ako kresťan – vlastne dávať svoj život, slúžiť, milovať.“ (R4)* Další respondent byl ubezpečen, že ho Bůh chce v této práci, které se dá připojit k těm, co jsem uvedla v předchozí podkapitole a které ho motivuje k další práci.

„Čo dodať. Čo má prísť, príde. Čas vlastne ukáže či to má význam, či to nemá význam. Zatiaľ sa ukazuje, že to má význam, aj keď sú tu také čierne stránky, ale myslím si, že stále to bude mať nejaký význam. Hoci len maličký.“ (R7)

Tak se ke své práci staví respondent R7. Respondent je také autorem výroku, který jsem použila jako součást názvu této podkapitoly. Jeho motivací je význam jeho práce, který spatřuje, třebaže někdy jen malý. Zde také stojí za úvahu, zda respondentova slova: *„Čo má prísť, príde.“* mají pro něho nějaký hlubší mysl. Jestli za nimi nestojí stejně jako u jiných respondentů vidina Boží vůle, což by se nevyklučovalo s jeho vírou (kterou nepřímě naznačil v rozhovoru). Nebo jestli bere věci prostě jen tak, aniž by je přisuzoval Božím záměrům.

Aspekt odlišující respondenta R8 je to, že jeho práce mu dává dost do jeho životního formování. Myslí si, že mnoho mladých lidí by tato práce mohla naučit být lepším člověkem. Neznamená to však, že by se považoval za lepšího či dobrého člověka. Mnohé věci, které možná člověk v bance nevidí z té správné strany, může ukázat.

„Mňa a si myslím, že mnohých iných mladých ľudí by mohla takáto práca naučiť byť lepším človekom. To neznamená, že som lepší človek, a že som dobrý človek, ale mnohé veci ukáže, ktoré možno človek v banke vidí, ale nevidí z tej správnej strany.“ (R8)

Jeho motivaci pro práci na Charitě spatřuji v tom, že vidí možnost stát se lepším člověkem. A nejen on, vidí i přínos jeho práce v možné formaci potenciálních zaměstnanců.

Respondent R10 upozorňuje, že pracovníci jsou pouze krok k tomu, aby se ocitli v pozici potřebných. Vysvětluje toto tvrzení slovy: *„Ja hovorím, že mi sme krok, všetci ako, aby sme sa ocitli za dverami. To keď sedím pri stole, hovorím, to je len taký jeden krok a sme z druhej strany. Nikdy nevie človek, sa ocitne niekde.“* (R10). Dál říká, že všechno se jde. Jako pozitivní k tomu přidává práci v týmu, kde se umí navzájem trochu povzbuzovat, když se člověku nechce. V tomto případě by se dalo slovo povzbuzovat (původně poburcovat) nahradit slovem motivovat. Tedy práce v týmu pro něj může být v určitých chvílích motivací.

Někteří uvedli, že jsou spokojení. Jiní, že se jim v práci líbí. *„Mne sa páči. Asi by som tam tolko nebol/a, keby sa mi nepáčilo.“* (R1) A také se objevila přímá reakce na tuto otázku, že tato práce je pro respondenta posláním: *„Pre mňa je to poslanie, by som povedal/a.“* (R6). Stejně jako v předchozí podkapitole u respondenta R4, tak i respondenta R6 kdesi v životě zachytil Bůh (Ježíš Kristus) . Upozorňuje na to, že už při minulém zaměstnání se věnoval i evangelizaci, a že mu tak Bůh ukázal věci úplně jinak. Což říká ke své spokojenosti i jiný respondent: *„Myslím si, že ja cítim, že som poslaný/á tu.“* (R4). Další dodává, že má práci rád, že si tam zvykl. A jiný, že ho práce naplňuje (po vnitřní stránce) a považuje ji za potřebnou. Společnou motivací je tedy smysluplnost práce. Ať už v tom, že smysl vidí díky Kristu (Bohu), nebo v naplnění čí radosti.

Několik respondentů také uvádí pestrost v práci jako pozitivní aspekt. Ať jsou to nové projekty a výzvy, pestrost v rozvržení směn, nebo že mohou k práci na Charitě ještě další práci, třeba více manuální. Tedy se střídá práce s lidmi a práce fyzická, což také vidí jako prevenci před syndromem vyhoření:

„Hej, čiže striedam jedno s druhým a je to také pestrejšie. Keby som mal/a robiť celý týždeň od rána do večera jednu prácu, človek časom by musel zmeniť zamestnanie alebo fakt vyhorí alebo ... alebo má tu prácu doslova na háku, len sa plaví, vezie.“ (R5).

Jejich motivací je tedy různorodost, nejednotvárnost práce, dynamika, to že se nestala zatím stereotypem.

Nakonec, co část respondentů uvedla jako nevyhovující, je finanční ohodnocení. Tedy nízký příjem. Na druhou stranu k tomu někteří z nich přidávají, že se nedá stavět jen na penězích. Což dokládají i motivace, které jsem dosud shrnula výše. Jiného zase práce naplňuje i přes nízké ohodnocení. Jako další občasná nespokojenost se objevil nesprávný přístup či nerozumné rozhodnutí, což se nemusí vždy vázat k organizaci samotné, ale pouze k jednotlivým lidem, či určitým situacím. K tomu se respondent staví tak, že si uvědomuje svou pozici, a to, co tedy ovlivnit může, o to se snaží. Co však ovlivnit ze své pozice nemůže, to respektuje, ale také dokáže vyjádřit svůj názor.

I zde se objevuje motivace pramenící z duchovního života opět u respondenta R2, který je za svou práci odměňován vnitřním přesvědčením, že to, co dělá, se zapisuje na nejvyšších místech (u Boha). Znovu je patrný motiv smysluplnosti práce, který je naplňující. Respondenta R4 motivuje ubezpečení, že Bůh ho v této práci chce.

Některá tvrzení respondentů ukazují jejich angažovanost, o které mluví Kopřiva (1997): „Protože jenom angažovaní pracovníci mohou být nositeli změny nepsaných pravidel, která na jednotlivých pracovištích určují, co je únosné a co už nikoli.“. Jeden z respondentů si myslí, že umí věci posouvat nenásilnou formou, a to, že ho to naplňuje.

Dalším zdrojem motivace pramenící z Charity je její citelná snaha o zlepšování života lidí, o to aby kráčeli k Bohu. Také, že může mít dobrý vliv na formaci potenciálních (mladých) zaměstnanců. Zmiňuje to respondent R8, který svědčí, že se může na Charitě stávat lepším člověkem, že se zde může formovat. Motivačním prvkem v některých chvílích se také ukazuje práce v týmu, kde se mohou vzájemně povzbuzovat. Někteří z respondentů ve výzkumu také hovoří o tom, co Charita nabízí svým zaměstnancům a co vnímají jako pozitivní. V tomto případě dle Plamínka (2010) lze hovořit také o stimulaci pracovníků ze strany Charity, což jak je zmíněno v podkapitole *Stimul a motiv* může jejich motivaci posilovat.

Dalším aspektem je nejednotvárnost práce, dynamika, nestereotypnost (nový klienti, pracovníci, situace). Tuto dynamiku či vhodnost rozložení směn zmiňuje dále v 3.5 i respondent R5.

S náboženskou motivací jako takovou jsem se v odborné literatuře nesetkala.

3.3 „Kde je světlo, tam je i trochu tmy“ aneb výjimečnost Charity

Pro prvního respondenta je to možnost „*žiť vieru v praxi [...] možnosť aj prejavitiť aj tie hodnoty, ktoré vyznávam v tej službe.*“ (R1). Také považuje liturgii během práce za luxus, který je jim dopřáván, dále také modlitby a duchovní program, které jinde nejsou. Při své práci vnímá, že Pán Bůh se o ně stará. Že to nejsou jejich schopnosti, že se jim v Charitě něco podaří, ale považuje za nádherné vidět, jak to Bůh tvoří a celé řídí.

„Pán Boh sa o nás stará, že nie je z našich schopností, alebo múdrosti, že sa nám podarí niečo dosiahnuť nejaký projekt, ale že vidíme, že dakedy nás to stojí veľa snaženia a nič a veci sa nepodaria a na druhej strane, že už keď nevieme čo skôr, ako prežiť, tak zrazu vidíme, že sa otvárajú veci, že ľudia prichádzajú k nám a nejakou sa zapájajú tie spolupráce, čo ani pracovníci neurobí a veci sa pohnú dopredu, čiže to je také nádherné vidieť, ak to boh tvorí ako to on riadi celé.“ (R1).

Z respondentových výpovědí je patrná jeho víra a také motivace, proč dál zůstává v této organizaci. Tím je míněna možnost projevovat své přesvědčení, víru, hodnoty a také možnost podporování duchovním programem. Respondent R2 vidí u Charity snahu o zkvalitňování života. O to aby se lidé blížili k věčnosti, aby byli lepšími lidmi na tomto světě. Zdá se mu, že se tam lidé stávají lepšími, a to jak klienti, tak i zaměstnanci. *„Mne bola vždy blízka ta snaha o skvalitňovanie života, o to, aby sme sa blížili k večnosti stále, aby sme boli lepšími ľuďmi na tomto svete. Nevie, mne sa naozaj zdá, že tu sa ľudia stávajú lepšími ľuďmi.“* (R2) Přesvědčení, že se zde lidé stávají lepšími, uvádí v první podkapitole i respondent R8. Ve světském světě je Charita místem, kde tento rozměr umí vycházet na povrch, kde se nad tím umí zamýšlet. Nevěří, že každý klient či zaměstnanec může stále růst nahoru, ale je to prostor, kde se dá zamýšlet nad tím, kam člověk směřuje.

„V tomto svete svetskom je Charita miestom, kde tento rozmer vie vychádzať na povrch a kde sa nad ním ľudia vedia zamýšľať. Ja neuverím, že naozaj, že každý jeden klient a každý jeden zamestnanec ide kontinuálne hore a je každý deň lepší, ale je to priestor, kde sa nad tou kvalitou a nad tým, kam smerujeme naozaj dá zamyslieť viac ako v iných miestach.“ (R2)

Když se pak ve stáří ohlédne a vzpomene si alespoň na pár lidí, kteří byli na Charitě a s kterými mohl přijít do kontaktu a posunuli svůj život lepším směrem, jen díky času, který s nimi mohl trávit, to mu přijde, skvělé.

„No mne sa to naozaj ráta tento rozmer, že ak povedzme, budem mať 80 rokov a budem ležať chorý/á na posteli a sa obzriem za svojim životom a keď si spomeniem len na pár ľudí, ktorý boli tu a s ktorými som mohol prísť do kontaktu a dajme tomu

posunuli svoj život kdesi lepším smerom, len vďaka tomu, e som s nimi ja mohol/mohla tráviť čas, tak mi to príde ako super.“ (R2)

Respondent také vidí, že jeho zamestnaní na Charite má dobrý vliv na jeho deti. Díky tomu vnímají tento rozměr života. Ptají se, zajímají se o klienty.

„A ďalšia vec, ale to už také len možno osobného charakteru, že aj moje deti vnímajú, že robím na Charite a robím s ľuďmi, s ktorými robím. Oni sú potom vnímaví, keď idem po ulici „aha, tam je N, aha tam je ten a ten má čo za problém oci/mama. A oni sa pýtajú, hej čiže, ty deti potom sú prepojené na, na tuto oblasť života a vnímajú tento rozmer života, že je, hej.“ (R2)

Motivuje respondenta možnosť formácie ľudí (pracovníkov i klientů) k lepšiemu. Ve svetském světě Charita poskytuje prostor pro zamýšlení se nad tímto rozměrem, že se lidé mohou stávat lepšími.

Třetí respondent říká, že lidé v těžkých situacích potřebují pomoc a Charita je tu, aby pomohla. Mluví o tom následovně:

„Tak prvé, čo ma napadne, je to, že... že ľudia, ktorý sa ocitnú v ťažkých situáciách, určite potrebujú pomoc. A že ona [Charita] je tu na to, aby vlastne tu pomoc poskytla, že to nie je len o tom, že... že hneď zlomíme palicu nad tým človekom, že ako hovorí Božie slovo, že nalomenú trsť nedolomí a hasnúci knôtik neuhasí, ale že proste, že sú tu.“ (R3).

Možná člověk byl pomocníkem, a tak se dívá na Charitu jako na to, co zažil. Být tu pro někoho, to je „fakt super“, dodává. Také vidí, že život je o vztazích a že Charita má vztah k těmto lidem (klientům). Láska je v těchto vztazích potřebná. Poukazuje na heslo Charity, stejně jako respondent R9, tedy že je pohání Kristova láska. Dále Charitu vnímá jako pomocnou ruku, která tu je a má čas.

„Ako možno že to je aj niečo, čo človek zažil, tým pádom pozerá aj na tú Charitu ako to, čo čo vlastne, čo človek zažil. Možno že niekedy v minulosti, že kedy videl, že ty ľudia, že niekto potrebuje pomoc a sa stal tým pomocníkom, alebo tak a tak akože to, že že byť tu pre niekoho, toto je fakt super.“ (R3)

Také vnímá jako pozitivní systematizaci Charity. K tomu se také vyjadřuje slovy:

„Čiže viac menej ta Charita no fakt musí vedieť rozlišovať tieto veci, že čo je láskavá otcova ruka a čo je to také no láskavá aj taká otcovská tvrdšia ruka. By som povedal/a ta systematizácia ma tu oslovuje na tom. Že je tu určitý pokrok. Lebo o to sa snažíme, že urobiť v tých ľuďoch akúsi, respektíve aby to, povzbudiť k tej zmene života. Čiže takéto dva aspekty láska a pokrok.“ (R3)

Dle mého úsudku je Charitou až fascinován, už tím že existuje, tím že tu je pro lidi, pro ty, které ostatní možná zavrhli, tak Charita podle evangelijního příkladu to neudělala

a naopak se jim snaží pomoci. Navíc její pomoc není nějaká ledabylá, ale je systematizovaná. Tedy organizace svým hodnotovým ukotvením je zřejmě motivací, proč zde pracuje.

Respondent R4 si myslí, že klienti potřebují vidět lidi, kteří by jim svědčili o Bohu. Aby se Kristus mohl zjevit, protože mnozí klienti nemají naději, lásku, jsou odvrhnutí rodinou nebo sebe sami nepřijímají. Proto si myslí, že pracovník Charity má mít své zaměstnání jako poslání. Má mít Ducha Ježíše Krista, aby se zjevil v lásce, milosrdenství, obětavosti. A to proto, že respondent ví, co znamená méněcennost, závislost, ale také přijetí, uzdravení, láska, a to vše díky Bohu.

„Ja si myslím, že títo ľudia tu potrebujú vidieť ľudí, ktorý by im svedčili o tom, že je Boh. Aby sa cez nás mohol zjaviť Ježiš Kristus, lebo títo ľudia tu mnohý nemajú nádej, mnohý nemajú už lásku, sú odpísaní z rodín. Odpísali sa sami. A vlastne si myslím, že pracovník Charity má tu mať poslanie, je to poslanie, kde by mal mať Ducha Ježíša Krista a vlastne, aby sa zjaval ten Ježiš Kristus, v tej láske, milosrdenstve, obetavosti, hej.“ (R4)

Myslí si, že člověk, když není milovaný, může mít miliony, může mít cokoli, a zřejmě chtěl doplnit, že i přes to nemusí být šťastný. A že když bude mít poznání, že je milovaný, jaký má smysl života, proč žije a že smrt není „strašák, ale jen dveře“, které vedou k Bohu, který nás stvořil, potom pochopí, že život i bolesti a trápení mají smysl. Mají hloubku. *„Keď človek pozná tvorcu.“ (R4)*. A tak motivaci objevuji v tom, že on, jak už jsem zmiňovala v první podkapitole, může svědčit o Bohu tím, co zažil. A tím, že to vidí jako dobré, myslí si, že by to měl každý pracovník, také tím, že charita je právě tou organizací, ve které je k tomu prostor.

Pro pátého respondenta jsou zajímavé a výjimečné životní osudy klientů, které slyšel. Podobně jako první respondent vidí výjimečnost v duchovních cvičeních, kterých se mohou jako zaměstnanci účastnit. A dodává k tomu:

„Že inde to som, v iných robotách absolútne o zamestnanca sa nezaujímajú, absolútne ani po žiadne ani po duchovné ani po myslím si, že po žiadnej stránke v súkromnej sfére absolútne, hej. Možno, že majú nejaké výhody, ale to je všetko, také finančné.“ (R5)

Motivací je tedy zájem o něj jako o zaměstnance ze strany organizace, na rozdíl od jiných organizací. Péče nejen o hmotné zabezpečení, ale i o osobní či duchovní stránku člověka

„To je práve to, čo by malo byť zaujímavé a výnimočné na Charite, že Charita nie je inštitúcia. Nemala by byť inštitúciou zorganizovanou ľudskými schopnosťami, múdrosťou a takými vecami. Charita by mala byť, tak jak, keďže je zložka cirkvi Božím dielom, Božou záležitosťou. Toto by malo byť výnimočné na Charite.“ (R6).

Na mou otázku, zda tomu tak tedy je, odpovídá, že všude, kde je světlo, tam je i trochu tmy, jak jsem uvedla i v názvu podkapitoly. A že Bůh to stále přetavuje jako zlato, jako stříbro čistí. Motivací tohoto pracovníka dle mého úsudku je právě to, že může i v práci pracovat na Božím díle, ale s vědomím toho, že i když je to Boží dílo, má to své chyby, přece jenom je tvořeno lidmi, kteří nejsou dokonalí jako Bůh. Podobně reaguje i respondent R6, který říká, že všechno má své výhody i nevýhody.

Respondent R8 vidí výjimečnosti v možnosti vzdělávání se a v supervizích. V souvislosti s vizí Charity, jakožto výjimečného zařízení, se respondent vyslovil i ohledně poslání, které už dříve zmínil, že má být (ne nutně) jednou z hlavních vlastností člověka. Následně se zamýšlel, zda může o své práci hovořit jako o poslání, přičemž zmiňuje poslání lékaře, kněze, ale on nemůže říct, že jeho poslání je na celý život. Neví, zda je to poslání, ale za momentální poslání by se dalo považovat, a když ne, tak půjde a bude to poslání třeba jinde.

Široká škála pomoci a spolupráce s jinými organizacemi, které si někdy neví rady, je výjimečná pro respondenta R9. Tedy i to, že tím můžou dělat dobré jméno Charitě, že jsou otevřeni pro spolupráci.

Dále se někteří shodují, že práce s klientem je pro ně zajímavá. Na rozdíl od jiných lidí nepracujících v Charitě, se kterými se setkali a kteří se divili tomu, kde to vlastně pracují. Protože oni by tam nepracovali, s takovými lidmi. A odpověď jednoho je: *„Oni sú zlatý ľudia.“ (R7).* Motivace by mohla být v práci s lidmi – s klienty, se kterými se mu dobře pracuje.

Poslední oblastí je výjimečnost pracovníků, ať už to jak se každý na svou pozici dostal nebo to, že by měli mít Ducha Božího, aby byli uchráněni egoismu a pýchy z vlastního úspěchu. Nebo také to, že i když je v zařízení 100 klientů na jednoho pracovníka (v noci), tak to funguje.

„Mnohokrát cez víkend alebo v noci, je tu stovka ľudí a na nich je človek sám, hej. A v podstate každý druhý súdne trestaný za nejaké delikty. A sú to rôzni delikventi a proste odchovanci detských domovov a sociály a rôzny títo hej, ktorý, starý

mláďenci, ktorý sú odkopnutý od rodiny. A toto máš všetko na starosti. Sám sa obdivujem niekedy, že to tak hej, si to mnohokrát ani človek neuvedomuje. Toto je u mňa výnimočné. “ (R10).

Tato podkapitola ukazuje jako motivaci možnost projevovat své hodnoty, víru, ale také podporu duchovním programem, což může být podobné zjištění Opatrného (2008, s. 85-92) v jeho výzkumu, ke kterému (jak jsem již zmínila výše) cituje Kopřivu: „spočívá v propojování slov a činu, víry skutku, duchovního a tělesného, zkrátka ve snaze o integraci a celistvost člověka“. Opět také formace lidí, tentokrát pracovníků i klientů. Pozitivně působí organizace svým hodnotovým ukotvením. Dá se říct, že Charita přivádí některé pracovníky k setkání s Bohem a Kristem, a také kromě odborné přípravy se snaží o „formaci srdce“, jak na to upozorňuje Benedikt XVI. (2006).

Opět zkušenost respondenta R4, o které je zmínka v první podkapitole, že může svědčit o Bohu tím, co v životě zažil. Jako motivační se projevil zájem Charity o zaměstnance, což je viděno jako rozdíl oproti jiným zaměstnáním. Jde nejen o péči hmotnou, ale i osobní, respektive duchovní. U respondenta R6 k již zmíněnému vnímání jeho poslání, je možno doplnit motivaci, že na Charitě může pracovat na Božím díle, protože Charitu vnímá tak, že by měla být Božím dílem, tím že je složkou církve. Nakonec se také ukazuje práce s klienty, se kterými se dobře pracuje, jako motivační.

3.4 „Všechno, co děláš, dělej s láskou“ aneb změna zařízení/organizace

Někteří respondenti by zařízení v rámci Charity změnili bez problému. Což by údajně například mohlo sloužit pro lepší pochopení práce ostatních kolegů v organizaci. Druhým zdůvodněním je pracovní nevázanost respondenta, pro kterého není problém žádná práce, přestože rád dělá, co ho baví.

„Viem si predstaviť akúkoľvek prácu. Nerobí mi problém žiadna práca. Úplne čokoľvek, či to bude železo, drevo, alebo to je mi fuk hej proste. To je mi fuk, čo budem robiť inde. Nie som ako s tým stotožnený. Rád najlepšie robím to, čo ma baví, hej proste.“ (R10)

Přestože je schopen dělat cokoli, hraje zde roli ochota, která vypovídá o tom, že je opravdu rád, kde je. Jak už zmiňoval, je blízké jeho spiritualitě. A přestože práci na Charitě přerušil kvůli lépe placené práci, vrátil se, protože jak říká, není to o penězích. Znovu se opakuje motivace, která již byla u respondenta zmíněna a která tedy není finančního

charakteru. Jiní si tuto možnost dokážou představit, ale mají k tomu své výhrady. Ať už je to vyhovující pozice, kterou teď respondent nepovažuje za nutné měnit; nebo by muselo jít o stejnou cílovou skupinu, aby byl respondent ochoten změnit zařízení; jiný na druhou stranu nemá problém pracovat s jinými klienty, ale neláká ho administrativní práce, také cítí, že je do svého zařízení poslaný; jiný by si kvůli nedostatečným znalostem netroufl pracovat v některých zařízeních Charity. S nynějším zařízením měl i dřívější zkušenost, proto ho motivuje více zkušeností s danou cílovou skupinou, aby zůstal v tomto zařízení.

Ostatní, kteří by zařízení nevyměnili, dále vysvětlují či dodávají, že by byli ochotni snad jen v případě stejné skupiny klientů. Jeden z respondentů má již zkušenost s jiným zařízením, ale teď by rád zůstal tam, kde je. Zvykl si tam, ví, co práce obnáší. Je to i tím, že se tam nudil, že služba nebyla ještě tak zaběhnutá jako nyní. Ale ani teď, když už by se zřejmě v práci nenudil, by zařízení neměnil, což už dále nerozvádí. Poslední z nich uvádí, že přestože mu nabízeli jiné zařízení, on se vidí tam, kde je, a rád by pokračoval. Říká, že záleží na vhodnosti dané chvíle, a když mu to nabízeli, nebylo to pro něj vhodné a teď také ne. Rád by šel do hloubky zde, než začne uvažovat o dalších krocích. *„Hej, boli aj iné ponuky, ale ja som povedal/a, že vidím sa tu a naozaj v tejto chvíli by som rád/a pokračoval/a. [...] Je to o tom, že o vhodnosti v danej chvíli.“* (R2) Motivaci vidím ve vážnosti, se kterou přistupuje ke své práci, že to není jen prostředek k materiálnímu zabezpečení, ale chce jít do hloubky v tom, co dělá.

Co se týká změny či možného odchodu do jiné organizace, jsou lidé, kteří si to umí představit. Stejně jako v předchozím odstavci, by byl jeden z nich ochoten dělat jakoukoli práci, ale zase je důležité, aby práce člověka bavila a naplňovala. *„Všetko, čo robíš, rob s láskou. [...] Toto je dôležité, hej proste v tej práci, aby človeka bavila, naplňala.“* (R10). Nebo jiný si práci jinde umí představit, ale nevyhledává ji, protože si zde zvykl a má svou práci rád. Opět také tím, že respondent cítí, že je na své místo poslán, neměnil by ani organizaci, přestože prošel už více zaměstnáními a tu situaci si umí představit. *„A proste miloval/a som každú prácu. Každá práca je úžasná a keď ju robíš s láskou a ťa naplňa...“* (R4) Každá práce je úžasná, to je respondentova dosavadní zkušenost, ale přesto by teď práci nezměnil/a. V čem tedy spočívá rozdíl? V pocitu potřebnosti a rovnocennosti s ostatními, a to je jeho motivace.

Nebo jiný se cítí na Charitě víc doma než například v oboru, který původně vystudoval na střední škole. Další zase klade otázku, o jakou organizaci by šlo. Ale zároveň říká, že neví, zda si to umí představit, že mu vše přichází samo, že to není v jeho rukách. „*Neviem, ja som, to mne všetko prichádza tak tie samé. To nie je v mojich rukách.*“ (R8). Zvláště to vnímá, když vzpomíná, že mnohé věci neuměl a naučil se je až tam v průběhu a nebylo to překážkou k jeho přijetí. Jiní váhají, zda by si uměli představit práci v jiné organizaci. Ať už se nad tím nezamýšleli nebo by raději změnili zařízení než organizaci, protože je zde kladen důraz na důležitost (vytvořených) vztahů. „*Do iné organizácie neviem, určite by to bola výzva. Ale tým pádom, že už ja som tu dlho, že ako keby sú pre mňa dôležité aj tie vzťahy aj vo vnútri v organizácii.*“ (R1). Motivací pro setrvání v současné pozici jsou i vytvořené vztahy.

Motivace proto, aby respondenti neměnili zařízení, respektive aby setrvali v nynějším zaměstnání, bylo mj. více zkušeností s danou cílovou skupinou. Jiného respondenta udržuje v zaměstnání také to, že by rád šel do hloubky tam, kde je nyní. Důležitost je také kladena na již vytvořené vztahy mezi kolegy.

3.5 „Už nemůžeš? Opři se o mě“ aneb krize v práci

Následující respondenti o krizi v práci, tedy takové, že už by například neměli chuť dále v organizaci pracovat, nehovoří. Jeden z nich říká, že krizi vůbec nikdy neměl. Přestože byly těžké chvíle, o krizi neví.

„Nikdy som nemal/a krízu. Nevie o tom, že by som mal/a krízu. Aj keď boli ťažké chvíle. A vlastne toto je úžasné, zažiť to, že Boh ťa posielal na toto miesto. Keď príde niečo ťažšie, oprieť sa o Boha. Ja som videla víťazstva Boha. Lebo tým pádom aj mňa Boh vychováva. Nie len týchto ľudí tu, ale aj mňa. Ukazuje mi ako milovať. A že len skrze neho môžem milovať nepriateľa. Lebo sú tu ľudia, ktorý sa ti stane nepriateľom, ti ublíži.“ (R4).

Jiný, který krizi také nevnímá, však uvádí, že díky jinému vzdělání pociťuje mezery v sociální práci. Přičemž jeho pozice to nevyžaduje do takové míry, proto v případě potřeby odkazuje na kompetentnější kolegy. Ale ví, že kdyby měl zkušenosti, uměl by mnohé věci rychleji řešit. Nastaly také situace, kdy ho napadlo, co dál, co dělat, když žádný klient nic nepotřeboval, nebo tam ani nebyl. Proto začal přemýšlet, jak jinak by mohl klientům pomoci, a napadlo ho vyhledávat jim pracovní místa na internetu, popřípadě

se zamýšlel nad jinými (volnočasovými) aktivitami. Další má občas chuť odejít, když si s některými klienty neví rady. Ale je to jen krátkodobá záležitost. Není to, že by celkově chtěl odejít ze zaměstnání – takovou krizi zatím neměl, ale třeba týden dovolené nebo alespoň den volna by bylo vhodné. Poslední respondent, kterého zde uvedu, říká, že snad nikdy neměl pocit, že by jeho práce nebyla pro něj. Naopak má pocit, že je to, to co chce dělat. Ale někdy měl pochybnost, jestli právě v této organizaci. Touto formulací bych volně přešla k další skupině respondentů, kteří naopak o krizi hovoří.

Respondent R1 uvádí, že krize nastali po pěti a po deseti letech. Krize se týkaly toho, zda tuto práci vykonávat právě v Charitě Prešov. Doprovázeli je pocity, že pokud respondent neodejde teď, tak potom už to nebude umět. *„To boli také krízy, že skôr som sa, že ak neodídem teraz, že už nebudem vedieť odísť. Že sa veľmi ponorím do tej práce. A vtedy som aj hľadal/a iné.“* (R1) Proto se rozhodl odejít na nějaký čas do zahraničí, aby zkusil něco jiného, opět se zde ocitl na Charitě, což pro něj bylo symbolické. *„No a vlastne z tej komunity som sa opäť len posunul/a do Charity. Takže to bolo pre mňa také symbolické, že asi s tej Charity nijako si neujdem [smích].“* (R1). Respondent pro svou práci na Charitě získal další motivaci, tedy potvrzení toho, že je ve správné organizaci. A to díky asi dvouměsíční zkušenosti v zahraničí, kde se opět ocitl na Charitě. Vidí v tom symboliku potvrzení správné cesty, na které má pokračovat. Pro respondenta R2 byly těžké první dny v nové práci (na Charitě). Byly pro něho těžké osudy lidí a také prostředí, ve kterém měl pracovat. Ptal se Boha, zda je to správné místo, zda ho tam chce mít.

„No a mal/a som čo robiť, ale tak v podstate som sa po pár dňoch utvrdil/a v tom, že hej, som na správnom mieste. A sem tam ma napadli také myšlienky, ktoré smerovali k tomu, že či niekde inde, ale potom zase, aj po porade s mojím spovedníkom aj po nejakých modlitbách, hej, potvrdilo sa mi, že je to dobré.“ (R2)

Zdá se, že respondent si po nástupu na Charitu nebyl vůbec jistý, zda je to práce pro něj. Ale proto, aby se mu to potvrdilo či vyvrátilo, se obrátil na Boha. Tento stav netrval příliš dlouho, protože zanedlouho se utvrdil, že je to správné místo. Z této jistoty, kterou však nestačilo získat jednou, ale bylo třeba vícekrát, pak pramení také motivace respondenta, proč vlastně zůstal na Charitě a také ho to motivuje k tomu, aby se snažil svou práci brát vážně a pokoušel se v ní přinášet nové věci apod. Podobně respondent R5 chtěl s prací na začátku „praštit“ kvůli tehdejšímu vedoucímu. Jeho kolega ho však zadržel: *„Ako hovoril že, aa, že nechod', toto hej, lebo on, no našťval ma ten bývalý vedúci, hej, no*

tak hovorím, že končím, odchádzam. Ale ten kolega ma zadržal, no tak som tu dajak.“ (R5). Přestože má někdy chuť vzít si volno, když jsou špatné směny, nebo navíc se děje něco špatné mezi kolegy, od té doby už však úplně odejít nechtěl. Z uvedené citace se může zdát, že respondent v práci není úplně šťastný, ale není tomu tak dle jeho ostatních výpovědí. Uvádí, že má rád svou práci, že je spokojený a nenáročný, také mu vyhovuje rozložení směn, což jsou faktory, tedy motivace, proč stále zůstává na Charitě. A taky kdyby nebyl spokojený neuváděl by, že by pracoviště nevyměnil. A jinou organizaci také nevyhledává. Stává se to, protože někdy je to těžké, říká další respondent. Když přestoupil na jinou pozici, byl to pro něho šok, vzdal se jí a vrátil se na svou původní pozici. Pak se znovu ocitl na jiné pozici a tentokrát k ní přistoupil jinak:

„Tak som uvidel/a, že napríklad, že aj pri tom poste, že pri tom povolani, že jak sa hovorí, človek by mal robiť s plným nasadením. Ale ja to skôr vidím tak – s plným nasadením odovzdať sa pre zámary Božie, lebo vlastne to je Boh, ktorý chce konať. My sme len nástroje. A ja som uvidel/a, že mnoho razy prečo, prečo je, sú veci tak veľmi ťažké alebo niečo neprimám. [...] Hej, že vlastne toto, že zadívať sa na to, že som nástroj a že niekto iný chce kráčať so mnou, chce mi pomáhať, chce čosi robiť, že ja sa môžem uvoľniť. A vtedy sa dajú robiť také veci. Vtedy sa dá veľa vecí prijať, že niečo nejde tak alebo tak. Ono sa to potom ukáže, prečo to bolo dobré, že to nešlo tak, že proste mať dôveru.“ (R6).

U respondenta je patrná odevzdanost Bohu, která se nakonec stala motivací, tedy silou, která mu pomáhá zvládat svou pozici, kterou nejprve vzdal. Ale když se spolehl na síly Boží a ne své, dokázal více věci přijímat a být uvolněnější, což si myslím, že je důležité proto, aby člověk dokázal déle vydržet v práci bez neustálého napětí. Část nadpisu také vychází ze slov tohoto respondenta, která mu pomáhají jeho práci zvládat. Má je napsané v kanceláři, a značí, že je říká Bůh. U jiného respondenta krize souvisela s dvěma věcmi. První souvisela s tím, co se týká práce:

„S vecou napríklad, keď... keď je strašne veľa povinností, alebo keď sa zrazu objaví veľa povinností a si myslíš, že nemáš na to, a ale to by nebol veľký problém. Problém je keď niekedy už pri tejto pri tejto situácii potom nemáš podporu inde. Neskôr je to taká kritika takto to toto je také, ale to som zažil možno raz, dvakrát, ale vždy... vždy tie pozitívne to premôžu.“ (R8).

Respondent ukazuje na důležitost vztahů, které by ho podrželi v těžkých situacích. A pokud je člověk má, můžou ho motivovat k tomu, aby v práci pokračovat, i když teď je to třeba těžké. Přestože vyplývá, že takovou situaci zažil, v jeho životě převažují ty pozitivní zkušenosti, což ho může motivovat pracovat dál. A druhá souvisí s tím, co je

mimo jeho práci, tedy další povinnosti, které bylo třeba plnit a které měl pocit, že zanedbává. Zvažoval tedy odchod a návrat po splnění těchto povinností. Nakonec říká, že funguje oboje společně, proto zůstal. Další, co ho motivuje, aby zůstal i přes další povinnosti, že jejich zvládnutí je vyvážené, že zanedbává ani jednu. Další mluví o finanční krizi a poslední o krizi spíše komunikační, vztahové, organizační. A přestože si alespoň jeden z nich hledal jinou práci kvůli financím, nakonec zůstal na Charitě. Co přesně ho k tomu vedlo, není zřejmé. Vzali ho, tak je to tak, jak to je, říká.

Symbolické potvrzení, že práce na Charitě je správná cesta, se dostavilo během přerušení práce na Charitě (pravděpodobně jde opět o dobrovolnictví v zahraničí), když respondent R1 prožíval krizi, zda Charita je to pravé místo. Nebo podobně respondent R2, který se utvrdil krátce po nástupu do práce, že je to správné místo. Motiv utvrzení se o správnosti místa, kterým je Charita.

Odevzdanost Bohu je pramenem motivace pro respondenta R6 a pro zvládnutí pracovní pozice, protože věří, že Bůh mu pomáhá. Dobré osobní vztahy mimo Charitu také mohou napomáhat k tomu, aby pracovník lépe zvládal těžké pracovní situace. Což opět může pomoci setrvat v práci. Co také uvádí R8, je vyvážené zvládnutí pracovních a mimo pracovních povinností.

3.6 Každý pro každého vzorem

Několik respondentů uvedlo, že lidé kolem nás nám můžou být vzory. Tedy, že se můžeme učit či inspirovat od sebe navzájem.

„A ja si tu mozaiku tých vecí skladám možno od všetkých, od každého niečo. Čie neviem povedať jednu osobu, že toto je stopercentná osoba, taká ani nie je. A ja si myslím, že tak aj žijeme svoj život, že tu sa inšpiruješ tu sa inšpiruješ a ty z toho všetkého, čo si zbieraš od jednotlivých ľudí, skladáš seba. Alebo istú časť seba, potom do toho vstupujú ďalšie determinanty. Ale tak to funguje, myslím si.“ (R2)

Jeden z nich upřesňuje, že nemusí jít jen o lidi křesťansky založené, ale že i křesťané se můžou inspirovat od lidí nehlásící se ke křesťanství.

„Nedá sa oddel'ovať, že toto je cirkevné, sväté a toto je profánne. Boh posvätil celý svet. Celý svet je jeho dielo, takže pre mňa ako inšpirácia to je mnoho ľudí, ktorý sa nejak vehementne ku kresťanstvu alebo ku viere nehlásia a predsa sa dá vypozerovať ako úžasné veci od nich.“ (R6).

Jiný to vysvětluje slovy: „*Svojim spôsobom sme asi každý pre každého nejakým vzorom. Každý jeden. Čiže v tej situácii môže byť ten vzorom v tej situácii ten, čiže čo sme tu kolektív každý jeden. Myslím si, že nielen pre mňa, ale každý pre každého.*“ (R7). A přidává, že i klienti mohou být někdy pro ně vzorem. Nebo jak říká další, na pracovišti se můžou učit jeden od druhého. Tuto myšlenku, že každý může být pro každého vzorem v určitých situacích, jsem užila v nadpisu této podkapitoly. Stojí za povšimnutí to, že Charita zřejmě nemá automaticky nastavenou transparentnost práce zaměstnanců, tak aby se navzájem mohli inspirovat. Přesto jsou pracovníci, kteří i bez tohoto nastavení čerpají od svých kolegů.

Pro někoho je vzorem otec Marián Kufa, jeho styl, kterým žije a pracuje s lidmi v Žakovcích. „*Že ten štýl, ktorý to on žije a pracuje spolu s tými ľuďmi v Žakovciach, že to je pre mňa možno, že taký ideál, že žiť tu vieru nielen slovom, ale aj to že konkrétne pracuje s tými ľuďmi.*“ (R1). Další respondent jmenuje některé pracovníky Charity jako své vzory, u kterých se mu líbí profesionální přístup i duchovní. Říká o nich, že ví, co dělají. U jednoho z nich poukazuje na obdivuhodný přístup ke klientům, kdy je dokáže správně nasměrovat. „*Vie zatlačiť na tých ľudí, akože vie položiť otázku, vie akože ich trochu zaskočiť, že vlastne prečo dajaká zmena v živote, alebo prečo ísť tam a tam, prečo sa pohnúť tým a tým smerom.*“ (R3). Jiný jmenoval také jednoho z nich, o němž říká:

„*Je to kresťan. Je to obrátený človek,[...], ktorý zažil milosrdenstvo Boha a milosrdenstvo voči klientom, aj voči kolegom [...]. Tam je ten v podstate vzor. Lebo niekedy vieš sa stane, že niekto ti povie, si naivný/á, to je hlúposť toto robiť, to musíš tak a tak a vlastne niekedy príde, že zakolíšeš, že si myslíš, že hej. Ale vidím vzor, hej. Jasne, že tiež nemôžeš stále len dobre robiť tomu človeku. Niekedy ho miluješ vtedy, keď mu povieš dost, hej. Ale... ale ta láska tam toho Boha, Ježiša Krista tam je prejavovaná.*“ (R4).

Další doplňuje: „*Nie len mne ide vzorom, vlastne každému dá sa povedať, kto... kto chce vidieť, tak určite to vidí, hej, že... že to robí tak ak to má byť.*“ (R9). Pro jiné jsou vzory svatí. A také Ježíš Kristu – „*A potom vzor je Ježíš Kristus. Inak to nejde. Len vieš keď dennodenne si s Božím slovom, počúvaš a chceš počúvať, Boh k tebe hovorí.*“ (R4). Pro tohoto respondenta je Boží slovo v životě velmi důležité, snaží se jím řídit, tedy je to motivací, proto to co dělá.

Ostatní ani tak nehovoří o vzorech, jako o inspiracích či o tom, co se jim líbí.

„Vieš mne sa veľa krát páči prístup nášho vedúceho [...]. On veci vie tak priamo pomenovať, často krát. A vníma veľmi mohutne, to že sme ľudia a aký sme. A to, že všetko to slabé na nás a to, čo nezvládame, že jednoducho na tomto sa má zjaviť Božia sláva. A to je taký uvoľňujúci prístup k životu a neznamená to prístup ľahostajný každopádne. Znamená to prístup, že robím pre toho človeka, čo viem, ale on má svoju slobodu a aj... aj padá, čo mi vieme aké sú plány a čo všetko sa má ukázať.“ (R2)

Respondent ešte zmiňuje kolegyni, ktorá: *„mi ukazuje mnohokrát, že ako mať lásku, ako mať lásku.“ (R2).*

Respondent R8 nemá vzor, ale myšlienky či presvedčenie, ktoré nosí „v sobě“.

„Niektoré myšlienky, ale sú moje. Nie že moje, ako nejak vo mne vytvorené myšlienky. Nevie, že ja som si vzor, to je také dosť pyšné, ale určite nie, ale také nastalé, nektoré veci sa nedajú popomenovať, že prečo si to tak, prečo pomáhaš takým ľuďom, alebo prečo ti nie je hnusný ten človek. Nevie, jednoducho ako je hnusný, smrdí, tieto veci, ale dačo ta, tam ten vzor, ta myšlienka, ktorá u mňa je – á tak skúsím to, tak čo pomôžem a uvidím.“ (R8)

A práve toto presvedčenie, ktoré v sobě může být tím, co ho motivuje k práci.

Poslední aspekty, které respondenti zmínili, jsou snaha řídit se Božím slovem i v práci na Charitě; a presvedčenie naposled zmíněné, které má v sobě respondent R8 vytvořené a které vykládá jako (vnitřní) myšlenku či vzor, který ho motivuje k tomu, aby např. práci s lidmi, kteří možná vypadají odpudivě, alespoň vyzkoušel.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo zjistit motivaci pracovníků pro práci v Řeckokatolické charitě Prešov, a to před nástupem do zaměstnání a v průběhu výkonu práce, tedy co je motivuje, aby v zaměstnání setrvali.

Jednotlivá shrnutí všech motivů respondentů jsou obsaženy v závěru každé podkapitoly v rámci interpretace dat. Zde uvedu ty, které jsou mimo obecné teorie motivace. Jedná se zejména o náboženskou motivaci (ke které jsem bohužel nenašla odbornou literaturu). Kupříkladu motivem pro přijetí práce na Charitě, bylo přesvědčení, že práci mu nabídl Bůh. Respondent sám by se o takové místo neucházel v důsledku komplexu méněcennosti. Ten však zmizel po nástupu do práce v Charitě, kde zakusil stupňující se pocit lásky ke klientům. Utrzením ve správném rozhodnutí pro práci na Charitě bylo i vnímání Božího řízení nebo ujištění, že Bůh je v této práci chce mít. V jednom případě také hrálo vliv osobností a duchovní zrání, které vedlo k přechodu z komerční sféry k práci v sociální, charitativní oblasti. Duchovní život, respektive spiritualita pracovníka se také ukázala jako motiv. Motivuje i vnitřní přesvědčení, že vykonaná činnost se zapisuje na ‚nejvyšších místech‘ (myšleno u Boha). Povzbudivá je také možnost svědčit o Bohu svým životem či možnost práce na Božím díle, za což je Charita považována. V neposlední řadě je pramenem motivace také odevzdanost Bohu, nebo snaha řídit se jeho slovem.

Předchozím impulzem před nástupem do práce bylo také dobrovolnictví. V jednom případě se během něho respondentovi ukázalo poslání, v druhém případě se jednalo o předstupeň pracovního procesu na Charitě. Dalším motivem byla předchozí pracovní zkušenost práce s lidmi. Jiným motivem je také nejednotvárnost práce, její dynamika apod. Jako motivace působí v těžkých chvílích dobré osobní vztahy (mimo ty pracovní), a také vyvážené zvládání pracovních a mimopracovních povinností. Motivem může být i vnitřní myšlenka (vzor, přesvědčení), kterou v sobě pracovník nosí.

Charita také působí motivačně na své pracovníky, a to nabídkou práce, která zaujala natolik, že šel respondent opět studovat, přestože byl přesvědčen o opaku; citelnou snahou o zlepšování života lidí, a to, aby kráčeli k Bohu; možností práce v týmu, který má

v určitých chvílích povzbuzující charakter; zájmem o pracovníky, nejen hmotně, ale i duchovně.

Zaměstnanci Charity se jeví jako dlouhodobě šťastní a to i přes to, že z výpovědí je znatelná určitá míra demotivace způsobená nízkým finančním ohodnocením. To je dáno motivací způsobenou možností prožívat svůj duchovní život a růst nikoliv pouze ve svém soukromí, nýbrž i v zaměstnání. A to v organizaci, která to nikoliv trpí, ale naopak aktivně podporuje, což je právě umožněno specifickým zaměřením tohoto zařízení, které je součástí katolické církve. Tato zjištění (rozvedená výše) se mi zdají být ojedinělými.

Vzhledem k možné podobnosti jiných organizací se dá předpokládat určitá přenositelnost zjištění, zvláště v jiných katolických zařízeních na Slovensku. Bylo by však vhodné nejprve ověřit tuto přenositelnost kvantitativním dotazníkovým šetřením na základě hypotéz založených na výsledcích této práce. Je možné provést toto šetření také v českém prostředí, které není výrazně odlišné od slovenského a příp. uskutečnit srovnání.

Přenositelnost zjištění na zařízení jiných církví, stejně jako v necírkevních organizacích je diskutabilní vzhledem k možným odlišnostem hodnot pracovníků, stejně tak jako přenositelnost na zařízení v jiném kulturním prostředí a bylo by nejspíše nutné (při nejmenším vhodné) provést samostatný srovnávací kvalitativní výzkum.

Limitem této práce je omezení se na pracovníky pouze v jedné organizaci. Navíc se jedná o specifickou organizaci, která je součástí katolické církve a vzhledem ke stanovám zařízení by měli být i všichni praktikující věřící. Zkoumání by se dalo provádět i v necírkevních organizacích zabývajících se sociální prací. Ve výzkumu dále nebyla rozkrývána nevědomá motivace, která může hrát také podstatnou roli v pomáhajících profesích.

Práce může sloužit k většímu pochopení pracovníků v sociální oblasti, zvláště pak v církevní organizaci. Dále tato práce může být inspirací pro jiné církevní (nebo i světské) organizace v tom, co ještě mohou nabídnout svým zaměstnancům pro zvýšení jejich pracovní motivace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (2008). *Bible*. Praha: Česká biblická společnost.
- Alphonso, H. (1994). *Osobní povolání*. Kostelní vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- Bajer, P. (2008). Činnost Charity je zárukou důvěryhodné filantropie a veřejné prospěšnosti. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 18-20.
- Bedrnová, E. Nový, I. et al. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press.
- Benedikt XVI. (2006). *Deus caritas est. Encyklika o křesťanské lásce* (ze dne 25.12.2005). Praha: Paulínky
- Bohlen, S. (2010). Teologie a sociální práce – podněty pro dialog (s. 28-34). In Opatrný, M. Lehner, M. et al. *Teorie a praxe charitativní práce*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Teologická fakulta.
- Gréckokatolícka charita Prešov. *Správa o činnosti za rok 2012*. Košice: Rotaprint
- Hartl, P. Hartlová, H. (2002, 2004). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- Heslo „*Expektace*“ [on-line]. Dostupné 21.3.2014 z <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/expektace-expektance> (nedatováno)
- Heslo „*Motivace*“ [on-line]. Dostupné 17.3.2014 z <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/motivace> (nedatováno).
- Heslo „*Konstitutivní*“ [on-line]. Dostupné 21.3.2014 z <http://www.slovník-cizich-slov.cz/konstitutivni.html> (nedatováno)
- http://www.gkcharita-po.sk/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=6&tmpl=component&format=raw&Itemid=74
- Kaufman, J. C. (2010). *Chápající rozhovor*. Praha: Slon.
- Kohoutek. (nedatováno). *Caritas* [on-line]. Dostupné 18.3.2014 z <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/caritas-lat>

Kohoutek. (nedatováno). *Proselytismus* [on-line]. Dostupné 18.3.2014 z <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/proselytismus-z-rec>

[https://www.kosmas.cz/knihy/139394/syndrom-pomocnika\[anotace publikace\]](https://www.kosmas.cz/knihy/139394/syndrom-pomocnika[anotace publikace])

<http://www.slovník-cizich-slov.cz/konstitutivni.html>

Kopřiva, K. (1997). *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál.

Madsen, K. B. (1972). *Teorie motivace*. Praha: Academia.

http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida [článek]

Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.

Opatrný, M. (2008). K čemu může být sociálnímu pracovníkovi dobrá jeho víra?. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 85-92).

Opatrný, M. Lehner, M. et al. (2010). *Teorie a praxe charitativní práce*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Teologická fakulta.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. České Budějovice: Grada Publishing.

Rebeková, K. (2011). *Nejvýznamnější motivační činitelé sociálního pracovníka a motivační program* (diplomová práce). Olomouc: Univerzita Palackého.

Růžička, J. Drázká, E. (1992). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická

Říčan, P. (2007). *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing.

Schmidbauer, W. (2000). *Psychická úskalí pomáhající profese*. Praha: Portál.

syndrom-pomocnika[anotace publikace], dostupné z: <https://www.kosmas.cz/knihy/139394>

Vodáček, L. Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press.