

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce
Charitativní a sociální práce

Bc. Adéla Gálová, DiS.

*Motivační faktory pro práci na Úřadu práce ČR na dávkách pomoci
v hmotné nouzi*

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Dita Palaščíková

2017

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použila jsem jen uvedené prameny a literaturu.

V Bystřici pod Hostýnem dne 16. 3. 2017

.....

Poděkování:

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Ditě Palaščákové za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné a podnětné rady.

Dále bych ráda poděkovala respondentům výzkumného šetření.

V neposlední řadě mé poděkování směřuje i k rodině, jež mne vždy podporovala při mém studiu.

Úvod.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.1 Definice a podstata řízení lidských zdrojů	10
1.2 Úloha a cíle řízení lidských zdrojů.....	13
1.3 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.....	15
1.4 Shrnutí kapitoly řízení lidských zdrojů	16
2 Motivace.....	18
2. 1 Motivace.....	18
2.1.1 Typy motivace.....	19
2.1.2 Zdroje motivace	20
2.1.3 Proces motivace	20
2. 2 Motivace práce a výkonu	22
2.3 Teorie motivace pracovního jednání	25
2.3.1 Teorie potřeb Abrahama Maslowa.....	25
2.3.2 Herzbergova dvoufaktorová motivačně – hygienická teorie pracovní motivace	27
2.3.3 McGregorova teorie X a teorie Y.....	29
2.3.4 Další teorie	30
2.3.5 Shrnutí kapitoly motivace	30
3 Firemní kultura.....	31
3.1 Firemní kultura.....	31
3. 2 Jednotlivec a vztahy v organizaci	32

3. 3 Změna firemní kultury	33
3.4 Shrnutí kapitoly firemní kultura.....	34
4 Agenda dávek pomoci v hmotné nouzi.....	34
4. 1 Pojmy týkající se dávek pomoci v hmotné nouzi.....	35
4.1.1 Životní minimum	35
4.1.2 Existenční minimum	36
4.1.3 Společně posuzované osoby.....	37
4.1.4 Částka živobytí	37
4.1.5 Odůvodněné náklady na bydlení	37
4.1.6 Hmotná nouze.....	38
4.2 Dávky pomoci v hmotné nouzi	40
4.2.1 Příspěvek na živobytí	40
4.2.2 Doplatek na bydlení	41
4.3.3 Mimořádná okamžitá pomoc.....	42
4.4 Shrnutí ke kapitole dávek pomoci v hmotné nouzi.....	43
II Praktická část.....	45
Kvalitativní výzkum.....	45
Případová studie	45
5 Popis zkoumané organizace	46
Úřad práce České republiky a agenda dávek pomoci v hmotné nouzi	46
5.1 Úřad práce České republiky	46
5.1.1 Historie Úřadu práce České republiky	46
5.1.2 Úkoly Úřadu práce České republiky	47

5.2 Sociální reforma	49
5.3 Motivační systém Úřadu práce ČR	50
5.4 Shrnutí zkoumané organizace	51
6 Výzkumný problém a výzkumné otázky.....	52
7 Metody získávání výsledků.....	52
8 Předmět výzkumu a jeho charakteristika	53
8.1 Předmět výzkumu.....	53
8.2 Charakteristika respondentů z pohledu náplně práce.....	55
8.2.1 Referent DPvHN	55
8.2.2 Ověřovatel dávek DPvHN.....	56
8.2.3 Sociální pracovník.....	57
9 Vstup do terénu a jeho reflexe	59
10 Zpracování dat, etická rizika rozhovoru.....	59
11 Výsledky analýzy dat	60
11.1 Motivátory – satisfaktory	60
11.1.1 Potřeba pomoci.....	60
11.1.2 Prestiž a uznání	63
11.2 Hygienické faktory – dissatisfaktory	66
11.2.1 Finanční zajištění a rozvoj pracovníka.....	67
11.2.2 Vůdcovství	71
11.2.3 Bezpečnost	73
11.3 Ostatní činitele ovlivňují motivaci pracovníků	75
11.3.1 Rodina	75

11.3.2 Ztráta idejí	76
11.4 Shrnutí empirických výsledků.....	77
Diskuze.....	79
Závěr	83
Anotace	85
Anotation.....	85
Klíčová slova.....	85
Key words	85
Seznam použité literatury:.....	86

Úvod

„Tam, kde stojí zapálený člověk,

je vrchol světa.“

Josef v. Eichendorff

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila téma Motivační faktory pro práci na Úřadu práce České republiky na dávkách pomoci v hmotné nouzi. Dané téma jsem si zvolila z důvodu, že mne problematika motivace zajímá. Zajímá mne otázka psychologického hlediska motivace pracovníků a hlavně oblast uspokojování potřeb zaměstnanců v rámci jejich profese. Na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi pracuji 20 měsíců. Práce na této agendě je náročná hlavně po psychické stránce. Ocitáme se pod tlakem novel v dané oblasti a téže konfliktních situací s klienty. Na denním pořádku jsou vulgární útoky a osočování z řad našich klientů. Na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi dochází i k časté fluktuaci zaměstnanců. Stačí se podívat na nabídku zaměstnání na stránkách Úřadu práce ČR v sekci kariéra. V současné době 85% jsou nabídky práce právě na hmotnou nouzi. Ne nadarmo se říká, že pracovat na této agendě lze po dobu maximálně 5 let. Existují však i výjimky, ale i ze školení mohu uvést, že většina pracovníků přechází buď na jinou agendu, nebo změni zaměstnavatele právě před dovršením tohoto období. Některá výběrová řízení se i několikrát opakují z důvodu, že se nikdo nepřihlásí. Z výše uvedených důvodů jsem se rozhodla, že by bylo vhodné zkoumat motivační faktory a případné bariéry pro výkon dané pozice. Protože pokud jsou potřeby pracovníků dobře uspokojovány, vytváří se prostor pro stimulaci a motivaci pracovníka k výkonu.

Bez motivovaných pracovníků nelze efektivně vykonávat práci, v našem pojetí službu klientům a státu. Musíme si však uvědomit, že každý pracovník, byť i pro někoho pracující na nižší pozici je vkladem pro organizaci. Bez lidského kapitálu nelze pracovat. Z tohoto důvodu je důležité, aby se personalisté a hlavně vedení organizace věnovalo zkoumání důvodů, proč pro ně chtějí pracovníci pracovat. Neméně důležitým prvkem bývá

i setrvání na pracovní pozici, správný systém dalšího vzdělávání a také řízení kariéry. Existují pracovníci, kteří potřebují vidět před sebou různé možnosti posunu dopředu, i když cesta na jiné pracovní zařazení na daném oddělení může trvat dlouhý čas. Motivací se ve velké míře zabývají personalisté, v soukromém sektoru Human Resource. O motivaci se v dnešní době stále ještě více hovoří v tržním sektoru v souvislosti se zkoumáním pracovního výkonu a efektivity odvedené práce.

Cílem předkládané diplomové práce je identifikovat motivační faktory a případné bariéry při výkonu práce na oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi na Úřadu práce České republiky. Empirická část práce bude zpracována jako případová práce, jejíž výsledky mohou posloužit k vytvoření motivační strategie pro agendu dávek pomoci v hmotné nouzi.

Teoretická část diplomové práce se člení na čtyři kapitoly. První úvodní kapitolu tvoří obor řízení lidských zdrojů. Motivaci pracovníků zkoumají buď personalisté, nebo manažeři. Tito pracovníci tvoří strukturu řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola se zabývá ústředním tématem diplomové práce – motivací. Na ni navazuje problematika firemní kultury, v našem případě se jedná o kulturu organizace. V poslední kapitole se budeme zabývat problematikou dávek pomoci v hmotné nouzi.

Empirická část je rozdělena na popis zkoumané organizace, tedy Úřadu práce České republiky, struktury respondentů včetně popisu jejich náplně práce. Samotný výzkum responduje s Herzbergovou dvoufaktorační motivačně – pracovní teorie pracovní motivace. Výsledky jsou tedy členěny na satisfaktory a dissatisfaktory. V závěru práce se budu zabývat diskuzí a doporučením do praxe.

Při psaní diplomové práce jsem využívala recenzované výzkumy, které byly vydány v roce 2016 v odborných periodikách International Journal of Business Management and Economic Research, Journal of Organizational Behavior a Listy sociální práce. Dalším použitým recenzovaným periodikem vydaným v roce 1999 je European Management Journal.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

V první kapitole diplomové práce se budeme zabývat systémem řízení lidských zdrojů. Popíšeme řízení lidských zdrojů, podstatu, úkoly a cíle a v neposlední řadě se zaměříme na problematiku řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.

Je nutné si uvědomit, že pro každou instituci či firmu je důležitý lidský kapitál. Člověk je ten, kdo může svého zaměstnavatele posunout dále. Bez pracovníků nedosáhneme výsledků. Ale hlavní odpovědnost za svůj tým by měl vést vedoucí pracovník, manažer. Ve veřejné správě je obtížnější skloubení cílů organizace a správného řízení lidských zdrojů. Tato situace může být dána i tím, že cíle, úkoly jsou centrálně řízeny, omezeny legislativou, vnitřními směrnici a instrukcemi.

To, co dodává organizaci její zvláštní charakteristiku, je lidský kapitál. Lidé jsou schopni se učit, inovovat, přizpůsobovat se změnám. Pokud je lidský kapitál řádně motivován, dochází k dlouhodobému zabezpečení organizace. (Bontis et. al., 1999, s. 392).

1.1 Definice a podstata řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 27) uvádí, že: *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Z Armstrongovi definice je patrné, že se v celkové podstatě řízení lidských zdrojů odehrává i na vrcholné manažerské úrovni. Nelze tedy tvrdit, že za lidských kapitál v současné době odpovídá jen personalista. Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 17) vedoucí pracovník tvoří systém organizační architektury podniku, který má být optimální systém řízení s odkazem na účel dané organizace.

V každé organizaci je důležité skloubit následující komponenty, kterými jsou lidé, práce, technologie a informace. Tyto komponenty mají svůj řád, který je systematický

a vzájemně propojený v systém. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 23). Armstrong (2007, s. 27) podotýká, že důležitým prvkem, který propojuje řízení lidských zdrojů je systém lidských zdrojů. Tento systém lidských zdrojů je složen z filosofie, strategie, politiky lidských zdrojů, procesů v oblasti lidských zdrojů, praxe a programů v oblasti lidských zdrojů.

Pro organizaci jsou lidé důležití z důvodu, že se v procesech řízení angažují celou svojí osobností, uplatňují své individuální pojetí, seberealizují se, při výkonu práce uplatňují svoji kreativitu a tvořivost, společně se spolupracovníky vytvářejí formální či neformální a v neposlední řadě i zaujímají ke své práci určitý postoj (Vízdal 2007, s. 7).

Při řízení lidských zdrojů se často setkáváme s pojmem personalistika, personální řízení. Jde však již o výše managementu dané instituce.

Rozeznáváme celkem čtyři formy personálního řízení. Tyto poznatky se formovaly již od dob průmyslové revoluce. Žufan (2012, s. 11 – 13) hovoří o personální administrativě, personálním řízení, řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Naproti tomu Tureckiová (2004 : 43) rozlišuje etapy péče o pracovníky a personální administrativa, personální práce na řídicí úrovni a koncepce řízení lidských zdrojů.

Počátky etapy péče o pracovníky a personální administrativy jsou spojeny se začátkem 20. století. V tomto období se péče o zaměstnance ubírala směrem, který zajišťoval základní potřeby zaměstnanců. Daný vývoj výrazně ovlivnil i Tomáš Baťa a jeho koncepce péče o zaměstnance. Administrativa se odehrávala na úrovni dokumentování a evidování informací o zaměstnancích, výkaznictvím mezd a odvodů. V pozdějším období docházelo i k proškolení zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 43). Vykonávala se tedy práce, která zajišťovala činnosti, jež vyžaduje platná legislativa a v neposlední řadě i vypovídala o kvantitativních údajích pro ekonomické řízení podniku. Strategie personální administrativy však v některých menších podnicích a institucích stále přetrvává. Negativem však je, že zaměstnavatelé nemají možnost se cokoliv dozvědět o svých zaměstnancích (Žufan, 2012, s. 11).

Pro koncept personálního řízení je charakteristické, že kvalita pracovníků je závislá na jejich výběru, proškolení, vzdělávání a péči o ně. Tyto komponenty měli zajišťovat, že zaměstnanec bude podávat vyšší výkon a tím pádem dojde k určité výhodě oproti konkurenci. O pracovníka se zajímal personální útvar, který měl hlavní úkol zabezpečit dostatek pracovníků pro dané pracovní pozice v závodě (Žufan, 2012, s. 12). V 50. letech

20. století došlo k rozvoji a uznání důležitosti personalistiky. K uznání přispěl rozmach společenských věd a zkoumání sociálně – psychologických přístupů k řízení podniků (Tureckiová, 2004, s. 44). V této koncepci sledujeme určitý posun vnímání důležitosti personalistů pro výběr nových pracovníků a jejich rozvoj. Stále je pro manažery podstatná otázka týkající se potřeb jejich zaměstnanců. Avšak dochází k nahlížení z opačného směru pohledu a to tak, že péče o zaměstnance a jejich rozvoj jsou přímo závislé na konkurenceschopnosti organizace.

Od konce 70. let 20. století dochází k rozvoji změn v řízení lidských zdrojů. Tento rozvoj byl reakcí na přesměrování pozornosti manažerů na trh k zákazníkovi. Do pracovního prostředí však čím dál hlasitěji vstupovali i odborové skupiny. Do popředí se dostávají kompetence zaměstnanců. Podnikové řízení bylo zaměřeno na efektivitu, výkonnost a propojenost celopodnikového řízení (Tureckiová, 2004, s. 44 – 45). Žufan (2010, s. 13) uvádí, že: *„Koncept řízení lidských zdrojů je založen především na myšlence, že pracovník je myslící člověk, který nemůže být objektem působení a manipulace managementu, ale je subjektem, který se samostatně rozhoduje o tom, jakou cestou půjde, jaké jsou jeho preference, a okolí mu v tom vhodně pomáhá v zájmu společného prospěchu.“*

Podstatou konceptu řízení lidských zdrojů je, že ve středu zájmu stojí i morální, osobnostní hlediska a v neposlední řadě také etické aspekty práce. Někteří autoři, jako je Wilmott či Leggeová uvádí, že při řízení lidských zdrojů dochází k manipulaci s pracovníky. Od zaměstnanců firma očekává, že bude oddaně dělat to, co od něj organizace očekává a tím konkurence utrpí ztrátu. Armstrong naproti tomu zastává názor, že organizace jsou založeny za účelem dosahovat jejich předeslaného cíle, a pokud dosažení záleží na pracovnících, je oddanost a určitá manipulace ku prospěchu. Avšak klade důraz na to, jak manažeři s pracovníky jednají, a co jim dále nabízí (Armstrong, 2007, s. 37-38).

Charakteristické znaky řízení lidských zdrojů spatřujeme v rozmanitosti, ve strategičnosti směrem k integraci vizí, přesvědčení, že lidský kapitál je aktivem a bohatstvím organizace, v orientaci na oddanost a loajalitu, v přístupu k zaměstnaneckým vztahům a přesvědčení, že zaměstnanci mají stejné obecné zájmy jako jejich zaměstnavatelé a je potřeba udržovat dobré vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci,

v zaměřenosti na podnikové hodnoty a aktivní angažovanosti manažerů (Armstrong, 2007, s. 32 – 33).

V řízení lidského kapitálu je patrné, že hlavní důraz je kladen na pracovníky, jako celek. Důležitou roli hraje i přímá efektivita produktivity práce a zisku organizace. Tento koncept však není v současné době komplexněji zpracován (Žufan, 2010, s. 14).

1.2 Úloha a cíle řízení lidských zdrojů

Pro každou organizaci je kromě vize organizace důležité přijetí strategií, které se týkají jakékoliv oblasti řízení organizace. V přímé rovině personálního řízení si organizace stanovuje cíle řízení a také strategické postupy. Je však nutné si uvědomit, že rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů lze spatřit v důrazu a přístupu.

Žufan (2012, s. 13 – 14) říká, že zásadním úkolem personálního řízení jsou následující činnosti:

- *„Formování personálu organizace.*
- *Vytváření, uplatňování a průběžná aktualizace systému motivace a odměňování v hmotné i nehmotné podobě.*
- *Osobní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců směřující k efektivnějšímu využití jejich osobnostního potenciálu ve prospěch podniku.*
- *Podpora vytváření výkonově orientované firemní kultury*
- *Plnění povinností, které podniku jako zaměstnavateli ukládá obecně závazná legislativa, přičemž se podílí na společenské odpovědnosti organizace.“*

Gregar (2008, s. 19) upozorňuje na to, že základním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby došlo k využití schopností pracovníků a jejich optimální podmínky pro kultivaci schopností každého pracovníka. Hovoří o formulaci HRM = HRE + HRD. Kdy HRM představuje Human Resource Management - řízení lidských zdrojů, HRE = Human Resource Economy - efektivní využití schopností lidských zdrojů a HRD = Human Resource Development – rozvoj lidských zdrojů.

Armstrong (2007, s. 30 – 32) vyjmenovává cíle řízení lidského kapitálu:

- „ *Efektivnost organizace spadá pod strategické řízení organizace, jejímž hlavním cílem je neustálé zefektivňování organizace přes utváření určitých postupů v oblasti řízení znalostí, talentů a celkové tvorby „dobrého pracoviště“.*
- *Řízení lidského kapitálu má hlavní cíl zabezpečit zisk, udržení, oddanost a motivovanost kvalitních pracovníků. Neméně důležitou roli hraje i angažovanost v hledání a řízení talentů, což s sebou přináší možnost následovnictví v dobře prosperujícím pracovním prostředí.*
- *Řízení znalostí je specifické pro rozvoj konkrétních a specifických znalostí, dovedností pracovníků, které jsou výsledkem jejich učení.*
- *Řízení odměňování se zabývá oblastí motivace a oddanosti pracovníků, která se věnuje ocenění všech oblastí, které má daný pracovník osvojené a též i to, co se dále učí.*
- *Zaměstnanecké vztahy hrají důležitou roli při vytváření klimatu na pracovišti. Mají za cíl vytvářet harmonické a produktivní vztahy.*
- *Uspokojování rozdílných potřeb se zaměřuje na politiku různorodosti pracovních pozic včetně individuálních rozdílů v pracovním tempu a aspiracích všech pracovníků takovým způsobem, aby všichni měli rovné příležitosti.“*

Koubek (2010, s. 17 – 19) pojednává o tradičních úlohách řízení lidských zdrojů a následně se zabývá i oblastí, kam by se v současné době měly tyto úlohy orientovat. K tradičním úkolům řízení lidských zdrojů řadí úsilí zařadit správného pracovníka na správné místo, kdy tento pracovník bude neustále vzděláván s proměnlivými požadavky na danou pozici. Optimálním způsobem využívat fond pracovní doby v závislosti a schopnostech pracovníků. Další úlohu spatřuje v efektivnosti vedení organizace, která přispívá ke zdravým mezilidským vztahům v dané organizaci, podporuje péči i o sociální záležitosti svých pracovníků, včetně péče o rozvoj jejich kariéry a vzdělávání. V neposlední řadě organizace dbá na dodržování legislativních předpisů. Organizace má za cíl být odpovědnou a dobrou organizací, v dnešní době lze hovořit o pracovišti dobré praxe. Na rozdíl od daných tradičních úkolů by se dle Koubka v dnešní době mělo směřovat ke strategiím změn v organizaci a rychlé adaptibilitě zaměstnanců na konkrétní změny. S těmito změnami se má pojit vzdělávání nejen jednotlivců, ale i celkového

kolektivu pracoviště. Mělo by se více dbát na spokojenost pracovníků. Hlavní „gró“ spatřuje Koubek v neustálém zlepšování pracovních postupů a pracovního prostředí, které následně bude ovlivňovat produktivitu pracoviště.

1.3 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Musíme si uvědomit, že veřejná správa je koncipována jako pomoc ostatním lidem, slouží tedy občanům. Nevykonává se při výkonu práce žádná produktová činnost. Veřejná správa je pořád svázaná vysokou mírou byrokracie.

Podle Randmové in Whright (2002, s. 155) je důležité, aby veškeré změny v rámci organizace ve veřejné správě přicházeli od lidí. Podstatnou roli zde hraje dobrý management organizace včetně personálního managementu. Důležité je uvědomění si, že transformace veřejné správy by měla spočívat hlavně v decentralizaci. Heger (2012, s. 201) dodává, že není ideální, aby transformaci veřejné správy ovlivňovalo ideologické řízení a upevnění pozic vedoucích pracovníků.

Ministerstvo Vnitřní České republiky vytvořilo Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020. V rámci strategického cíle číslo 1 Modernizace veřejné správy je kladen důraz na modernizaci veřejné správy, v níž se projeví rozvoj procesního řízení, zkvalitnění veřejné správy i díky zavedení standardů na vybraných agendách státní správy. Pro zajištění profesionality, stability a kvality veřejné správy se sníženou mírou byrokracie směřující nejen k občanům, ale i samotným pracovníkům, bude podstatné rozšíření metod řízení kvality včetně zavedení systému hodnocení ve veřejné správě.¹

Ve veřejné správě nalzááme několik specifických problémů. Těmi jsou problematika vlastníka a nositele služby, kdy nositel služby má jasně vymezenou odpovědnost. Sporná situace nastává ve chvíli jednání s neosobní institucí. Lidé vnímají, že veřejná správa jim musí vždy pomoci hájit jejich lidská práva a, že pracovníci jsou zde pro klienty. Určitý rozpor shledáváme v tom, co klient chce, a co potřebuje. V tomto okamžiku lze použít přirovnání k uspokojení základních potřeb podle Maslowa. V neposlední řadě přichází

¹ <http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx> (online) [29.

1. 2017] [poslední aktualizace 30. 5. 2015]

rozpor, když do instituce přichází odlišní klienti. Pak totiž dochází k různému významu veřejné správy pro různé druhy lidí (Slavík, 2014, s. 55 – 56).

Od 1. 1. 2015 nabyl účinnosti zákon číslo 234/2014 Sb., o státní službě. Tento zákon deklaruje statut správních úřadů. Státní zaměstnanci jsou zařazeni do hodnosti podle platové třídy. Nejčastěji se setkáváme s pracovníky v 8. platové třídě, kteří mají ukončené středoškolské vzdělání a jsou označováni jako odborný referent. V 9. a 10. platové třídě jsou vrchní referenti a od 11. platové třídy jsou odborní a vrchní radové. Vedoucí úřadu se nazývají představenými. Výčtem správních úřadů se nebudeme zabývat. Ke správním úřadům se však neřadí krajské, městské a obecní úřady. Randmová in Wright (2002, s. 161) podotýká, že nevýhodou v oblasti personalistiky pro státní službu je zdlouhavější výběrové řízení. Zároveň odměňování a hodnocení zaměstnanců musí být odůvodněno. Z vlastní zkušenosti můžeme říci, že každá odměna, roční osobní hodnocení musí projít složitou administrativu, která končí rozhodnutím o odměně, o platu. Rozhodnutí podepisuje představený/představená generální ředitel/ ředitelka správního úřadu. Výběrové řízení na obsazení pozic státního zaměstnance trvá většinou kolem 2 – 3 měsíců od vypsání výběrového řízení.

Slavík (2014, s. 117) podotýká, že každá organizace nejenom soukromého charakteru by měla mít sestavený plán rozvoje lidských zdrojů. Někdy se však tento plán slučuje do plánu organizace. Plánovat a analyzovat je třeba hlavně potřeby zaměstnanců z hlediska počtu a kvalifikace, kariérního růstu a přesunu zaměstnanců uvnitř organizace, přijímání nových pracovníků a jejich zaškolování, rozvoj vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků na všech úrovních, odměňování a hodnocení zaměstnanců i nehmotným způsobem a též zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při výkonu práce.

1.4 Shrnutí kapitoly řízení lidských zdrojů

Pohled na systém řízení lidských zdrojů je rozmanitý. Proměny vidíme v rámci historie, kdy se v určitých etapách kladl důraz na jiné podmínky pro pracovníky. Již za dob průmyslové revoluce se začalo mluvit o podmínkách a péči o zaměstnance. U nás vývoj ovlivnil hlavně Tomáš Baťa, který sestavil systém řízení organizace. Jako zakladatel obuvnictví ve Zlíně, tehdejšími Gotwaldovými, dbal na to, aby jeho zaměstnanci měli veškerý komfort. Prvotně pro ně byla určena výstavba nemocnice, stavěl rodinné domy a dbal i na sociální zabezpečení svých pracovníků. Tato strategie již v dnešní době není moc k vidění.

Některé hlavně větší podniky preferují systém personální administrativy, která zohledňuje hlavně ekonomicko – analytická data. V přístupu personálního řízení a řízení lidských zdrojů není zase až tak velký rozdíl. Hlavním úkolem však je zabezpečit konkurenceschopné pracovníky, kteří budou neustále vzdělávání, bude jich dostatek pro udržení výroby. Řízení lidských zdrojů se v mnohých intencích podobá soukromému, ziskovému sektoru. Musíme si však uvědomit, že veřejné služby, veřejná správa vytváří hlavně hodnoty společnosti, ale je svázána byrokratickým řízením. Současná veřejná správa je ovlivněna rozdělením na správní úřady a klasické úřady. Správní úřady se řídí zákonem číslo 234/ 2014 Sb., o státní službě. Tento zákon je účinný teprve dva roky, avšak zatím nikde nejsou obsaženy analýzy dopadu přijetí daného zákona. Nejvíce však dochází k třecím plochám při obsazování nových pracovních míst, kdy doba výběrového řízení většinou trvá kolem dvou až tří měsíců od vypsání výběrového řízení. Z výběrového řízení jsou vybráni tři nejvhodnější kandidáti. Všem účastníkům je doručen protokol o výběrovém řízení a posléze po uplynutí doby na podání námitek se zasílá rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí do služebního poměru. Další devízou je prodloužení zkušební doby pro nové zaměstnance na dobu šesti měsíců. Pozitivum nacházíme v možnosti přesunu na kterýkoliv správní úřad. Pokud pracovník Úřadu práce vyhraje výběrové řízení například na Okresní správě sociálního zabezpečení, Katastrálním úřadu, Finančním úřadu, přechází na danou pracovní pozici bez zkušební doby. Avšak na novém pracovišti musí vykonat zvláštní část úřednické zkoušky. Úřednickou zkoušku musí vykonat i každý nový pracovník, který je přijat do služebního poměru. Skládá obecnou i zvláštní část. Tento systém se srovnává se správními činnostmi na krajských, městských úřadech.

2 Motivace

V následující kapitole se budeme zabývat tématikou motivace. Pro personalisty i vrcholový management by mělo být důležité znát proč jejich pracovníci a hlavně oni sama chtějí vykonávat danou činnost. Na základě motivů, lze sestavit strategii, která bude reflektovat potřeby a stimuly pro pracovníky. Motivace pracovního jednání je přímo úměrná výkonu práce.

2.1 Motivace

Slovo motivace je odvozeno od latinského slova movere – hýbati, pohybovat. Motivace je síla, jež usměrňuje chování lidí. O motivovanosti jedince lze hovořit v případě, kdy člověk očekává, že určitý způsob konání povede k očekávanému výsledku a bude za něj odměněn. Odměna má být taková, která uspokojí potřeby jedince (Armstrong, 2014, s. 170)

„Motivace je definována jako všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, případně kontrolují chování ohledně intenzity a směru.“ (Deiblová, 2005, s. 11) Brooks (2003, s. 42) definuje motivaci v širším měřítku: *„Motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Motivace je vůle k výkonu.“* Armstrong (2007, s. 220) říká, že: *„Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování.“*

Motivaci lze považovat za projev spontaneity, protože je vedena nejen z vnějších, ale i vnitřních podnětů (Deiblová, 2005, s. 15). Arnold et. al. (2007, s. 302) uvádí, že se motivace skládá ze tří složek: *„Směr – co se osoba snaží udělat. Úsilí – jak moc se snaží osoba udělat. Přetrvání – jak dlouho se osoba snaží.“* Armstrong (2007, s. 219) poslední složku přetrvání nahrazuje slovem vytrvalost. Při motivaci hraje hlavní roli vnitřní svět motivovaného (Plamínek, 2015, s. 17). K vnitřním zdrojům motivace patří motivy a k vnějším stimuly. Je však nutné si uvědomit, že stimul je ovlivněn tehdy, setká-li se s vnitřním motivem (Pauknerová et. al., 2012, s. 92).

Na začátku vždy stojí motiv. Obecně lze o motivu hovořit jako o pohnutce, podnětu či důvodu. V jednotlivých oborech jako například umění, architektura se jedná o základní pilíř. Ať už o námět díla, nebo jeho ozdobu (Dvořáková, 2007, s. 151). Cakirpaloglu (2012, s. 180) umocňuje rozlišení mezi motivem a potřebou: *„Motiv je tendence k určitému*

cíli, zatímco potřeba je vnitřní stav přebytku nebo nedostatku něčeho v organismu.“ Prostřednictvím motivů se dostáváme k určitému cíli. Může jít o aktuální nebo potenciální nebo-li dispoziční motiv (Vágnerová, 2003, s. 54). Motiv se vyskytuje většinou na vědomé nebo podvědomé úrovni. Ale lze hovořit i o nevědomém motivu, který je ovlivňován emočním prožíváním jedince (Adair, 2004, s. 17).

Východiskem motivace je vnitřní stav prožívání, který směřuje v určité situaci skrze určité chování k uspokojení. Můžeme tedy vidět, že motivace má rovinu biologickou, tak i sociální (Nakonečný, 2014, s. 17-18).

Osobnost	Motivační stav určité intenzity	Situace	Chování	Cíl
„Já“	bych chtěl	za těchto okolností	prostřednictvím tohoto	učinit toto
a) „Já“	bych měl chuť	v restauraci	dát si řízek	abych se najedl
b) „Já“	bych se rád ujistil	přímo u šéfa	tím, že se ho zeptám na prémie	že je se mnou spokojen

Tab. 1: Struktura motivace dle Cattela (Nakonečný, 2014, s. 17) (vlastní tvorba)

2.1.1 Typy motivace

Rozlišujeme dva typy motivace a to vnitřní, která tvoří odpovědnost, autonomii, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a v neposlední řadě i umožňuje postup v hierarchii pracovního prostředí. Tato motivace je hlubší a má dlouhodobější efekt. Na druhé straně vnější motivace s sebou nese to, čím motivujeme druh jedince k práci – ohodnocení, pochvala, kritika, kárné řízení. (Armstrong, 2007, s. 221) Sandel (2012, s. 122) poznamenává, že: *„Když jsou lidé zapojeni do činnosti, kterou považují sami o sobě za smysluplnou, nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci vytěsňováním svých skutečných úroků nebo závazků.“* Pink in Armstrong (2014, s. 170) uvádí, že pro zlepšení vnitřní motivace mohou manažeři přispět podporou pracovníků pro stanovení vlastního programu a strategie, kroky pro zlepšení jejich postupů práce a účelu. Armstrong (2014, s. 170) dále říká, že: *„Vnitřní motivační stimuly se týkají kvality pracovního života, mohou*

mít hlubší a delší účinek. Vnější stimuly mohou mít bezprostřední a silný účinek, ale nebudou nutně trvat dlouho.“

2.1.2 Zdroje motivace

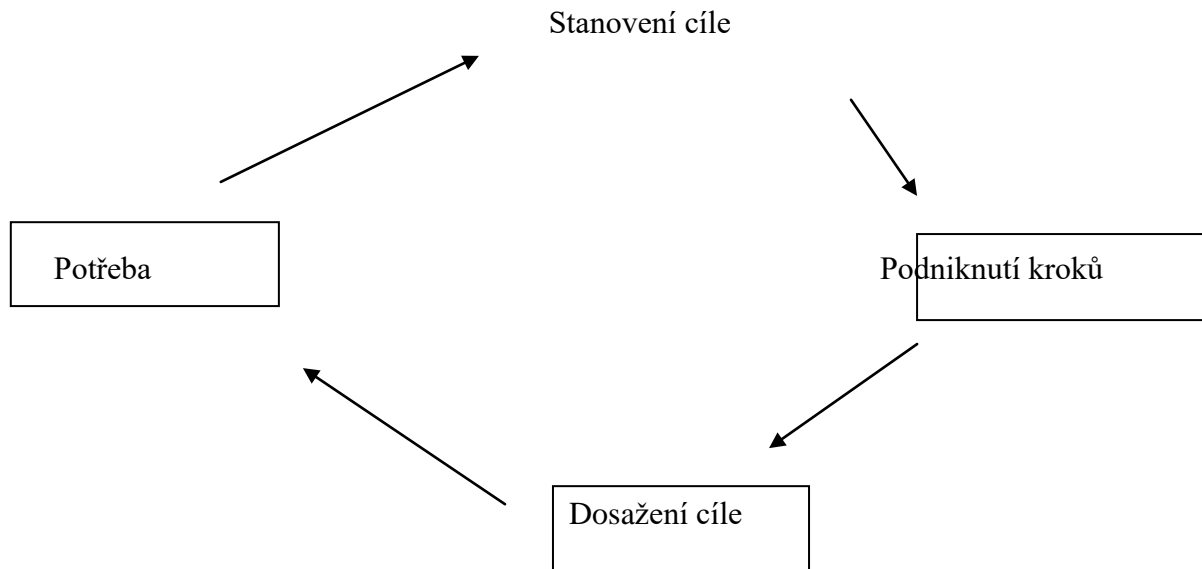
Rozlišujeme pět zdrojů motivace. Těmi jsou potřeby, návyky, ideály, zájmy a hodnoty.

O **potřebách** můžeme hovořit jako o nedostatku něčeho, co je pro člověka důležité. Hlavním autorem teorie potřeb je Abraham Maslow. Rozlišujeme primární a sekundární potřeby. Způsob uspokojení je závislý na formování společnosti a konkrétní kulturou (Pauknerová, 2012, s. 94). Biologické potřeby jsou spojeny s fyzickým tělem (potřeba vzduchu, jídla), kdežto k sociálním patří například potřeba sebeakceptace, lásky. Podstatné je nalézt konkrétní potřebu, přes kterou dojdeme k cíli a uspokojení potřeb (Provazník, Komárková, 2004, s. 27). **Zájmy** jsou charakteristické zaměřením na určitou skutečnost, jevy. Předmětem zájmu může být cokoliv. Zájem spočívá s potřebou poznávat, naopak **návyky** se získávají učením (Pauknerová, 2012, s. 95). **Hodnoty** nebo-li vlastnosti přisuzujeme jevům, vlastnostem, které souvisí s uspokojováním potřeb. Dochází k odrazu toho, co je pro nás důležité. Tvoří hodnotovou orientaci. Rozeznáváme šest typů hodnotové orientace člověka na hodnoty teoretické, ekonomické, estetické, sociální, politické a náboženské (Pauknerová, 2012, s. 96). Podle hierarchie hodnot jsme motivováni k činnostem, jež jsou pro nás důležité (Provazník, Komárková, 2004, s. 33). Ideály jsou vzory, které chceme napodobit, cíle jež chceme napodobit (Pauknerová, 2012, s. 96).

2.1.3 Proces motivace

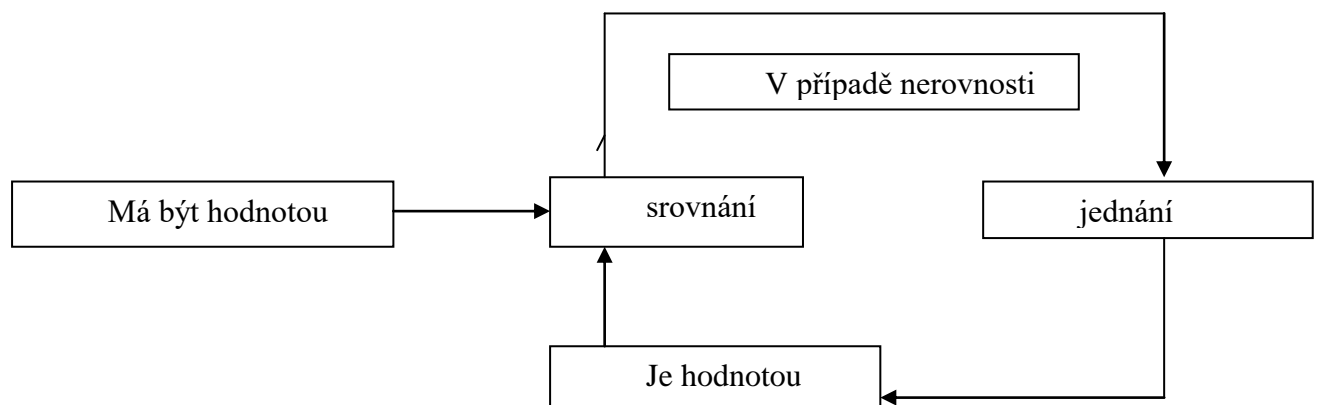
V oblasti procesu motivace si musíme uvědomit, že pracovník, který má definovaný jasný cíl a podniká kroky k jeho dosažení je dobře motivovaný. U některých pracovníků je možné, že tyto kroky a cíle mají v sobě zakotveny a jsou tak motivováni z vnitřku. Většina pracovníků potřebuje motivovat z vnějšího prostředí, tedy od manažera organizace, ve které pracuje (Armstrong, 2007, s. 220). Jedná se o cyklický charakter, kdy nejdříve dochází k napětí v důsledku porušení homeostázy. V tomto okamžiku je podstatné obnovit psychickou rovnováhu. Silný a cílený motiv bývá přitažlivý a vyvolává účelové chování. A tím pádem úsilí se vyhodnotí jako reálné s dosaženým cílem a uspokojením potřeb

(Tureckiová, 2014, s. 56). Pauknerová (2012, s. 93) hovoří o homeostatickém, hédonistickém a pobídkovém mechanismu motivace. U homeostatického modelu je hlavním cílem udržení rovnováhy, kdežto hédonistický se snaží o uspokojení jedince a pobídkový reflektuje pobídkový mechanismus.



Obr. 1 Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)

Nakonečný (2014, s. 24) u procesu motivace zmiňuje Herknerův okruh řízení. Tento okruh spočívá v hodnotách. Dále uvádí, že veškeré potřeby jak vyššího tak i nižšího řádu mají svůj vlastní okruh řízení.



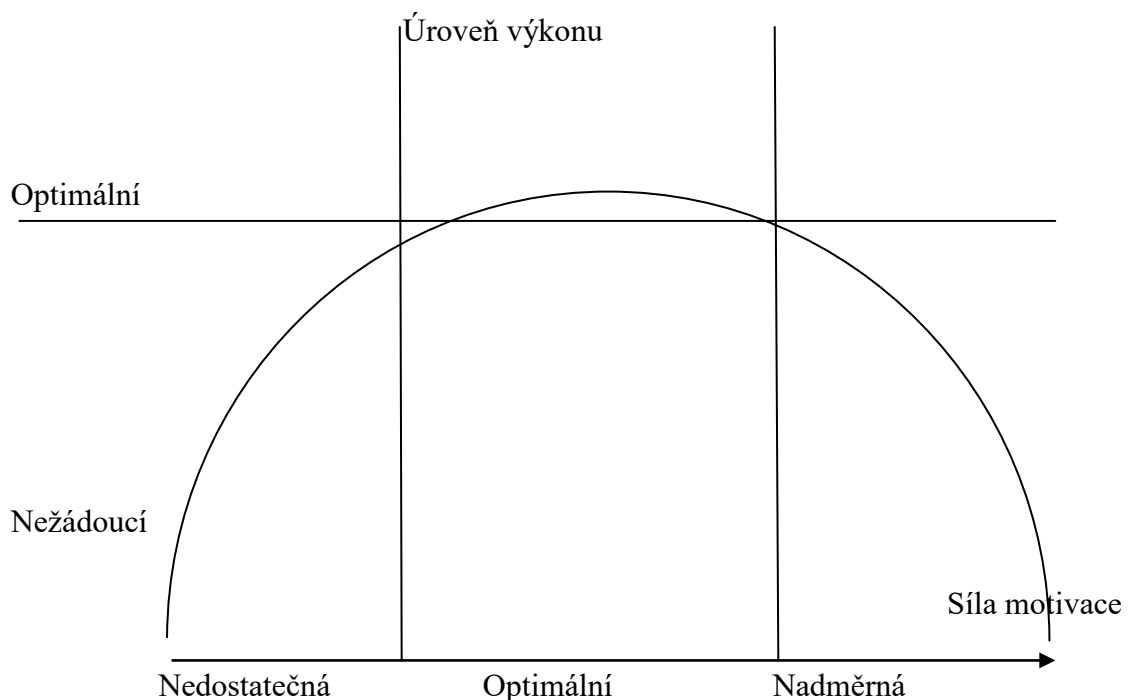
Obr. 2 Herknerův okruh řízení (Nakonečný, 2014, s. 24) (vlastní tvorba)

2. 2 Motivace práce a výkonu

Veber et. al. (2000, s. 63) definuje pracovní motivaci jako: „*schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení. Jde o vytvoření takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat.*“ V oblasti pracovní motivace rozlišujeme práci, od které samotní jedinci očekávají dosažení cíle a tím i uspokojení. Dále pracovníci žádají od vedení hodnocení jejich pracovního výkonu například formou pochvaly, odměny (Armstrong, 2007, s. 229).

Je nutné si uvědomit, že motivace a pracovní výkon jsou přímo úměrné. Pokud je člověk nedostatečně nebo až příliš motivovaný, klesá jeho pracovní výkon. K posouzení motivovaného chování je důležité hodnocení zaměřenosti na nějaký cíl, množství energie, jež odpovídá síle motivu, délka trvání, jež je udávána momentem dosažení cíle (Pauknerová et. al., 2012, s. 92).

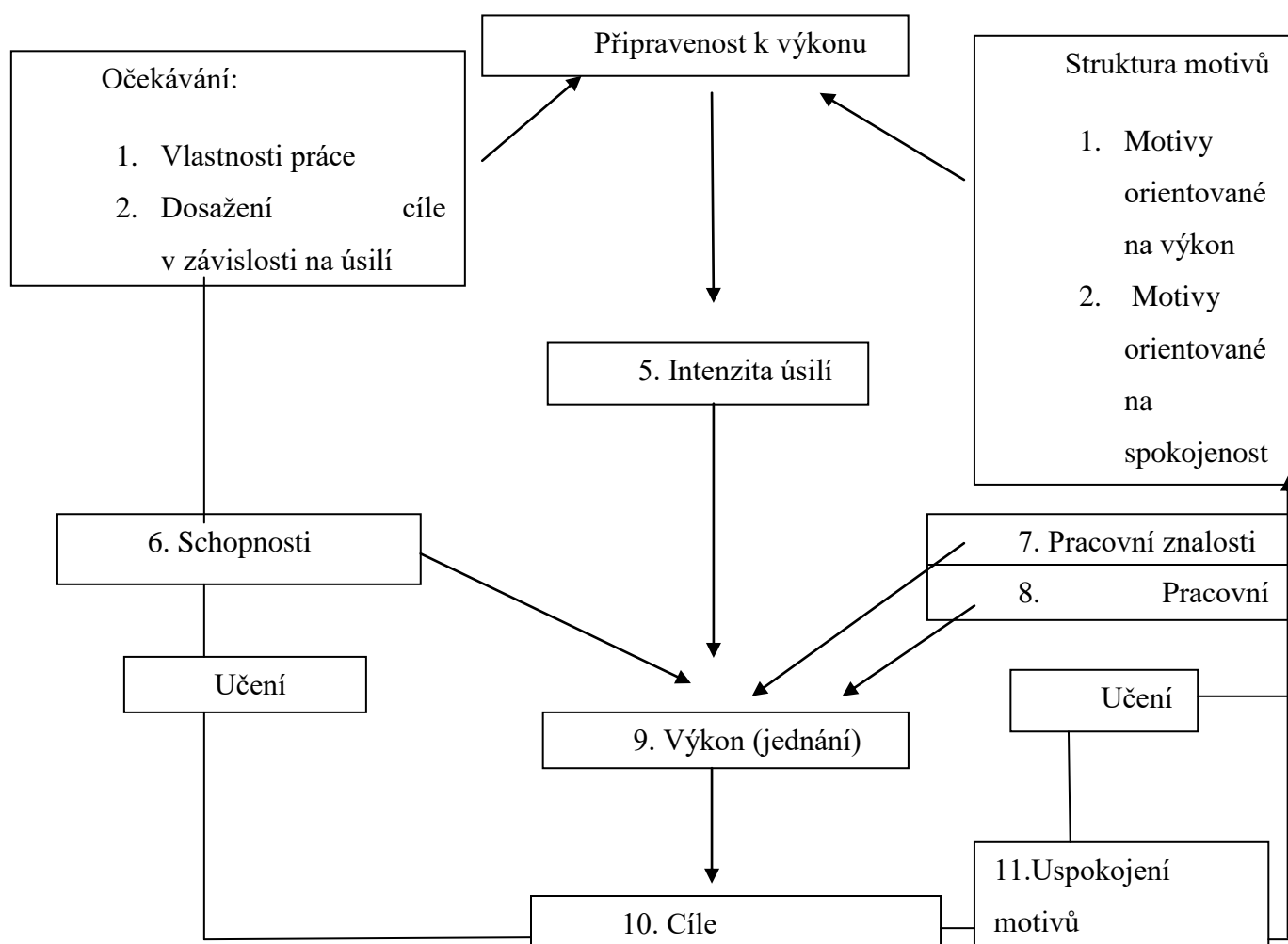
Pauknerová et. al. (2012, s. 171) uvádí vzoreček pro výpočet výkonu: „ $V = f(M \cdot S)$, přičemž V je úroveň výkonu, M označuje úroveň motivace a S úroveň schopností.“



Obr. 3 Yerkes Dodsonův zákon (Pauknerová et. al., 2012, s. 93) (vlastní tvorba)

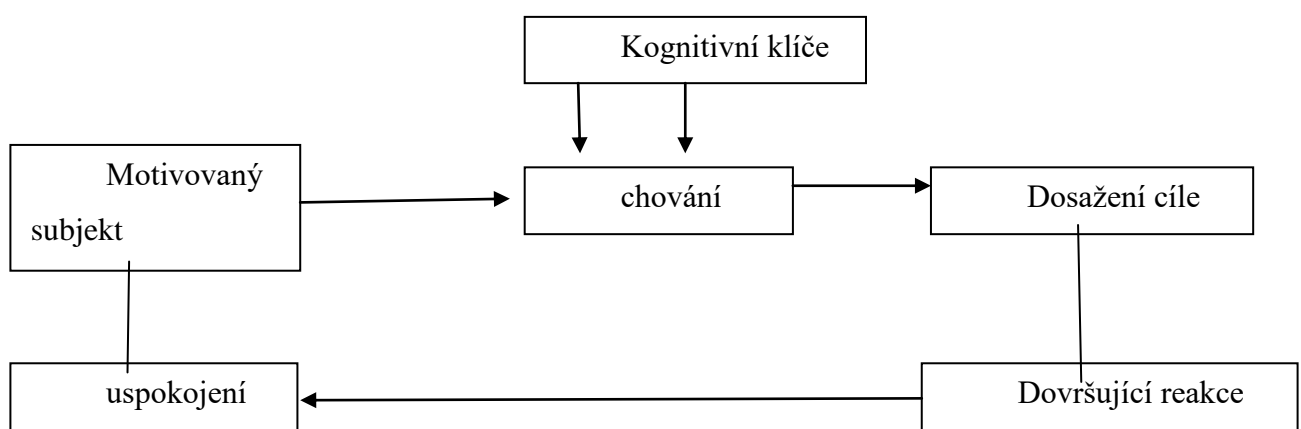
Výkonová motivace se jeví jako relativně stálá, kde jedinec potřebuje dosahovat úspěchu a zároveň se snaží odvrátit neúspěch. Vliv na tento způsob motivace má výchova v rodině, zkušenosti jedince, kultura a sociální vrstvy, ve kterých se jedinec pohybuje (Pauknerová et. al., 2012, s. 171 – 172). Nelze opomíjet ani aspirační úroveň, která ovlivňuje výkon. Při aspiraci hraje důležitou roli naše ctížádost a výchova v rodině (Pauknerová et. al., 2012, s. 172). Z výše uvedené křivky lze tedy říci, že prospěšný pracovní výkon se nachází v rámci ohraničené motivace, tedy v případě, že motivace není příliš velká a ani nízká.

I u motivace k pracovnímu výkonu platí, že je nutné se zaměřit na zkoumání vnitřních motivů a vnějších stimulů. Neboť kvalita práce a pracovního výkonu souvisí s těmito dvěma složkami. Nyní si uvedeme na obrázku determinanty pracovního jednání. Faktory 1 – 5 souvisí s tím, co jedinec chce, kdežto 6 – 8 faktor závisí na tom, co jedinec umí.



Obr. 4 Determinanty pracovního jednání (Dvořáková et. al., 2007, s. 163) (vlastní tvorba)

Přes kognitivní klíče dochází ke kontrole způsobu chování. Chování se tímto způsobem adaptuje na subjektivní a také sdílené významy chování. Důležitým pojmem ve vztahu k chování a motivaci je jednání, jež vyjadřuje smysluplnou aktivitu. Přes kognitivní analýzu nalézáme instrumentální vzorce chování, které nám ukazují, že se chování stává nástrojem k dosažení cíle. Kognitivní procesy jsou spjaty s motivací hlavně ve smyslu zaměření volby na prostředek, kterým se dostává jedinec ke svému cíli (Nakonečný, 2014, s. 46 - 47). Nakonečný (2014, s. 48) říká, že: „*Motivace dává chování smysl. Chování je spuštěno za určitých předpokladů, sama motivace ke spuštění chování nestačí, protože subjekt na vyšší úrovni psychického vývoje jedná jen za určitých okolností.*“



Obr. 5 Vztah motivace a kognitivních klíčů (Nakonečný, 2014, s. 47) (vlastní tvorba)

Spokojenost s prací se vztahuje na postoje a pocity, jež pracovníci vnímají ve spojení s prací. Pokud jedinec je správně motivován ať už na základě vnitřní nebo vnější motivace, má možnost kariérního růstu, uspokojení jeho pracovních aspirací, možností ovlivnění dění na základě své práce, značí to spokojenost s prací. Jednoznačně však nelze ani pracovat s tezí, že spokojenost je zárukou vyššího pracovního výkonu. Důležitý prvek zde nacházíme v naplnění konkrétních cílů, které má pracovník splnit. Zlepšení výkonu však může manažer ovlivnit vybavením zaměstnanců potřebnými dovednostmi, znalostmi, vhodným pracovním prostředím včetně klimatu. Spokojenost lze zkoumat na základě strukturovaných dotazníků, rozhovorů, kombinací dotazníku s rozhovory a také v rámci diskusních skupin. (Armstrong, 2007, s. 228-231)

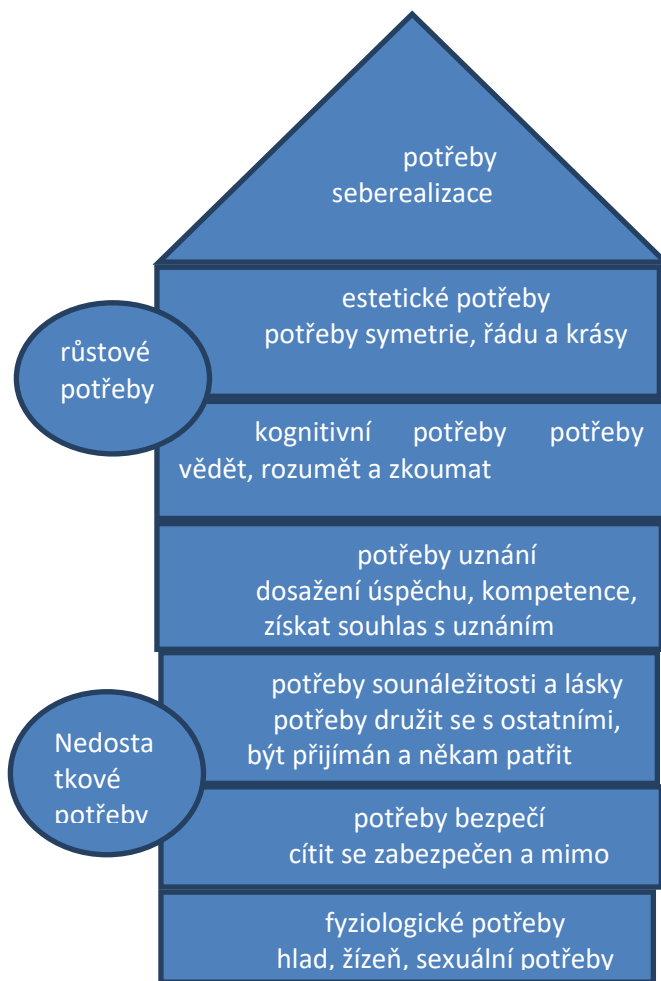
2.3 Teorie motivace pracovního jednání

V následující kapitole si popíšeme nejznámější teorie motivace jako je teorie potřeb podle Maslowa, Vroomova teorie, Herzbergův dvoufaktorační model, ze kterého vycházíme v empirické části diplomové práce, Teorie X Y podle McGregora, Teorie spravedlnosti a Teorie kompetencí.

2.3.1 Teorie potřeb Abrahama Maslowa

Teorie potřeb Abrahama Maslowa se řadí k nejzákladnějším teoriím. Říká nám, že jedinec je motivován na základě uspokojování jeho potřeb, které jsou za sebou hierarchisticky uspořádané (Adair, 2004, s. 29).

Maslowova teorie potřeb rozděluje potřeby na dvě velké skupiny. První skupinou jsou potřeby nedostatkové a druhou potřeby růstové. Nedostatkové potřeby vznikají při ohrožení jedince a jsou determinovány na základě biologických a duševního přežití člověka. Řadíme zde i potřebu lásky, bezpečí, jistoty, uznání a úcty. Na rozdíl od potřeb nedostatkových růstové zajišťují rozvoj jedince. Řadíme zde potřeby estetické, poznávací a seberealizaci. Pro realizaci potřeb je důležité uspokojení základních, nedostatkových potřeb (Pauknerová et. al., 2012, s. 94).



Obr. 6. Maslowova hierarchie potřeb (Pauknerová 2012 : 95) (vlastní tvorba)

„Ve struktuře potřeb zaměstnanců se zvyšuje význam mezilidských vztahů, uznání osobních kvalit zaměstnance a možnost rozvoje jeho osobnosti. V této oblasti je největší deficit současných systémů vedení lidí, ale současně také nejlepší šance pro zlepšení stavu“. (Dvořáková et. al., 2007, s. 171) V rámci obsazování pracovního místa je nutné skloubit následující předpoklady a to je pracovní kapacita místa, potřeby zaměstnance a skloubení jeho schopností a dovedností. Pokud však dojde k nestabilitě těchto tří prvků, může docházet k nespokojenosti, frustraci, poklesu pracovní výkonnosti až po fluktuaci zaměstnanců (Dvořáková et. al., 2007, s. 171). Maslowova pyramida potřeb ukazuje vývoj jedince v dynamickém provedení. Pro personalisty tak činí výhodu v okamžiku, kdy znají potřeby svých zaměstnanců. Tím pádem mohou lépe dovést své podřízené k lepším výkonům (Dieblová, 2005, s. 27).

2.3.2 Herzbergova dvoufaktorová motivačně – hygienická teorie pracovní motivace

Herzbergova teorie vychází z výzkumu, který zkoumal spokojenost či nespokojenost inženýrů se svojí prací. Z empirie vzešlo, že pracovní spokojenost ovlivňují dva faktory. Hlavní motivační faktory jsou zájem o práci, touha po úspěchu, odpovědnost a příležitosti k postupu. Na druhé straně však existují i hygienické faktory. Hygienické faktory se týkají mezd a odměňování (Armstrong, 2014, s. 173).

Mezi **hygienické dissatisfactory** dále Herzberg řadí peníze, řízení organizace, personální politiku, fyzikální podmínky, mezilidské vztahy na pracovišti, jistotu pracovního místa a také osobní život pracovníků. Pokud některý z výše popsanych faktorů chybí nebo je v ohrožení, dochází k pracovní nespokojenosti. Tyto faktory však plně nereflektují motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu. Hygienické faktory jsou tedy ovlivněny vedením organizace, které vytváří kulturu v organizaci (Dvořáková et. al., 2007, s. 172). Hygienické faktory tedy můžeme uspokojit v krátkém čase.

Motivační faktory vedou k ovlivnění motivace. Při jejich neuspokojování či absenci dochází k pracovní demotivaci. Řadíme zde tedy úspěch, uznání, možnosti dalšího rozvoje, řízení kariéry, obsah práce a odpovědnost. Tyto skutečné motivátory vedou k vyššímu pracovnímu výkonu. Lze tedy říci, že tvoří hlavní složku pracovní motivace (Dvořáková et. al., 2017, s. 172).

Úspěch je jedním z hlavních motivátorů. Ovlivňuje výkon každého zaměstnance. Úspěch se dokazuje i v rámci správně vyřešeného úkolu, odvedené práce. **Uznání** může být provedeno formou pochvaly, odměny. Pro každého jedince je důležitá **možnost růstu** jak z hlediska rozšíření jeho schopností, dovedností a tím rostou i kompetence. **Povýšení** zaměstnance motivuje pracovníka ke zlepšení jeho pracovního výkonu ve smyslu umožnění pracovat na jiné pracovní pozici. **Odpovědnost** umocňuje pracovníka provádět určité úkony, které jsou spjaté s jeho profesí a kompetencemi. Vše zakončuje **práce samotná** (Adair, 2004, s. 61).

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná a její obsah Osobní rozvoj Prožitek výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
	Potřeby deficitní	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu
Uznání za prokázanou práci			
Status			Faktory hygienické (dissatisfactory)
Sociální potřeby - potřebsounáležitosti - potřeby lásky		Mezilidské vztahy - S nadřízenými - s kolegy - s podřízenými Odborná kompetence	
Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce Mzda nebo plat		
Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky		

Tab. 2: Srovnání teorie potřeb Maslowa a teorie dvoufaktorační Herzberga (Pauknerová et. al., 2012) (vlastní tvorba)

Pauknerová (2012) s. 175) uvádí, že: „*Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní motivace však neznamená automaticky motivovanost pracovníka.*“ Z výše uvedeného lze tedy soudit, že satisfaktory mohou ovlivnit pracovní spokojenost, ale i zaměřenost pracovní motivace. Kritici této teorie však upozorňují, že Herbergova dvoufaktorová motivačně – hygienická teorie pracovní motivace individuální charakteristiku motivační struktury konkrétních pracovníků (Pauknerová et. al., 2012) s. 174 – 176).

2.3.3 McGregorova teorie X a teorie Y

Hlavní roli zde hraje projekce chování nadřízených u svých zaměstnanců. Dochází k tomu, že pracovníci přejímají standardy chování, kterých od nich jejich vedoucí očekává. Teorie X od pracovníků očekává, že jsou většinou nespolehliví, iracionální, nedá se jim věřit a jsou líní. Z tohoto důvodu je nutné je řídit a stimulovat ať již na základě hrozeb, nebo finančních odměn. Na rozdíl od toho teorie Y vychází z předpokladu, že lidé hledají autonomii, seberozvoj a kreativní práci. Z toho plyne, že jsou morální a odpovědní lidé se smyslem pro dobro své organizace (Pauknerová et. al., 2012, s. 177 – 178). Teorie X odpovídá tradičnímu pojetí řízení a kvality. McGregor čerpal z Maslowa. Potřeby dále rozvinul do teorie, že potřeby jednotlivce nemusí být neslučitelné s potřebami zaměstnavatele (Adair, 2004, s. 45 – 46).



Obr. 7 Znázornění teorie X a teorie Y (Adair, 2004, s. 46) (vlastní tvorba)

2.3.4 Další teorie

Teorie expektance V. H. Vrooma

Vroomova expektanční teorie vychází z kognitivní motivační teorie. Hodnotí se zvažované skutečnosti a dochází k vytvoření představ o budoucím pravděpodobném vývoji. Teorie expektance se vyjadřuje vzorečkem: $M=f(V \cdot E)$. M – úroveň motivace, V – valence, nebo-li subjektivní hodnota očekávaného výsledku, E – expektance, subjektivní pravděpodobnost očekávaného výsledku (Pauknerová et. al., 2012, s. 176).

Teorie spravedlnosti J. S. Adamse

Základním pilířem je fenomén sociálního srovnání. Jedná se tedy o porovnání toho, co do práce vloží každý jedinec, jeho kolegové a jaký efekt má výsledek pro pracovníka a jaký pro jeho kolegy. Případná nerovnováha má vliv na pracovní výkon (Pauknerová et. al., 2012, s. 176).

Teorie kompetence R. W. Whita

Kompetence značí prokazování svých schopností, které se týkají oblasti práce. Můžeme je sledovat v takových případech, které jsou hodnoceny jako středně náročné. Ze sociálního hlediska se jedná o získání obdivu okolí (Pauknerová et. al., 2012, s. 177).

2.3.5 Shrnutí kapitoly motivace

Ve druhé kapitole jsme si vydefinovali motivaci z hlediska psychologie, typů a také v rámci procesu motivace. Většina teorií motivačního chování vychází z potřeb. Potřeby patří společně s hodnotami, zájmy, ideály k základním zdrojům motivace. Většina teorií se pojí na uspokojování potřeb. Pokud některé faktory jsou v nerovnováze, dochází k frustraci a snížení pracovního výkonu v důsledku demotivace. Pro organizaci by mělo být v popředí zkoumání toho, proč pro ně jedinci chtějí pracovat. Zjistit tu pravou motivaci však není úplně jednoduché. Mnozí manažeři chtějí vidět výkon, nezajímají se však úplně o uspokojení potřeb svých zaměstnanců. Pro organizace hlavně ve veřejné správě by mělo být důležité, aby jejich zaměstnanci měli uspokojené potřeby, podávali stabilní výkony a byli dostatečně motivováni pro další práci. Personalisté by se měli snažit nastavit motivační strategii s ohledem na nižší i vyšší potřeby, nebo – li podle Herberga dosahovat dlouhodobého efektu i v oblasti dissatisfactoru.

3 Firemní kultura

V následující kapitole se budeme zabývat oblastí sociálních vztahů v organizaci a firemní kultuře. Kultura v každé organizaci nám odkrývá podstatné oblasti interakce mezi jednotlivými pracovníky a vedením organizace. Na Úřadech práce ČR se firemní kultura může měnit podle jednotlivých pracovišť. Musíme si uvědomit, že kulturu v organizaci do značné míry určuje manažer, vedoucí pracoviště. Na pracovištích lze z centrálního pracoviště nařídít jak má každá kancelář vypadat, jaké má mít vybavení, které informační letáky budou viset na nástěnce a v neposlední řadě, které materiály klienti potřebují obdržet společně se základním sociálním poradenstvím. Ale vztahy a způsob komunikace a fungování ovlivňuje vedení každého pracoviště.

Berme v potaz, že každý jedinec je originál, neopakovatelná osoba. Každý z nás je aktér sociálního jednání. V zaměstnání se vytváří koalice a formální, neformální vztahy. To, jak pracovníci mezi sebou komunikují, přímo ovlivňuje i kvalitu odvedené práce (Bednář, 2013, s. 17)

3.1 Firemní kultura

Arikan , Egínoglu (2016, s. 680) uvádí, že: *„Firemní kultura je významnou složkou organizační strategie a úspěchu.“* Firemní kulturou lze nazvat soubor sdílených predispozic, které pomáhají řešit problémy vznikající v organizaci a kolem ní. Sdílené předpoklady se mohou měnit v silné hodnoty v organizaci (Schein, s. 1992, s. 42). Armstrong (2007, s. 257) hovoří o organizační kultuře následovně: *„představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která nebyla nikdy přesně definována, ale určují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávané práce.“*

U firemní či organizační kultuře lze říci, že je ovlivňována z vnitřního i vnějšího prostředí kolem organizace. Lze tedy mluvit o charakteru organizace. Avšak organizační kultura není jednotná, dochází k jednotlivým subkulturám (Slavík, 2014, s. 75). Hodnoty, postoje a normy chování v organizaci jsou vnitřně sdíleny a projevují se ve smýšlení, cítění a chování jedinců v organizaci (Lukášová et. al., 2004, s. 20).

Arikan s Engínoglem (2016, s. 681) přejímají od Deshpanda a Farleye čtyři hlavní kategorie firemní kultury. Konkurenční firemní kultura pracuje s konkurenceschopností organizace a převahy na trhu. Inovací a riskováním se zabývá podnikatelská firemní

kultura. Organizační závazek s odkazem na tradice a hodnoty plní roli konsensuální kultury a poslední kategorií, která se odvíjí od přesného dodržování struktur je byrokratická firemní kultura. Firemní kultura přispívá k redukci konfliktů uvnitř organizace, zabezpečení kontinuity, zprostředkování a usnadnění koordinace a kontroly, k motivaci, redukci nejistoty pracovníků, ovlivnění jejich pracovní spokojenosti a v neposlední řadě je konkurenční výhodou (Lukášová et. al., 2004, s. 40 – 41).

Můžeme hovořit o propojení hodnot leaderů, organizační kultury a výsledků organizace. Organizační kulturu můžeme posuzovat z pohledu inovace, byrokracie a podpůrné složky. Veškeré „self“ hodnoty vůdců organizace ovlivňují inovaci a výsledky organizace. Shovívavost je spjata s podpůrnou firemní kulturou (Berson et. al., 2008, s. 617).

Firemní kultura se stará o pracovníky, poskytuje jim poradenství a pomáhá svým pracovníkům zvládat veškeré jejich problémy.

3. 2 Jednotlivec a vztahy v organizaci

Hlavním aktérem v každé situaci je člověk – osobnost. Brooks (2003, s. 12 – 13) definuje osobnost jako: *„specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování v rámci organizace.“* Avšak osobnost člověka je relativně stabilní, jedinečná, adaptabilní za všech situací a utváří jednotu. Osobnost je tedy celostní pojetí (Bedrnová et. al., 2009, s. 47). Atkinson (2003, s. 482) o osobnosti uvádí: *„osobností rozumíme charakteristické vzorce chování, které určují osobnostní styl jedince a ovlivňují jeho interakce s fyzikálním a sociálním prostředím.“*

Kociánová (2010, s. 25 – 26) přejímá 6 typů osobnosti podle profesního prostředí od Hollanda. Jsou jimi typ realistický, který preferuje práci s předměty, je fyzicky aktivní. Zkoumavý typ se zaměřuje na pozorování, tvořivost a analytické dovednosti. Činnosti, které jsou administrativně vymezeny, vykonává úřednický typ. Typ podnikavý vede a ovlivňuje tým, je dobrý v přesvědčování, vede tým ke strategickému cíli. Sociální typ je orientovaný na práci s druhými lidmi, vede interpersonální aktivity. Kreativní, přesvědčivý a inovativní pracovník se nazývá uměleckým typem osobnosti.

V životě každého jedince jsou důležité vztahy. V rámci vztahů dochází k interakci. Interakcí rozumíme dynamický proces ovlivňování druhých osob, při němž dochází k předávání informací mezi aktéry (Nakonečný, 2005, s. 69)

Bednář (2013: 18 - 20) rozeznává vztahy formální a neformální. Hlavním rozdílem je, zda v organizaci vznikají vztahy i mimo pracoviště. Existují však i vztahy reálné, které vytváří samotní pracovníci.

Oblast sociálních vztahů a firemní kultury je diverzifikálně obtížný. Důležitá je analýza sociálních vztahů v organizaci, podoby, chování. Také se musíme zabývat i otázkou, jak se organizace vyrovnává s krizí uvnitř týmu. Důležitým úkolem vztahů a firemní kultury je zajištění důvěry zaměstnanců k managementu a naopak, vytváření transparentního prostředí a podněcování k výkonu (Bednář, 2013, s. 38 – 39).

3. 3 Změna firemní kultury

Ve všech odvětvích života probíhají změny. Z tohoto důvodu je potřebné, aby každá organizace se flexibilně přizpůsobovala veškerým změnám, které danou organizaci ovlivňují. Může se jednat o problematiku vztahů, fluktuace zaměstnanců, inovativní novinky a postupy řízení organizace. Musíme mít však na paměti, že je důležité, aby změny ve firemní kultuře byly cílené, měřitelné a efektivní.

Ke změně je důležité přistoupit až ve chvíli, kdy je provedena analýza vztahů a identifikují se případné mezery v organizační kultuře. A činitele změny lze považovat výkon, oddanost, kvalita programu, služby zákazníkům, týmová spolupráce, učení v organizaci a hodnoty (Armstrong, 2007, s. 266 – 267). Manažeři by měli hrát hlavní roli při zavádění změn v kultuře organizace. Avšak velkou slabinou pro změny právě v oblasti kultury jsou strach a obavy pracovníků. Lze hovořit o skupině kolegů, kteří rádi přijímají výzvy a každou změnu přivítají (Šigut, 2004, s. 43 – 44).

Ulrich (2009, s. 170) definuje klíčové faktory pro úspěšné provedení změny: *„vedení změny, vytvoření společné potřeby, zformulování vize, mobilizování oddanosti a zájmu, změnění systémů a subkultur, monitorování pokroku a zajištění trvání změny.“* Manažeři potřebují pro veškeré změny ve firemní kultuře silnou podporu svých spolupracovníků. Soulad nového myšlení pracovníků manažeři podpoří změnou v chování, naplňováním

potřeb zaměstnanců, naplňování ideálů pracovníků organizace (Bedrnová et. al., 2009, s. 588).

Kulturní změny by se měly dít přes stanovení a vyjasnění kulturních norem. Management organizace by měl docílit konsenzu, jaký typ kultury je pro danou organizaci vhodný. Dobré je spolupracovat se specialisty na public relations v oblasti tvořivé deklarace kulturních norem. Tyto normy musí být uskutečněny. Nejlepším příkladem v praxi je vlastní angažovanost. Management organizace se musí veškerými změnami a normami řídit. Vhodné je podporovat nové deklarované normy strategickými dokumenty, jako je například systém hodnocení. V neposlední řadě by v nové organizaci měla fungovat kulturní hierarchie. Noví pracovníci by se měli učit vzorce organizace od svých starších kolegů (Bělohávek, 2003, s. 45).

3.4 Shrnutí kapitoly firemní kultura

Pro každou organizaci je významnou otázkou její kultura. I zákazníci hned rozpoznají, jaká kultura ve firmě funguje. Všichni sdílíme určité hodnoty, názory, postoje. Management společnosti však každodenně musí řešit změny, nejen v motivaci svých pracovníků, ale i ve vztahu ke všem okolnostem. Dochází k ovlivnění ze strany zákazníků i ekonomicko – sociálních změn. K ovlivnění kultury organizace je důležitá podpora a zapojení všech pracovníků. Musíme však počítat s otázkou, kdy někteří kolegové nebudou změnám přístupní. Je to možné z obavy z budoucnosti a horší adaptaci na změny. Za problematické přizpůsobení a reakci na změny lze považovat i zhoršenou komunikaci ze strany vedení, nebo nestrukturalizované kroky. Pro chod každé organizace jsou důležité vztahy. Protože většina firem potřebuje pro chod týmovou práci, měl by se podporovat teambuilding a neformální vztahy v organizaci.

4 Agenda dávek pomoci v hmotné nouzi

Ve čtvrté kapitole diplomové práce zakotvíme pojmy hmotná nouze, životní a existenční minimum. Budeme se zabývat jednotlivými dávkami pomoci v hmotné nouze – Příspěvek na živobytí, Doplatek na bydlení a Mimořádná okamžitá pomoc. Srovnáme i počet dávek a objem vynaložených finančních prostředků na výplatu dávek pomoci v hmotné nouzi v roce 2015 v porovnání s rokem 2014.

Dávky pomoci v hmotné nouzi (DPvHN) patří do sociálního zabezpečení. Krebs (2010, s. 176) definuje sociální zabezpečení: „je například definováno jako systémy náhradních (mimořádných) zdrojů zabezpečující relativní stabilitu, přiměřenou minimální úroveň sociálního zabezpečení a sociální suverenitu těmito formami: sociálními příjmy, sociálními službami, sociálními azyly.“ Sociální zabezpečení řadíme mezi nejdůležitější nástroje sociální politiky státu. Mezi odvětví sociálního zabezpečení patří péče o zdraví, zabezpečení v době dočasné pracovní neschopnosti a při úrazu, zabezpečení matek v době těhotenství a mateřství, zabezpečení při invaliditě, ve stáří, zabezpečení při výchově dětí v rodině, pomoc při zabezpečení rodinných příslušníků a pozůstalých a téže pomoc při zabezpečení lidí v době nezaměstnanosti (Krebs, 2010, s. 176).

DPvHN se řídí zákonem číslo 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů. Některé pojmy jako životní a existenční minimum, společně posuzované osoby jsou zakotveny v zákoně číslo 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, ve znění pozdějších předpisů. K zákonu o pomoci v hmotné nouzi se vztahuje i vyhláška číslo 389/2011 Sb., Vyhláška o provedení některých ustanovení zákona o pomoci v hmotné nouzi.

4. 1 Pojmy týkající se dávek pomoci v hmotné nouzi

4.1.1 Životní minimum

Podle § 1 odst. 1. zákona číslo 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, ve znění pozdějších předpisů životní minimum: „*minimální hranice peněžních příjmů fyzických osob k zajištění výživy a ostatních základních osobních potřeb.*“²

Částka životního minima se liší podle toho, zda posuzujeme jednotlivce, nebo společně posuzované osoby. Základní částka životního minima jednotlivce činí 3 410,-. V rámci společně posuzovaných osob u nejstaršího člena rodiny je tato částka 3 140,-;

² Zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, ve znění pozdějších předpisů In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [19. 2. 2017]

další osoby zaopatřené nad 15 let 2 830,-; nezaopatřené dítě ve věku 15 – 26 let 2 450,-; nezaopatřené dítě ve věku 6 – 15 let 2 140,- ; a nezaopatřené dítě do věku 6 let 1 740,-.³

Společnost uznává hranici částky životního minima jako minimální hranici příjmu. Pokud se jedinec, nebo rodina dostane pod tuto hranici, nastává stav hmotné nouze. Jedná se o pokrytí základních potřeb domácnosti k dočasnému zajištění pokrytí potřeb rodiny. Součet částek životního minima slouží i pro přiznání některých dalších dávek hlavně státní sociální podpory – Přídavek na dítě, Porodné (Krebs, 2010, s. 290).

Pokud je rodina v hmotné nouzi, či – li pod hranicí životního minima a zároveň nezaopatřené dítě má nárok na dávku Příspěvek na péči, může si zástupce zažádat o navýšení tohoto příspěvku z důvodu hmotné nouze. Navýšení činí 2 000,- měsíčně.

4.1.2 Existenční minimum

Podle § 1 odst. 2 zákona číslo 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, ve znění pozdějších předpisů hovoří o existenčním minimu jako: „*minimální hranici příjmů osob, která se považuje za nezbytnou k zajištění výživy a ostatních základních osobních potřeb a úrovní umožňující přežití.*“⁴

Částka existenčního minima v současné době činí 2 200,-. Existenční minimum slouží pro osoby, které si mohou zlepšit svoji situaci, však sami tuto skutečnost odmítají. Existenční minimum nelze využít u nezaopatřených dětí, starobního důchodce, osoby starší věku 65 let a u osoby uznanou invalidní ve III stupni (Krebs, 2010, s. 292). Existenční minimum má však i osoba, která podle § 24 odst. 1, písm. b) zákona číslo 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů, dluží více než 3 násobek soudně stanovené částky výživného pro nezletilé dítě.⁵

³ § 3 zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, ve znění pozdějších předpisů In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [19. 2. 2017]

⁴ Zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, ve znění pozdějších předpisů In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [19. 2. 2017]

⁵ § 24 zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [19. 2. 2017]

Musíme si však uvědomit, že do částky životního a existenčního minima nezapočítáváme náklady, které se hradí za bydlení. Náklady na bydlení jsou posuzovány zákonem číslo 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů jako odůvodněné náklady na bydlení (Beck et. al., 2012, s. 19).

4.1.3 Společně posuzované osoby

Společně posuzovanými osobami pro stanovení částky životního minima a posléze částky živobytí rozumíme rodiče a nezletilé, nezaopatřené děti, manželé nebo partneři včetně registrovaných partnerů, rodiče a nezletilé, zaopatřené děti, rodiče a zletilé děti v případě, že společně užívají jeden byt a též jiné osoby, které společně užívají byt a neprokáží, že společně nežijí a společně ne hospodaří.⁶

V případě, že v jednom bytě bydlí rodiče a jejich zletilé dítě s partnerem a nezletilým dítětem, jsou posuzováni jako dva okruhy společně posuzovaných osob. To samé platí u osob, které bydlí v jednom domě se dvěma bytovými jednotkami, které však musí být zapsány v katastru nemovitosti. Nezletilost dítěte posuzujeme podle zákona číslo 155/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů. Byt musí splňovat veškeré standardy trvalého bydlení a musí být takto zkolaudována pracovníky Městského úřadu stavebního odboru.

4.1.4 Částka živobytí

Částka živobytí se stanoví součet částek životního, případně existenčního minima jednotlivce, společně posuzovaných osob. Částka živobytí je ukazatelem, který porovnáváme pro vyhodnocení stavu hmotné nouze (Beck et. al., 2012, s. 21).

4.1.5 Odůvodněné náklady na bydlení

Odůvodněnými náklady na bydlení rozumíme úhrady za nájemné a služby spojené se službami spojenými s bydlením a úhradou energií. Nájemné je spojeno i s poplatky v družstevní či vlastnické formě bydlení – fond oprav. Za úhradu služeb spojených s bydlením považuje úhrady za vodné a stočné, ústřední topení, úklid společných prostor

⁶ Zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, ve znění pozdějších předpisů In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [19. 2. 2017]

v domě, používání výtahu, osvětlení společných prostor v domě, případně další poplatky, které jsou bezprostředně spojeny s bydlením. Úhradou energie považujeme i tuhá paliva.⁷

Za započitatelné odůvodněné náklady nepovažujeme však anuitu, poplatek správci bydlení, splácení úvěru, půjček a pojištění odpovědnosti domácnosti.

4.1.6 Hmotná nouze

V Listině základních práv a svobod v článku 30 odstavce 2 se deklaruje, že: „Každý, kdo je v hmotné nouzi, má právo na takovou pomoc, která je nezbytná pro zajištění základních životních podmínek.“⁸

Hmotná nouze se posuzuje podle celkových sociálních a majetkových poměrů žadatele a s ním společně posuzovaných osob. Za osobu v hmotné nouzi tedy považujeme osoby, které po odečtení přiměřených nákladů na bydlení nedosahují částky živobytí, případně pokud dosahuje společně s Příspěvkem na živobytí této hranice, ale nepostačuje k pokrytí odůvodněných nákladů na bydlení a služeb spojených bezprostředně s náklady na bydlení a zároveň si tento příjem osoba nemůže zvýšit skrze věku, zdravotnímu stavu svým vlastním přičiněním, zejména prací. Za osobu v hmotné nouzi můžeme považovat i osobu, které hrozí vážná újma na zdraví, je ohrožena sociální exkluzí, byla zasažena živelnou pohromou.⁹

Podle § 3 odst. 1. zákona číslo 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů, se dále za osobu v hmotné nouzi stanoví osoby: „Nestanoví-li tento zákon jinak, osobou v hmotné nouzi není osoba, která a) není v pracovním nebo obdobném vztahu, popřípadě nevykonává tyto vztahy alespoň v rozsahu 20 hodin měsíčně, ani nevykonává samostatnou výdělečnou činnost a není vedena v evidenci uchazečů o zaměstnání, popřípadě osoba, která je v pracovním nebo obdobném vztahu, ale nemá

⁷ Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [19. 2. 2017]

⁸ <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html> (online) [19. 2. 2017]

⁹ § 2 zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [19. 2. 2017]

z těchto vztahů v rozhodném období příjem, s výjimkou osoby, která je 1. starší 68 let, 2. poživatelem starobního důchodu, 3. invalidní ve třetím stupni, 4. osobou pobírající peněžité dávky nemocenského pojištění z důvodu těhotenství a mateřství nebo rodičem celodenně, osobně a řádně pečujícím alespoň o 1 dítě a z důvodu této péče pobírajícím rodičovský příspěvek, a to po dobu trvání nároku na rodičovský příspěvek a po této době takto pečujícím o dítě, které z vážných důvodů nemůže být umístěno v jeslích nebo v mateřské škole nebo obdobném zařízení, 5. osobou osobně pečující o dítě ve věku do 10 let závislé na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni I nebo osobou osobně pečující o osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), nebo ve stupni III (těžká závislost) anebo ve stupni IV (úplná závislost), a to za předpokladu, že v žádosti o příspěvek na péči pro osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby byla uvedena nebo po přiznání příspěvku na péči příslušnému orgánu ohlášena jako osoba poskytující pomoc; je-li pečujících osob více, lze toto ustanovení použít pouze u jedné z nich, a to té, která byla určena jejich písemnou dohodou, a nedohodnou-li se, nelze toto ustanovení použít vůbec, 6. poživatelem příspěvku na péči ve stupni II (středně těžká závislost), nebo ve stupni III (těžká závislost) anebo ve stupni IV (úplná závislost), 7. nezaopatřeným dítětem, 8. uznána dočasně práce neschopnou, 9. práce neschopná z důvodu, který by byl u pojištěnce pojištěného podle zákona o nemocenském pojištění důvodem pro rozhodnutí ošetřujícího lékaře o vzniku dočasné pracovní neschopnosti, 10. zaměstnancem, jemuž zaměstnavatel nevyplatil mzdu, plat, odměnu za práci nebo jejich náhradu v termínu jejich splatnosti.“

Za osobu v hmotné nouzi nepovažuje osoby, které nejsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání a současně si vlastním přičiněním, zejména prací nezvyšují svůj vlastní příjem, od následujícího měsíce, co jsou vazebně stíhány, osoby, které pobývají ve výkonu trestu odnětí svobody, osobě, která nemá nárok na dávky nemocenského pojištění z důvodu, že si osoba přivodila pracovní neschopnost úmyslně, pokud jim byla udělena sankce za neplnění rodičovských povinností, osobám samostatně výdělečně činným, které po odečtení přiměřených nákladů na bydlení nedosahují částky živobytí z důvodu, že tato osoba nebyla účastna nemocenskému pojištění, nesnaží si aktivně zlepšit svoji situaci vlastním přičiněním (uplatnění nároků a pohledávek), osoba, které je poskytována ústavní péče v psychiatrické léčebně nebo léčebně pro dlouhodobě nemocné při pobytu delším než 3 měsíce a osoba, která si přivodila pracovní neschopnost při účasti ve rvačce, v opilosti,

při požití omamných a psychotropních látek, spáchání úmyslného trestného činu a v tomto důsledku jim nejsou poskytovány dávky nemocenského pojištění.¹⁰

4.2 Dávky pomoci v hmotné nouzi

Rozlišujeme tři dávky pomoci v hmotné nouzi. Dva typy dávek se měsíčně opakují – Příspěvek na živobytí a Doplatek na bydlení. Další dávkou je Mimořádná okamžitá pomoc.

4.2.1 Příspěvek na živobytí

Hlavní podmínkou pro splnění nároku na dávku Příspěvek na živobytí je, že po posouzení celkových sociálních a majetkových poměrů osoby, společně posuzovaných osob, je dosaženo stavu hmotné nouze. Musíme brát v potaz splnění nároku i z pohledu vlastního přičinění, tzn. uplatnění veškerých nároků a pohledávek (Krebs, 2010, s. 301).

U Příspěvku na živobytí je rozhodným obdobím pro přiznání nároku na dávku tři měsíce před podáním žádosti. Za využití nároků a pohledávek rozumíme požádání a vymáhání výživného, uplatnění dávek předcházející dávkám pomoci v hmotné nouzi (nemocenské dávky, dávky státní sociální podpory, dávky pro osoby se zdravotním postižením včetně Příspěvku na péči, dávky vyplácené oddělením zaměstnanosti – Podpora v nezaměstnanosti a při rekvalifikaci). Dále se jedná o prodej či pronájem nemovitosti, ve které žadatel nebydlí, ale je jejím vlastníkem, přijetí dědictví.

Částka živobytí se navyšuje i u potřeb zvýšených na dietní stravování. Diety jsou však státem uznané ve vyhlášce číslo 389/2011 Sb., Vyhláška o provedení některých ustanovení zákona o pomoci v hmotné nouzi. Podle § 1 vyhlášky číslo 389/2011 Sb., Vyhlášky o provedení některých ustanovení zákona o pomoci v hmotné nouzi rozlišujeme následující diety: *„nízkobílkovinná, při dialýze, nízkocholesterolová při hypercholesterolemii nebo hyperlipoproteinemii, diabetická, při onemocnění fenylketonurií, při onemocnění celiakií, při osteoporóze pokud celotělová kostní hustota poklesla o více než o 25 %, tj. T-skóre je horší než -2,5, při laktóзовé intoleranci a v těhotenství a při kojení do 1 roku věku dítěte.“*

¹⁰ § 3 zákon číslo 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [19. 2. 2017]

Podle § 9 zákona číslo 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů se za příjem považuje: *70% příjmu ze závislé funkční činnosti, 80% příjmu z dávek nemocenského pojištění, náhrady mzdy v dočasné pracovní neschopnosti, podpory v nezaměstnanosti a při rekvalifikaci a dávek důchodového pojištění, 100% ostatních započitatelných příjmů podle zákona o životním a existenčním minimu vyjma Příspěvků na živobytí.*“

V rámci porovnání vyplacení dávek Příspěvek na živobytí v letech 2014 a 2015 lze říci, že došlo k poklesu jednotlivých dávek a též došlo i ke snížení vyplaceného objemu finančních prostředků. V roce 2014 bylo na Příspěvek na živobytí použito 7 900 098,-. V loňském roce došlo ke snížení objemu výplaty na dávku Příspěvek na živobytí na 7 240 017,-. V rámci počtu dávek došlo mezi těmito roky také k poklesu. Rok 2014 s sebou nesl 162 571 vyplácených dávek, rok 2015 154 870,-.¹¹

4.2.2 Doplatek na bydlení

Dávka Doplatek na bydlení slouží k pokrytí odůvodněných nákladů na bydlení pro osoby, které se nacházejí v hmotné nouzi. Mohou jí však dosáhnout i osoby, jejichž částka živobytí je do 1,3 násobku životního minima. Podmínkou nároku na tuto dávku je získání nároku na dávku Příspěvek na bydlení (dávka státní sociální podpory) a Příspěvků na živobytí (Krebs, 2010, s. 302 – 303).

Dávku Doplatek na bydlení lze přiznat i osobě, které je přiznán statut případ hodný zvláštního zřetele podle Instrukce číslo 12/2016. Musí splňovat kritéria sociálního, ekonomického zřetele. Tato položka se zkoumá u osob žijících v substandardní formě bydlení – ubytovny a jiný než obytný prostor. Podle § 33b) zákona číslo 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů, se u osob žijících na ubytovnách zkoumají standardy kvality bydlení ubytoven. Výše dávky se vypočítá tak, že od částky odůvodněných nákladů na bydlení odečteme částku Příspěvků na bydlení vyplaceného bezprostředně měsíci předcházejícího podání žádosti. Od této částky se odečte částka, při

11

http://www.mpsv.cz/files/clanky/28270/Statisticka_roc_z_oblasti_prace_a_SZ_2015.pdf
(online) [19. 2. 2017]

níž sečteme příjem posuzovaných osob s částkou Příspěvek na živobytí a odečtení částky živobytí.¹²

Doplatek na bydlení byl v roce 2014 poskytnut v 73 177 případech, kdežto v roce 2015 došlo k poklesu na 70 664. Ze státního rozpočtu v roce 2014 bylo vyplaceno na dávku Doplatek na bydlení 3 249 151,-. V roce 2015 byl opět zaznamenán pokles na 3 136 343,-.¹³

4.3.3 Mimořádná okamžitá pomoc

Zákon číslo 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů, definuje celkem pět situací, kdy podle správního uvážení s přihlédnutím k celkovým majetkovým a sociálním poměrům lze považovat osobu za osobu v hmotné nouzi.

První situací je vážná újma na zdraví. Posuzujeme, zda jedinec, který sice z důvodu příjmové situace nesplňuje nárok pro přiznání dávky Příspěvek na živobytí, může být ohrožen vážnou újmou na zdraví. Zda tato situace nelze vyřešit jiným způsobem. Přiznaná částka odpovídá částce existenčního minima. Druhá možnost poskytnutí dávky Mimořádná okamžitá pomoc je z důvodu mimořádné události zejména životní pohromy. Opět zkoumáme celkové sociální a majetkové poměry všech osob a, zda jejich prostředky nepostačí k pokrytí nastalé situace. Mimořádnou událostí se rozumí zejména povodeň, vichřice, zemětřesení či požár, nebo ekologickou či průmyslovou havárii. Výše poskytované dávky činí maximálně patnáctinásobek částky životního minima. Úhrada nezbytného jednorázového výdaje je spjata nejčastěji se situacemi uhrazením správního poplatku, při vydání duplikátu rodného listu, dokladů k získání zaměstnání, poplatky spojených s úhradou jízdného při ztrátě finančních prostředků a v neposlední řadě i například na úhradu noclehu na nocležně. Částka pokrývá celý náklad na úhradu. Čtvrtá situace řeší uhrazení nezbytných nebo odůvodněných nákladů spojených se zakoupením

¹² Zákon číslo 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů
In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [19. 2. 2017]

¹³

http://www.mpsv.cz/files/clanky/28270/Statisticka_roc._z_oblasti_prace_a_SZ_2015.pdf
(online) [19. 2. 2017]

nákladů dlouhodobé potřeby, nákladů spojených se vzděláváním nebo zájmových činností. Přiznaná částka nesmí v součtu za kalendářní rok překročit výši 10 násobku životního minima. Poslední situací pro přiznání dávky Mimořádná okamžitá pomoci je ohrožení osoby sociálním vyloučením. Jde zejména o osoby propuštěné z výkonu trestu odnětí svobody, zabezpečovací detence či vazby, osoby po ukončení léčby chronických závislostí, psychiatrické léčebny, léčebného zařízení pro chorobné závislosti, je propuštěn ze školského zařízení pro výkon ústavní či ochranné výchovy nebo pěstounské péče po dosažení zletilosti, je osobou bez přístřeší. Částka této dávky činí 1 000,-.¹⁴

V roce 2014 byly dávky Mimořádné okamžitá pomoci vyplaceny v objemu 145 581,- a v roce 2015 v částce 141 610,-. Objemově se jednalo v roce 2014 o 5 620 dávek, kdežto v roce 2015 to bylo 5 364 dávek.¹⁵

4.4 Shrnutí ke kapitole dávek pomoci v hmotné nouzi

V této kapitole jsme si popsali stav hmotné nouze a také pojmy, které se vztahují k dávkám pomoci v hmotné nouzi – životní, existenční minimum, společně posuzované osoby, odůvodněné náklady na bydlení. Poskytly jsme i výčet dávek pomoci v hmotné nouzi – Příspěvek na živobytí, Dopltek na bydlení a Mimořádná okamžitá pomoc. Je nutné si uvědomit, že při posuzování nároku na dávky je nutné vždy posuzovat celkové sociální a majetkové poměry. Pracovníci na agendě DPvH se každodenně setkávají se správním uvážením. Jde o situace, kdy lze nárok na dávky posuzovat individuálně a každý pracovník může mít trochu jiný pohled na situaci. I z tohoto důvodu je práce na dané agendě náročná. Na agendě DPvHN dochází podle vnitřních statistik k nejvíce verbálním útokům na pracovnice. Jedná se i o pracoviště, kde dochází k největší fluktuaci zaměstnanců v rámci celé republiky. Určité zdroje hovoří o tom, že většina pracovníků z této agendy odchází v období mezi druhým – čtvrtým rokem práce. Ze statistik lze

¹⁴ Zákon číslo 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů
In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [19. 2. 2017]

15

http://www.mpsv.cz/files/clanky/28270/Statisticka_roc._z_oblasti_prace_a_SZ_2015.pdf
(online) [19. 2. 2017]

i vyčíst, že díky důsledné práci a hlavně současné konjunktúře v oblasti zaměstnanosti dochází ke snížení vypláčených dávek pomoci v hmotné nouzi.

II Praktická část

Pro vypracování empirické části diplomové práce jsme zvolili kvalitativní výzkum, konkrétně metodu případové studie. Danou metodu jsme vybrali z důvodu, že skrze případovou studii lze zachytit i kulturu organizace. Můžeme předpokládat, že vybraní respondenti poskytnou i některé zajímavé poznatky, které by v případě zvolení kvantitativní metody nesdělili. I zachycení malých, pro někoho nevýznamných detailů může posloužit vedoucím pracovníkům, personalistům k přehodnocení a případnému nastavení motivačních atributů, které povedou ke zlepšení pracovní pohody.

Kvalitativní výzkum

Při kvalitativním výzkumu Miovský (2006, s. 24) vychází z komplexnosti, kde zkoumá heterarchii, holografičnost, perspektivu, sdílení a také důvěryhodnost. Heterarchie se váže k možnosti výskytu určitých konkrétních řádů a struktur.

Hlavní důraz při kvalitativním výzkumu klademe na náhled vybraných kritérií, která můžeme opětovně zkoumat, hodnotit a stále nalézat nová řešení. Neméně důležitá je validita společně se spolehlivostí výzkumu (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 30 – 49). Kvalitativní výzkum přináší výhodu v neopakovatelnosti a jedinečnosti. Uváděnou metodu výzkumu používáme většinou pro popis, analýzu a interpretaci získaných dat (Miovský, 2006, s. 16).

Při kvalitativním výzkumu empirista přichází s holistickým obrazem, analyzuje různé druhy dokumentů, podává informace o názorech účastníků výzkumu a v neposlední řadě je výzkum prováděn v přirozeném prostředí respondenta (Creswell, 1998, s. 12 in Hendl, 2005, s. 50).

Případová studie

V oblasti společenskovedního zkoumání řadíme případovou práci mezi základní typy používané při kvalitativním výzkumu. Případová práce nám ukazuje na velké pole možnosti zkoumání sociálních jevů na konkrétním a uceleném i jednom případě (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 96 – 97). Ve své práci využijeme případovou práci jedno konkrétní kontaktní pracoviště Úřadu práce České republiky agendy dávek pomoci v hmotné nouzi. Při zpracování případové práce se nachází nutnost zachování etických aspektů, kterým se věnujeme v kapitole Zpracování výzkumu a etická rizika (Miovský, 2006, s. 95).

Objekt výzkumu zkoumáme v reálném prostoru a čase, v celé šíři komplexnosti zkoumaných jevů. Tedy jednotlivé subsystemy nelze brát odděleně, ale jako celek, který se vzájemně propojuje a ovlivňuje. Komplexnost zkoumaných tedy vede k rozkrývání a reflexi jednotlivých jevů k sobě navzájem (Yin, 2003, s. 13 – 14 in Švaříček, Šedová, 2007, s. 97 – 98).

5 Popis zkoumané organizace

Úřad práce České republiky a agenda dávek pomoci v hmotné nouzi

Prvotně bychom se chtěli věnovat instituci, která má v gesci vyplácení nepojistných sociálních dávek. Jedná se o Úřad práce České republiky. V této kapitole se budeme zabývat úlohou dané instituce, proměně situace po sociální reformě z roku 2012. Dále zpracujeme problematiku samotné hmotné nouze – její definice, typy poskytovaných dávek. Těžištěm dané kapitoly bude samotná role pracovníků na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi.

5.1 Úřad práce České republiky

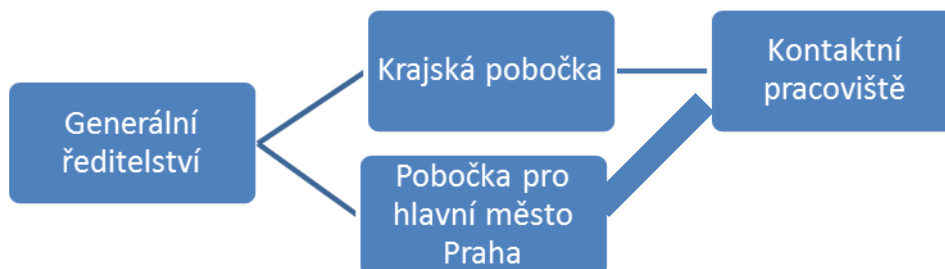
Nyní se budeme zabývat konkrétní úlohou Úřadu práce České republiky, včetně jeho vývoje.

5.1.1 Historie Úřadu práce České republiky

Úřad práce České republiky (dále jen ÚP ČR) je státem uznaný služební, správní úřad s přenesenou celostátní působností. Prvotní instituce úřadu práce vznikla v roce 1990 na základě zákona číslo 306/ 1990 Sb., o zřízení úřadu práce² a jeho primárním úkolem bylo řešení problematiky nezaměstnanosti. Plnily úlohu zprostředkování zaměstnání uchazečům o zaměstnání a vyplácení dávky podpory v nezaměstnanosti.

Vznik dnešního ÚP ČR se datuje k 1. 4. 2011. Od 1. 10. 2011 došlo ke změně struktury organizace, která je nyní tvořena Generálním ředitelstvím a 14 krajskými pobočkami (dále jen KRP ÚP ČR), včetně pobočky pro hlavní město Prahu. V každém kraji působí kontaktní pracoviště (dále jen KOP ÚP ČR), případně malá detašovaná pracoviště. Řídící úlohu nad ÚP ČR má po celou dobu existence úřadu Ministerstvo práce

a sociálních věcí (dále jen MPSV).¹⁶ Další nedílnou úlohou MPSV je posuzování odvolání klientů, kteří nejsou spokojeni s vydáním rozhodnutí ÚP ČR na všech úrovních agend, jež spadají do gesce ÚP ČR.



Obr. 8: Hierarchie pracovišť Úřadu práce ČR

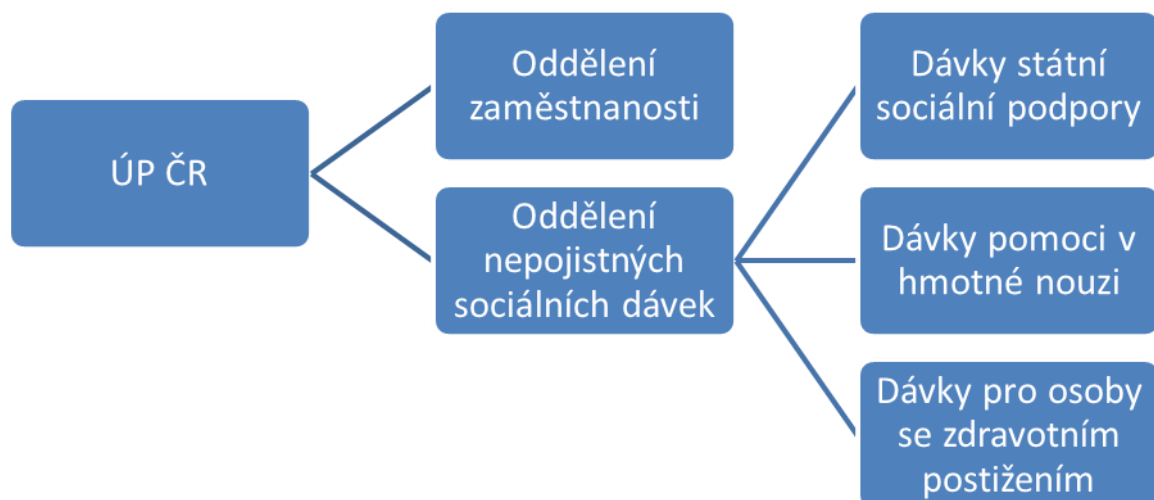
Do roku 2012 ÚP ČR se vnitřně diferencovalo na referát zaměstnanosti a kontaktní pracoviště dávek státní sociální podpory. S realizací sociální reformy pod ÚP ČR přešla z obecních úřadů agenda dávek sociální potřebnosti – dávky pomoci v hmotné nouzi a dávky pro osoby se zdravotním postižením.

5.1.2 Úkoly Úřadu práce České republiky

Jak uvádí § 4 odst. 1, zákona č. 73/ 2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů: „ÚP ČR plní úkoly v oblastech: zaměstnanosti, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, státní sociální podpory, dávek pro osoby se zdravotním postižením, příspěvku na péči, pomoci v hmotné nouzi, inspekce poskytování sociálně – právní ochrany dětí a dávek péčovské péče.“¹⁷

¹⁶ <http://portal.mpsv.cz/upcr/oup> (online) [16. 7. 2016] [poslední aktualizace nezjištěno]

¹⁷ Zákon č. 73/ 2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [14. 7. 2016]



Obr.. 9: Struktura úkolů ÚP ČR dle oddělení

Jak vidíme i z grafického znázornění, ÚP ČR plní široké spektrum funkcí a pro výkon jejich činností je potřebná odborná kvalifikace. Nabídky zaměstnání se od 1. 7. 2015 vyhláší v souladu se zákonem číslo 234/ 2014 Sb., o státní službě. Většina výběrových řízení v současné době požaduje vyšší odborné vzdělání. Na agendu dávek státní sociální podpory však stále postačuje dokončené středoškolské vzdělání ukončenou maturitní zkouškou, vyjma pozice metodika. Na tuto pozici je nově požadováno vyšší odborné vzdělání. Oddělení zaměstnanosti má také svá specifika, kdy pracovníce dávkového systému mají splňovat ukončené střední odborné vzdělání, kdežto pracovníci poradenství by již měli dosahovat vyššího odborného vzdělání.¹⁸

V rámci plnění výše uvedených úkolů zákon číslo 73/2011 Sb., Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, stanovuje, že Úřad práce ČR je správní úřad s celostátní působností. V souvislosti s výkonem správního řízení mluvíme o prvoinstančním, vrchnostenském výkonu státní správy.

¹⁸ Služební předpis 3/2016 *Pravidla vzdělávání státních zaměstnanců Úřadu práce České republiky*

5.2 Sociální reforma

Následující podkapitola je v diplomové práci zařazena hlavně z důvodu pochopení širšího kontextu problematiky, na kterou se odkazují někteří respondenti v empirické části.

Sociální reformu v novodobé historii můžeme rozdělit na postrevoluční období a rok 2011. Prvním mezníkem bylo přijetí novelizace zákona č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, jež kladl důraz k rozvolnění situace, kdy pomoc znovu mohly poskytovat nestátní neziskové subjekty. Důraz byl však kladen na rodinnou soudržnost a pomoc uvnitř rodiny (Krebs, 2010, s. 287).

Dalším důležitým zákonem se stal zákon č. 482/ 1991 Sb., o sociální potřebnosti, na který následně byl přijat zákon č. 463/1991 Sb., o životním minimu. Posledně jmenovaný zákon prvně zavedl do praxe hranici chudoby, tedy životní minimum. Veškeré zákony reagovaly na vznikající záchrannou síť (Krebs, 2010, s. 290).

Dávky sociální potřebnosti v této době spadaly pod působnost Městských úřadů pod odbory sociálních věcí. Další velký mezník nastává s tzv. Drábkovou reformou. Změny nastaly k 1. 1. 2012. K tomuto datu přešly dávky pomoci v hmotné nouzi z Městských úřadů pod Úřad práce ČR. Mnozí pracovníci této agendy však přišli o zaměstnání z důvodu nadbytečnosti.

Sociální reforma si kladla za cíl zefektivnit systém správy veřejných prostředků, která byla určena pro sociální oblast a vyplácení dávek.¹⁹

Tato reforma dále zjednodušila posuzování situace hmotné nouze, rozšířila prostor pro správní uvážení. (Beck et. al., 2012, s. 16)

Pozitivem sociální reformy celkově bylo, že veškeré dávky ze systému státní sociální podpory, příspěvku na péči a dávky pro osoby se zdravotním postižením, dávky pomoci v hmotné nouzi sjednocoval Úřad práce ČR, jehož dřívější doménou bylo oddělení zaměstnanosti. Začal se budovat propojený systém spolupráce napříč agendami. Při sociální reformě v roce 2012 došlo ke zvýšení částek životního minima, které jsou do dnešního dne neměnné. Výplata všech dávek byla řízena na sKarty, které měly zajistit

¹⁹ <http://socialnireforma.mpsv.cz/cs/7> [online] [26. 1. 2017]

komfort pro osoby pobírající dávky. K 30. 4. 2014 však byly sKarty zrušeny. V témže období přišla i změna programu, poskytovatelem do současné doby je OKSystem.

5.3 Motivační systém Úřadu práce ČR

V současné době Úřad práce ČR využívá několika prvků motivačního schématu. Dělíme je na finanční a nefinanční benefity. Avšak Úřad práce ČR nemá propracovanou motivační strategii, která by obsahovala i talent management a alespoň podpůrné body k řízení kariéry pracovníků. Veškerý systém je řízen z centra – z personálního oddělení Generálního ředitelství Úřadu práce ČR. Personální oddělení, které má v gesci i rozvoj dalšího vzdělávání, má zřízeno každé krajské pracoviště. Úkolem daného oddělení je však zaobstarávat veškeré administrativní podklady, které se následně předávají na Generální ředitelství ÚP ČR.

K finančním benefitům, které poskytuje Úřad práce ČR dále, řadíme příspěvek za zvýšenou neuropsychickou zátěž, příplatky za vedení pro vedoucí pracovníky. Se zařazením ÚP ČR ke služebním úřadům zákon číslo 324/2014 Sb., o státní službě, ukládá povinnost ročního hodnocení pracovníků. Toto hodnocení je totožné s osobním hodnocením pracovníků v pracovně právním vztahu. Hodnotí se vždy celý kalendářní rok, který je daný pracovník ve služebním poměru. Vedoucí oddělení přidělí slovní a bodové hodnocení. Každý rok vytváří osobní rozvoj pracovníka, cíle, které hodnotí další rok. Posledním finančním benefitem jsou odměny, které se odvíjí od rozpočtu. Pro jubilanty, kteří dosahují 10, 20, 30 odpracovaných let pro svého zaměstnavatele, obdrží navíc další finanční podporu. Tuto samou podporu dostanou vyplacenou i pracovníci při odchodu do důchodu.

K nehmotným motivačním benefitům řadí Úřad práce ČR především veřejné ocenění pracovníků na poradách, z krajské pobočky dochází i e-maily při ocenění zvládnutého náročného období. Další výhodou je příspěvek na stravné. Zaměstnanci si přispívají 15 Kč na oběd, 65 Kč obdrží z FKSP za každý odpracovaný den. Pracovníci mají umožněno školení v Praze na systém a novelizace systému, ve kterém pracují – OK System. Velkým benefitem, i když mnohdy nedoceneným, je pružná pracovní doba. Pracovníci musí být na pracovišti od 8:00 – 13:00, v úřední dny do 17:00. V úřední dny ke konci měsíce si však mohou vybírat přesčasy, které nejsou propláceny. Jako poslední celek nefinančních možností mohou pracovníci ÚP ČR čerpat 5 dní sick days za rok. Sick days nebo – li

indispoziční volno by se mělo využívat k účelům, kdy pracovníkovi není nejlépe, ale nechce si čerpat řádnou dovolenou, případně nechce využít dočasnou pracovní neschopnost. Účel využití tohoto benefitu se však přímo nezkoumá. Pro státní zaměstnance ve služebním poměru zákon upravuje hrazené volno na vlastní promoce, pohřeb či svatbu v přímé linii příbuzenstva. Dále státní zaměstnanec může čerpat každoročně 6 dní studijního volna ke zvyšování vlastní kvalifikace, za předpokladu, že mu tuto možnost schválí na krajském ředitelství, potažmo paní generální ředitelka ÚP ČR. Pokud zaměstnanec pracuje na Úřadu práce ČR v kuse 5 let, může mu být schválena stáž na jiném pracovišti i v zahraničí až na 12 měsíců, avšak bez finančního zajištění.

5.4 Shrnutí zkoumané organizace

Můžeme vidět, že ÚP ČR je správním úřadem zastřešujícím širokou škálu sociální problematiky. Na základě sociální reformy z roku 2012 tedy vznikl tzv. určitý superúřad.

Tento systém má však určitou devízu. Tou je ne na všech úrovních propojená spolupráce s pracovníky Městského úřadu. Úřad práce ČR si klade za cíl kvalitní zajištění spolupráce hlavně se sociálními pracovníky – kurátory pro dospělé Městských úřadů.

Pozitivum by bylo zlepšení spolupráce na úrovni předávání informací a depistáže týkajících se sociální práce s občany žijícími v sustandardní formě bydlení a osobami bez přístřeší. Za substandardní formu bydlení se považují ubytovny a jiný než obytný prostor. Jiný než obytný prostor je zařízení, které si buď nepožádalo o schválení hygienických standardů, nebo tyto standardy nebyly Krajskou hygienickou stanicí schváleny, zároveň však jim Stavební odbor obce s přenesenou působností udělil výjimku na jiný než obytný prostor.

Dalším negativem sociální reformy podle některých pracovníků bylo snížení počtu pracovníků, které přešly pod Úřad práce ČR na agendu dávek pomoci v hmotné nouzi. Někteří pracovníci uvádějí, že před reformou tyto dávky na jejich oddělení zpracovávalo šest pracovníků a na Úřad práce přešli jenom dva. Postupem času se daná situace upravuje, ale nejsou vyrovnané počty pracovníků na daných kontaktních pracovištích.

6 Výzkumný problém a výzkumné otázky

Výzkumným problémem předkládané případové studie je zjištění motivace pracovníků agendy dávek pomoci v hmotné nouzi pro práci na dané agendě. Studie se zaměří na identifikaci motivačních prvků konkrétních pracovníků, následně na to, jak ovlivňuje kultura organizace motivaci zaměstnanců. V neposlední řadě se zaměřím na zjištění, jakým způsobem ovlivňují legislativní změny výkonnost a spokojenost pracovníků dané agendy s jejich prací.

Na základě výše popsaných výzkumných problému byly sestaveny výzkumné otázky:

„ Co Vás ovlivňuje při práci na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi? “

„Podporuje Vás Váš zaměstnavatel při řešení všech pracovních, osobních záležitostí? “

„Jaké podmínky mají pracovníci k výkonu své profese v rámci agendy dávek pomoci v hmotné nouzi na kontaktním pracovišti ÚP ČR? “

„Jak se stavíte k připravovaným změnám v oblasti hmotné nouze? “

Cílem předkládaného výzkumu je identifikovat motivy, které ovlivňují pracovníky dávek pomoci v hmotné nouzi při jejich práci, tak aby výsledky posloužili vedoucím pracovníkům a personalistům možnost sestavení činitelů ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců při práci. V závěrečném resumé empirické části shrneme podstatné faktory, na které je podstatné se zaměřit.

7 Metody získávání výsledků

Pro získání dat v předkládané případové studii jsme využili polostrukturovaný rozhovor. Jelikož se s vybranými probandy osobně znám, využila jsem metodu neformálního rozhovoru, který se vyznačuje kladením spontánních otázek při průběhu vzájemného působení činitelů (Hendl, 2005, s. 175)

Pro komplexnější obraz vybraných respondentů, jsme před realizací rozhovoru daly k vyplnění dotazník kariérových kotev autora E. H. Scheina. V rámci empirické studie vycházíme z Herzbergovy dvoufaktorační teorie.

Ve svém výzkumu jsem pro získání dat použila následující typy otázek:

- Co Vás přivedlo k práci na dávkách pomoci v hmotné nouzi?
- Věděl/a jste, co čekat od práce na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi?
- Co pro Vás daná pozice představuje, co Vám dává?
- Co je pro Váš rozvoj důležité?
- Co by Vás přimělo k vyšší motivaci k pracovnímu výkonu?
- Komu se v zaměstnání můžete svěřit se svými problémy?
- Máte zastání od svého vedoucího pracovníka?
- Podporuje Vás dostatečně zaměstnavatel v osobním a kariérním růstu?
- Myslíte si, že se Váš nadřízený zajímá o Vaše názory a nápady a snaží se je uplatňovat?
- Jakým způsobem jsou rozděleny kompetence mezi jednotlivými pracovníky na Vašem pracovišti hmotné nouze a, jak se tyto kompetence dodržují?
- Jak se stavíte k připravovaným legislativním změnám?
- Myslíte si, že organizační změny povedou k zefektivnění Vašeho pracovního výkonu?
- Co by Vám v současné situaci nejvíce v oblasti pracovních záležitostí pomohlo udržet motivaci při práci?

8 Předmět výzkumu a jeho charakteristika

8.1 Předmět výzkumu

Na DPvHN pracují referenti, ověřovatelé dávek a sociální pracovníci. Jelikož ÚP ČR je služebním úřadem, dochází zde ke kumulaci dvou legislativ pro výkon povolání a to zákon číslo 234/2014 Sb., o státní službě a zákon číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Předmětem předkládaného výzkumu jsou 3 sociální pracovníci a 2 ověřovatelé dávek hmotné nouze pracující na území střední Moravy.

Respondent 1 (R1) je sociální pracovnice, která pracuje na dávkách pomoci v hmotné nouzi 25 let. Pracovnice dříve pracovala v sociálních službách a na Městském úřadě na odboru sociálních věcí. Odbornou kvalifikaci pro výkon sociálního pracovníka splňuje

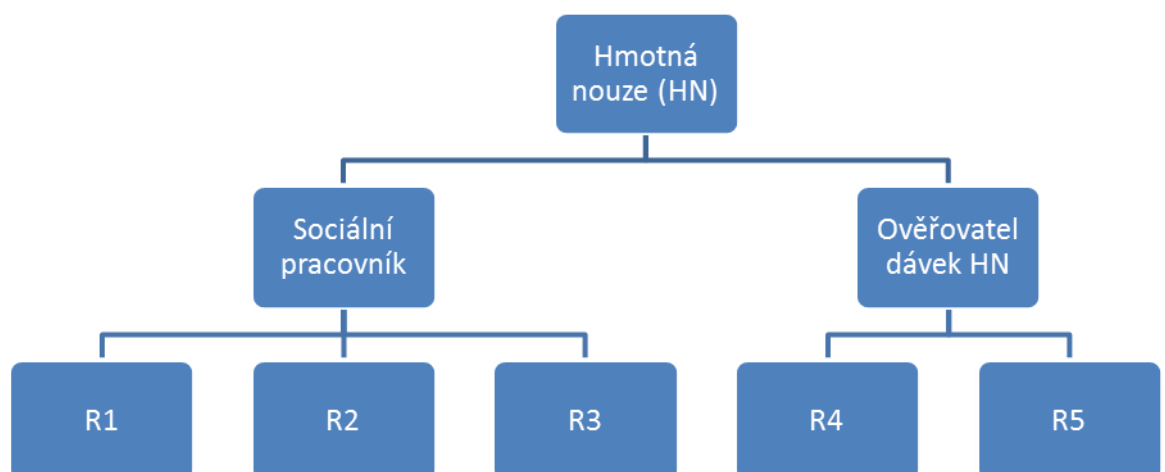
podle § 110 odst. 4, písm. d) zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, absolvováním akreditovaných vzdělávacích kurzů v rozsahu 200 hodin, středoškolským vzděláním v oboru sociálně právní činnosti a praxe na pozici sociálního pracovníka nejméně 10 let.

Respondent 2 (R2) pracuje na pozici sociálního pracovníka, je muž. Na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi pracuje 12 let. Má dokončené vysokoškolské vzdělání v oboru sociální práce. Dřívější praxi má mimo obor sociálních služeb.

Respondent 3 (R3) je sociální pracovníce s praxí na dané agendě 1,5 roku. Odbornou kvalifikaci splnila dosažením vyššího odborného vzdělání v oboru sociální činnosti. Před nástupem do zaměstnání byla na rodičovské dovolené, bez předchozí praxe.

Respondent 4 (R4) pracuje na pozici ověřovatele dávek hmotné nouze. Na dané pozici pracuje 2 roky. Předtím pracovala na jiné agendě na Úřadu práce ČR. Na oddělení nepojistných sociálních dávkách pracuje 9 let. Uvažuje o studiu, jímž splní odbornou kvalifikaci pro sociálního pracovníka.

Respondent 5 (R5) je žena, jejíž pozice je ověřovatel dávek hmotné nouze. Praxi na konkrétní pozici má 2,5 roku. Před nástupem na hmotnou nouzi neměla žádnou praxi.



Obr. 10: respondenti výzkumu

8.2 Charakteristika respondentů z pohledu náplně práce

8.2.1 Referent DPvHN

Na pozici referenta může pracovat osoba, která splňuje podmínky výběrového řízení a je zařazena na pozici odborný referent v 8. platové třídě. Na danou pozici je požadované vzdělání středoškolské odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Pracovní náplň se skládá z administrativních záležitostí, které členíme do průběhu správního řízení – od přijetí žádosti o DPvHN až po její vyhodnocení. Referenti DPvHN nemají pravomoc programově odsouhlasit dávky hmotné nouze k výplatě ani podepisovat dokumenty v rámci správního řízení (oznámení o dávce, rozhodnutí o dávce, usnesení). V případě, že agenda HN je pověřena vedením pokladny, jeden pracovník má za ni zodpovědnost. Provádí šetření v místě.

Referent DPvHN tedy zabezpečuje saturaci klientových (dále jen K) potřeb poskytnutím dávky a jednorázově saturuje specifické potřeby poskytnutím dávky a působí na klienta. Dalším úkolem je zhodnocení, zda výše uvedené postupy jsou pro daného klienta dostačující. Pokud tomu tak není, zprostředkuje spolupráci se sociálním pracovníkem DPvHN (Musil et. al., 2013, s. 19).

Referenti DPvHN nejsou však účastni na všech pracovištích po celé České republice. Zkoumané pracoviště toto systemizované místo například nemá zřízené. Mluví se o jeho zřízení v rámci posilování. Tento pracovník by na zkoumaném pracovišti vykonával administrativní činnosti, které s sebou přináší institut veřejné služby.

S referenty DPvHN se setkáváme ve velké míře na větších pracovištích, respektive vzato srovnáním podle počtu obyvatel ve spádové oblasti. S referenty se setkáváme na všech pracovištích agend státní sociální podpory.

Vodítko, zda je potřeba zprostředkovat spolupráci se sociálním pracovníkem

Potřebuje K sociálního pracovníka (dále jen SP)?	
Týká se K, alespoň 1 situace:	<p>ANO usilovat o spolupráci se SP ÚP ČR, OÚ</p>
<ul style="list-style-type: none"> nedokáže bez pomoci další osoby zajistit podklady pro posouzení nároku na DPvHN 	<p>NE doporučit K spolupráci se SP</p>
<ul style="list-style-type: none"> nesplnil podmínky nároku na dávky HN, ale považuje situaci za obtížnou 	
<ul style="list-style-type: none"> při obdržení dávek HN nejsou vyřešeny problémy K, se kterými se na Vás obrátil 	
<ul style="list-style-type: none"> K z nějakého důvodu ztratil nárok na dávky HN, ale jeho situace je stále obtížná, či zhoršená 	
<ul style="list-style-type: none"> K prožívá problémy, které mu nedovolí se vymanit ze stavu hmotné nouze 	

Tab. 3: Vodítko pro referenta HN, zda-li má zprostředkovat K kontakt se SP (Musil et. al., 2013, s. 19)

8.2.2 Ověřovatel dávek DPvHN

Ověřovatel DPvHN může být osoba, která splňuje kritéria pro 9. platovou třídu, avšak nemusí mít vyšší odborné vzdělání. Na této pozici tedy pracují zaměstnanci, kteří

nesplňují vzdělání podle zákona č. 108/ 2006, o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Ověřovatelé DPvHN nejsou na všech pracovištích. Při vzniku tohoto pracovního místa záleželo na zájmu vedoucího pracovníka na prosazení této pozice. Souhlas se zřízením však dávala krajská pobočka. Další součástí náplně práce ověřovatelů DPvHN jsou součinnosti s orgány činnými v trestním řízení, vedení pokladny v návaznosti na její přítomnost na agendě HN. Ověřovatelé DPvHN na rozdíl od referentů mohou odsouhlasit dávky k výplatě a podepisovat dokumenty v rámci správního řízení. Mohou provádět šetření v místě, na které pak navazuje sociální šetření.

8.2.3 Sociální pracovník

Pro výkon agendy DPvHN je stěžejní profesí sociální pracovník. Z tohoto důvodu se jím budeme obšírněji zabývat.

Předpoklady pro výkon na dané pozici jsou již vymezeny dvěma zákony. Zákon číslo 234/2014 Sb., o státní službě, vymezuje základní předpoklady pro minimální vzdělání na úrovni sociálního pracovníka, jako vrchního referenta v 9. platové třídě. Odbornou způsobilost však kooperuje stále zákon číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

§ 110 odst. 4 zákona číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, definuje odbornou způsobilost pro výkon sociálního pracovníka následovně: „a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,

b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu,

c) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského vzdělání v oblasti studia, která není uvedena v písmenu b),

d) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 10 let, za podmínky středního vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním, ukončeného nejpozději 31. prosince 1998.“²⁰

Jak uvádí Musil et. al. (2013: 7): „Dle aktuálních výzkumných zjištění management pracovišť, který organizuje každodenní provoz administrace žádosti o dávky pomoci v HN, v současné době tedy ÚP ČR, vychází často z představy, že úkolem pracovníků referátů HN je pouze vyřízení žádosti o dávku v HN. Těto představě management úřadu přizpůsobuje:

- 1. Pojetí řadových pracovníků agendy HN: Tyto zaměstnanci tak často vnímá jen jako administrátory, jejichž úkolem je pouze vyřizování žádosti o dávky v HN, a nepovažuje je za sociální pracovníky, jejichž úkolem by mělo být pomáhat žadatelům řešit jejich obtížnou životní situaci a přispívat tak k tlumení jejich závislosti na dávkách v HN.*
- 2. Pracovní podmínky zaměstnanců, kteří dávky v HN administrují.“*

Na základě rozložení pracovních úkolů na většině pracovišť DPvHN je hlavním úkolem zabezpečit vyplácení dávek pomoci v HN a administrativní zajištění správního řízení ve věci posuzování nároku na dávky pomoci v HN. V pozadí však stojí i poskytování základního sociálního poradenství sociálním pracovníkem. Depistážní činnost však zůstává v gesci sociálních pracovníků Obecního úřadu III. typu (s přenesenou působností).

Musil et. al. (2013, d. 7-8) popisují reakci pracovníků referátů DPvHN na nastavení pracovních podmínek trojím způsobem: „1. Část chápe svoji roli stejně jako jejich nadřízení a omezení své role na administraci dávek v HN prožívá jako samozřejmé.

2. Část pracovníků referátů HN inklinuje k představě, že by měli žadatelům pomáhat řešit další problémy a přispívat tak k omezení jejich potřeby o dávky v HN opětovně žádat,

²⁰ Zákon číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů In ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [29. 7. 2016]

realizaci této představy ovšem nepovažuje v daných pracovních podmínkách za realistické a přijímá roli zúženou na vyřizování žádosti o dávku v HN.

3. Třetí část pracovníků referátů v HN považuje představu, že by měli žadatelům pomáhat řešit další problémy a přispívat tak k omezení jejich potřeby žádat opětovně o dávky v HN, za natolik důležitou, že alespoň u části žadatelů usiluje o poskytování základního sociálního poradenství, pomáhá jim řešit jejich životní problémy a zprostředkovává jim další pomoc, zpravidla k nelibosti manažerů a za cenu přesčasů. “

9 Vstup do terénu a jeho reflexe

Při domluvě rozhovoru autorka vždy dbala na požadavky oslovených respondentů a jejich časové možnosti. Většina rozhovorů proběhla buď na pracovišti po jejich pracovní době, nebo v kavárně v místě výkonu práce. Rozhovory probíhaly většinou v rozmezí 45 – 60 minut. Před samotným rozhovorem respondenti vyplnili dotazník kariérových kotev podle E. H. Scheina, který vyplnili v klidu v domácím prostředí.

U dvou respondentů jsme ještě potřebovaly provést další menší rozhovor k doptání a utřídění poznatků. Jedna respondentka byla pracovním vytížená a nenašla si čas na osobní schůzku, proto jsme zvolily formu e-mailové komunikace. Druhá respondentka hned souhlasila s dalším rozhovorem, který trval jen krátkou dobu 15 minut.

Rozhovory jsem provedla v červnu a začátkem července 2016.

10 Zpracování dat, etická rizika rozhovoru

Všichni respondenti před setkáním věděli, k jakým účelům se rozhovory použijí. Souhlasili s anonymním zpracováním pro potřeby mé diplomové práce. Každý rozhovor jsem zaznamenala na diktafon, poté jsem vytvořila transkript a následně provedla kódování.

Pro některé pracovníky bylo důležité ujištění, že jimi poskytnuté rozhovory nebudou součástí příloh. Veškeré vyjádření k situaci a problémům v gesci Úřadu práce ČR totiž musí projít oddělením tiskové mluvčí.

Z etických důvodů jsou zařazeny zkrácené podstatné myšlenky, u kterých je však zachován kontext. Skrze anonymizaci pracovníků jsme přistoupili k označení respondent

a číslu před změnou křestního jména. V celkové podobě nemůže být respondent rozpoznán případnými dalšími čtenáři z řad veřejnosti.

Respondentům bylo nabídnuto, že výsledky zpracovaného výzkumného šetření jim budou předány k přečtení. Žádný respondent neprojevil zájem o nabízenou možnost. Určitým negativem provedeného šetření shledáváme v situaci, kdy dotazovaní respondenti, kteří se navzájem znají, respektive pracují na jednom pracovišti, dokážou jiné respondenty identifikovat. Danou oblast jsme se snažili ošetřit dohodou, aby respondenti v tomto případě si nechali identifikaci sami pro sebe. Pokud jednotliví pracovníci si vzájemně sdělí, co řekli, této situaci výzkumu nedokážeme zabránit.

11 Výsledky analýzy dat

Analýzu dat jsme provedli sestavením kategorií na základě otevřeného kódování. Ze získaných poznatků bylo vytvořeno 7 následujících kategorií: Potřeba pomoci, Prestiž a uznání, Finanční zajištění a rozvoj pracovníka, Rodina, Vůdcovství, Bezpečnost a Ztráta idejí. Veškeré kategorie jsou uchopeny v širším teoretickém rámci. Motivační kategorie řadíme podle Herzbergovy dvoufaktorační motivačně – hygienické teorie pracovní motivace. Tedy výsledky rozdělíme na satisfaktory a dissatisfaktory. Jak jsme zjistili, některé kritéria nelze přímo zařadit do jediné skupiny z důvodu, že respondenti hovořili o více oblastech, které se vztahují k jedné kategorii.

11.1 Motivátory – satisfaktory

Jak jsme již uvedli v teoretické části práce, k motivátorům řadíme samotnou práci a její obsah, osobní rozvoj, prožitek výkonu a úspěchu, odpovědnost, možnost postupu a uznání za prokázanou práci. Tyto motivy se tedy dají dlouhodobě plánovat a řídit v rámci motivační strategie. Mnohé faktory lze ovlivnit i správným nastavením osobnostního růstu, řízením kariéry jedince a talent managementu. Motivátory nám napomáhají k vyššímu pracovnímu výkonu a spokojenosti s vykonanou prací.

11.1.1 Potřeba pomoci

Jelikož jsme se v empirické části pokoušely zjistit i důvod, proč respondenti zvolili pro svoji práci zrovna agendu dávek pomoci v hmotné nouzi, snažily jsme se nalézt ten prvotní stimul.

Všichni respondenti na pozici sociální pracovník shodně sdělili, že prvotním impulsem pro práci byla potřeba pomoci, participace na zlepšení životní situace klienta. Když jsme se snažily pátrat po impulsu, proč si dotazovaní sociální pracovníci zvolili danou profesi, opět jednoznačně uvedli, jako prvotní impuls potřebu pomoci lidem v nouzi.

Naopak u ověřovatelů dávek pomoci v hmotné nouzi není tak zřejmá pohnutka pomoci osobám v nouzi. Tito respondenti hovoří spíše o motivu zajištění uspokojení základních životních potřeb klienta.

Potřeba pomoci a nápomoc při řešení situace klienta náleží k samotnému obsahu práce a pracovní odpovědnosti. Dalším aspektem sociální práce je empowerment klienta.

Respondent číslo 1 hovoří o tom, že prvotním impulzem pro práci na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi, respektive dávkách sociální potřebnosti pro něj byla pomoc lidem v nouzi. Pojednává i o rozdílu v práci na dávkách sociální potřebnosti a nynějších DPvHN. Uvádí, že dřívější práce byla intenzivnější, hlavně, co se týče terénní práce a samotné depistáže. Při nástupu na dávky sociální potřebnosti si však plně nedokázal uvědomit, co konkrétně bude tato agenda představovat i z důvodu, že se v době jeho nástupu na pozici sociálního pracovníka tvořila záchranná síť a institut životního minima byl na začátku vývoje.

R1: „*Pořád asi pomoc lidem v nouzi. I když už to není tak intenzivní, jako kdysi. Myslím si, že jsou pořád klienti, kteří se snaží. Je to energická práce, která Ti nedovolí vypnout.*“

Respondent číslo 2 pojímal prvotní impuls, proč zvolil práci na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi v celkovém pojetí, které můžeme přiřadit k ekologické perspektivě. Klientům chtěl pomáhat na mikro a makro úrovni. Žil v přesvědčení, že bude nápomocen hlavně klientům, kteří mají problém s uchopením vlastní situace. Uvedl, že jej nepřitahovala práce například na oddělení zprostředkování zaměstnání, protože při této práci by nemohl působit na sociální problémy klienta. Tento respondent znal obsah práce a zdálo se mu, že se při výkonu povolání může uplatnit, bude mít hodný status sociálního pracovníka ve veřejné správě a v neposlední řadě bude mít zajištěnou perspektivu a jistotu zaměstnání.

R2: „Když si to tak vezmu, co mě vedlo na „hmotku“, je to určitě spoluúčast na řešení problémů klienta, jeho okolí a společnosti. Vždycky jsem měl sen, že budu pomáhat lidem, kteří sami s tím mají problém. Prostě když to tak vezmu, hlavní je ta nezbytná pomoc.“

Respondent číslo 3 se snažil uplatnit v perspektivním prostředí s jistotou práce. Hmotná nouze jej přitahovala zejména potřebou pomoci lidem v nouzi. Vzpomíná, že na začátku pracovní kariéry pocíťoval lítost nad klienty. Postupem času se však postoj změnil ve skepsi. Dodává však, že pomoc ke zlepšení situace hraje při jeho práci pořád roli, avšak díky malé angažovanosti a snaze klientů, začíná měnit svůj pohled. Naráží zde na bariéru nezájmu klientů o aktivní řešení jejich situace. Mnohdy odmítají spolupracovat, zapojovat se do individuálního plánování a vymanit se ze závislosti na sociálních dávkách. Tuto situaci začíná vnímat jako neuspokojivou a nedokáže se plně s touto rolí ztotožnit.

R3: „No tak to je u mne asi jasné. Chtěla jsem těm klientům prostě pomoci. Vzpomínám si, že když mi přišel můj první klient, bylo mi ho líto. Jak vypadal, to, co mi o něm kolegyně řekla. Pořád jim chci pomoci zlepšit jejich situaci, ale už jsem v tom skeptická.“

Respondent číslo 4 věděl, co jej v práci při nástupu na agendu dávek pomoci v hmotné nouzi čeká. Pracoval na jiné agendě. I z tohoto důvodu znal podstatu práce. Prvotním impulsem byla potřebnost práce po návratu z rodičovské dovolené. Hmotná nouze se naskytl jako jediná práce, která respondentovi byla nabídnuta v rámci reorganizace pracovních pozic. Další pohnutku tvořilo hmotné zabezpečení klienta pro uspokojení jeho životních potřeb. Zde se objevuje další aspekt práce s klientem, který je i podpořen Listinou základních práv a svobod a zákonem číslo 110/2006 Sb., životní a existenční minimum, ve znění pozdějších předpisů, kde je vydefinováno životní a existenční minimum. Listina základních práv a svobod odkazuje na to, že každý jedinec má nárok na plnohodnotný život. Z pohledu splnění potřeb člověka podle Abrahama Maslowa se tedy chtěl snažit respondent svojí angažovaností uspokojit základní biologické potřeby jedince.

R4: „Na hmotnou nouzi jsem nastoupila po návratu z mateřské. Nic zvláštního jsem si vlastně ani neslibovala. Před tím jsem se stejnou cílovou skupinou pracovala na státní sociální podpoře a, tak jsem věděla, co mě čeká. Šlo hlavně o to, aby lidé měli uspokojené své životní potřeby. To bylo to první, co mne napadlo, když jsem šla na tuto pozici pracovat. Postupně jsem přemýšlela i o pomoci lidem, ale to bylo až pak.“

Poslední respondent moc nad prvotním impulsem ve vztahu k obsahu práce ani nepřemýšlel. Prvořadá pro něj byla jistota práce a finanční ohodnocení. Identifikaci se svojí pracovní pozicí a náplní práce bral ve vztahu situace ve společnosti v době krize. V tomto období teprve nastupoval do zaměstnání. Neměl dřívější zkušenost s prací s danou cílovou skupinou osob ohrožených sociální exkluzí.

R5: *„U mě to je hlavně o tom, aby člověk se uživil. Nevěděla jsem moc s čím vším za mnou klient může přijít. Nastoupila jsem do práce i v době, kdy nebylo tolik volných pracovních míst a po nás se chtělo hlavně, ať lidé mají ty peníze.*

Jak již lze vidět z výše uvedených úryvků, prvotním motivem pro práci na dávkách hmotné nouze tedy byla potřeba pomoci, případně s ní související nutnost zajištění základních životních potřeb klienta v závislosti na vyplácení dávek pomoci v hmotné nouzi. Dané úkoly kooperují i s Metodikou integrace sociální práce a poskytování dávek pomoci v hmotné nouzi. Avšak daná metodika nabádá k hloubějšimu úkolu sociálních pracovníků na dané agendě. Adelfer et al. (2007, s. 317) řadí altruismus, občanskou poctivost, svědomitost a slušnost k základnímu chování občanů ve společnosti. Potřebu pomoci tedy můžeme řadit k altruistickému modelu chování.

11.1.2 Prestiž a uznání

Většina pracujících lidí, by chtěla získat ocenění v rámci prestižního zaměstnání. Pokud máme určité ambice, rádi bychom si vybírali zaměstnavatele, který má v očích ostatních dobré postavení na trhu. Můžeme však na prestiž povolání a zaměstnavatele nahlížet z různých úhlů pohledu. První náhled je naše osobní, internalizující pocit prestiže. Jiný směr určuje naše okolí. Mnohdy dochází k nesouladu ve vnímání mezi jednotlivci. Pro většinu pracovníků je pro uspokojení vlastní důstojnosti pracovního zařazení podstatné uznání nejen od okolí, klientů, ale i vlastních nadřízených či kolegů. Může se jednat o formu pochvaly, vyjádření veřejného obdivu nad dosažením výsledků v pracovním či osobním rozvoji zaměstnance. V neposlední řadě může k uznání pracovníka a zvýšení jeho prestiže přispět odměna. Forma se však liší, někdy se jedná o vyhlášení při firemní soutěži, nehmotný dar, certifikace oddělení, samotného pracovníka až po finanční ocenění.

Všichni respondenti se shodují, že pro ně je podstatné uznání od okolí, sousedů a ostatních lidí, se kterými se v každodenní interakci střetávají. Některé respondenty mrzí, že je neuznávají vlastní klienti. Při výkonu práce je od nich vyplácení finančních

prostředků bráno jako samozřejmost. Jeden respondent uvádí srovnání s náplní práce a jiným chováním na agendě státní sociální podpory a právě hmotné nouze. Tato informace víceméně souvisí i s charakterem cílové skupiny, která jednotlivé agendy navštěvuje. Na agendu státní sociální podpory se za svůj život dostaneme všichni, většinou v roli rodiče žádajícího o dávku Rodičovský příspěvek.

Respondent číslo 2 naráží na bariéru, kterou s sebou přináší legislativní neukotvení profese sociálního pracovníka. Myslí si, že kdyby se dostalo cílům a byl přijat tento zákon, profesi sociálního pracovníka mohlo by to přinést větší uznání od společnosti a samotných klientů. Může porovnat uznání v době, kdy pracoval v soukromém sektoru a posléze i na Úřadu práce ČR. Pro daného respondenta je důležité uznání od okolí jeho profesního ukotvení. Dá se usuzovat, že vše koresponduje s internalizací k profesi sociálního pracovníka.

R2: *„Dříve jsem chvíli pracoval v soukromém sektoru. Při této práci jsem dokončil vysokou. Mým snem vždy bylo pracovat pro společnost, no pro takovou, kterou lidi uznávají. Zní to asi divně, ale chtěl jsem patřit k těm, co ostatní budou uznávat. To jsem si fakticky vždycky přál. Ach, dneska to vidím jinak. Uznání se dočká člověk kdekoli jinde. Tady je to jenom samý boj a nikdo není ani trochu vděčný a nepoděkujej. Škoda, sociální pracovník nemá státem uznaný status, měl by projít zákon o sociálních pracovnících. Na pracáku stejně žádný sociální pracovník nedosáhne plného uznání. Mrzí mě to, necítím se plnohodnotně oproti jiným institucím, profesím.“*

Respondent číslo 5 uvádí, že má dobrý pocit, když jej oceňuje okolí. Zastává názor, kdy většina dnes již lidí v produktivním a starším věku hodnotí práci ve státní správě jako známku moci, inteligence, schopnosti a jistoty. S touto myšlenkou se respondent plně ztotožňuje, avšak zároveň dodává, že dochází k pomalému zhoršení vnímání pracovníků na Úřadu práce. Naráží i na kauzy, které se týkají sankčního vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání, nebo zkresleným informacím, které hovoří o vyplácení dávek pouze určitému etniku. Cítí ohrožení, že pokud se situace bude zhoršovat, pomalu přestane mít radost z vykonané práce a bude ji brát jako rutinu.

R5: *„Jsem si jistá, že každý má dobrý pocit, když na něj okolí vzhlíží. Že má dobrou práci. Když jsem šla pracovat na pracák, okolí říkalo hmm tam máš jistotu a budeš fakticky zajištěná. Pracák je u nás na vesnici pořád známkou inteligence, schopnosti a moci.“*

Myslím si, že se tento pocit pomalu mění k horšímu. Když to půjde z kopce, bojím se, že mě práce přestane bavit a bude to jenom rutina.“

Respondent číslo 1 porovnává postavení pracovníků na městském úřadě a Úřadu práce ČR. Zároveň dodává, že je pro něj Úřad práce ČR známkou prestiže a uznání pracovníků. Jako jediný respondent poukazuje i na hodnotu pochval z řad vedení současné organizace. Poznatky daného respondenta souvisí s veřejným oceňováním odvedené práce a celkového pracovního výkonu. Na druhou stranu přiznává, že ocenění pracovníků na krajské poradě, kde jezdí pouze vedení a většinou jen daný respondent, v případě zástupu jiný pověřený pracovník, není úplně vhodné pro ostatní pracovníky. Přenesenou pochvalu nepovažuje za příliš osobní.

R1: „Myslím si, že dříve bylo naše postavení jiné, lepší. Pro ostatní je zajímavější pracovat pro město. Je to tak. Když se podíváš na náplň práce a to osobko. Osobní ohodnocení je tam absolutně jiné, neměřitelné. Odměny taky. Já jsem ráda za to, kde pracuji. Pro mne můj současný zaměstnavatel je známkou prestiže. Ocení naši práci, veřejně pochválí. Jezdím pravidelně i na porady na kraj. Ta zpětná vazba asi chybí ostatním pracovníkům. Podle mě si z přenesené pochvaly tolik nevezmou. Lepší by bylo, kdyby vedení všem zúčastněným přeposlalo hromadný e-mail s poděkováním, oceněním.“

Respondent číslo 3 si přesně uvědomuje, že je pro jeho další pracovní vývoj a osobnostní uspokojení důležité uznání. Společně s respondentem číslo 2 naráží na pohled ostatních na profesi sociálního pracovníka. Snaží se kriticky pohlížet na své hodnoty a pojetí, co pro něj konkrétně představuje uspokojení z uznání v rámci práce. Možnou příčinu nalézá v systému nastavení práce, pracovní pozice i z hlediska kompetencí a v neposlední řadě i jednání některých klientů všeobecně vůči pracovníkům na dané agendě. Z nedocení cítí únavu z práce.

R3: „Potřebuji uznání za svoji práci. Nějak se mi ho nedostává a nevím. Možná je to chyba ve mně, možná v systému nastavení práce, pracovní pozice. Přijde mi, že narážíme na bariéru vůbec uznání profese sociálního pracovníka. Každý na nás hledí a mluví s náma jako no a, co. Vždyť mi dej ty prachy a neotravuj mě. Neváží si nás. Mrzí mě to. Necítím to uspokojení a uznání. Unavuje mě ta práce.“

Respondent číslo 4 porovnává svoji současnou a předešlou agendu. Dodává však, že někteří klienti dokáží ocenit a uznat jeho práci. Pořád opakuje, že veškeré situace a aspekty

obsahu práce a uznání závisí na povaze vykonávané agendy. Předurčuje však, že sociální pracovníci mohou docílit společenského uznání v podobě přijetí zákona o sociálních pracovnících. Ověřovatelé a referenti však mezi tyto pracovníky patřit nebudou. Stále cítí horší postavení vůči sociálním pracovníkům.

R4: „*Můžu porovnat pracoviště. Když si jde žena žádat o rodičák, chová se jinak než když jde k nám na hmotku. Někteří jsou u nás bez respektu k nám. Slyšela jsem od klientů, že jsme ti poslední, co musí všechno dát. Že stejně si všechno vyřvou. Mrzí mě to chování a tato myšlenka. Jen málo klientů nás uznává. Je to dáno asi charakteristikou práce a taky cílovky. Vždyť hmotka a zaměstnanost patří k nejnáročnějším pracovním pozicím. Časté konflikty mluví za vše. U Vás sociálních se aspoň mluví o tom zákoně pro Vás, ale my nic.*“

Z výše uvedeného je patrné, že uznání a prestiž práce na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi respondenti připisují ve větší míře celostátního měřítka. Jen respondent číslo 1 se okrajově zmiňuje o vnitroorganizační politice ocenění pracovníka.

Pro každého pracovníka je důležité dosáhnout společenského uznání a statusu. Všichni chceme někam patřit a mít dobrý pocit. Již Tomáš Baťa při své struktuře řízení podniku a firemní kultuře dbal na to, aby každý jeho pracovník byl vnitřně ztotožněn se svojí pracovní pozicí, vážil si ji a byl spokojen. Spokojenost šla ruku v ruce i s uznáním okolí. V té době bylo ctí pracovat v podniku Tomáše Bati. K uznání by mohlo přispět přijetí zákona o sociálních pracovnících a samotná identifikace pracovníka s agendou dávek pomoci v hmotné nouzi. V tomto bodu se však dostáváme k tenké hranici mezi motivátory a hygienickými faktory. Uznání za vykonanou práci řadíme k motivátorům, kdežto status profese sociálního pracovníka, pracovníka dávek pomoci v hmotné nouzi a náznaku odborných kompetencí považuje Herzberg za hygienické faktory.

11.2 Hygienické faktory – dissatisfactory

Mezi hygienické faktory nebo-li dissatisfactory řadíme status, mezilidské vztahy na pracovišti, odborné kompetence, personální politiku a personální řízení, jistotu práce, mzdu a také pracovní prostředí. Následující body jsou pro motivaci podstatné hlavně z důvodu, že více méně dochází v průběhu času k jejich změnám. Ve veřejné správě je udržení rovnováhy u dissatisfaktorů velmi důležité. Personální politika se většinou řídí z centra. Ale výkon ovlivňují jednotliví vedoucí oddělení. Častěji dochází k reorganizačním

změnám. Vzpomeňme například na Drábkovu sociální reformu. Jednalo se o velký zásah do pracovního prostředí a kultury organizace. Pro mnohé pracovníky byla narušena jistota práce z důvodu redukce počtu pracovníků.

11.2.1 Finanční zajištění a rozvoj pracovníka

Respondenti výzkumu uznávají za jeden z nejdůležitějších hygienických faktorů finanční zajištění. Dále pohlíží na osobnostní rozvoj a řízení kariéry. Oblast řízení kariéry je v byrokratické veřejné správě poměrně náročně uchopitelnou otázkou. Většina pracovních míst je na jedné úrovni, kterou zastřešuje vedoucí oddělení, ředitel pracoviště. Pracovníci, kteří jsou zařazeni jako zástup za mateřskou, posléze rodičovskou dovolenou mají určitou jistotu dalšího rozvoje na daném pracovišti prostřednictvím programů ze strukturálních fondů Evropské Unie.

Vzdělávání zaměstnanců má dlouhodobější motivační a udržitelný charakter než –li je hodnocení a odměňování pracovníků (Hroník, 2007, s. 14).

Finanční zajištění

Respondent číslo 2 naráží na tabulkový plat. Nenárokové složky mzdy sám uvádí, že záleží na rozpočtu a vedení organizace. Ve srovnání se soukromým sektorem se nedají srovnat. Sám uvádí, že za plat, který pobírá, není motivován k vyššímu pracovnímu výkonu. Zároveň dodává, že se z platu sociálního pracovníka na ÚP ČR nedá normálně vyžít.

R2: „Cítím dobrý pocit, když jsem adekvátně finančně ohodnocen. Na úřadu to však není. Za tu práci, co dělám je to málo. Osobní ohodnocení se dá. Odměny by mohly být častěji. Vše je na top vedení. Prostě jinde ty platy jsou vyšší. Mohu říct, že za ty peníze mne nemotivuje více pracovat. Přesčas i když máš ti nikdo neproplatí. Z toho se nedá normálně vyžít.“

Respondent číslo 3 dodává, že život s dítětem je náročný. Samotný respondent je závislý na systému dávek státní sociální podpory Příspěvků na bydlení. Tento respondent naráží na paradox situace, že jako pracovník Úřadu práce ČR musí jeho pomoci sám využívat. Dostávají se u něj ambivalentní pocity, když se při podávání žádostí setkává se svými klienty. Přitom klienti si myslí, že pracovníci dávek pomoci v hmotné nouzi mají

plat kolem 30 000,- čistého a peníze, které jim z určitých důvodů odčítají z dávek, si pracovníci mezi sebou rozdělují a přilepšují si tak k vlastní výplatě.

R3: „Mám malé dítě a žiji sama. Paradox situace je ten, že sama pobírám dávky státní sociální podpory na bydlení. Pracuješ na tomto úřadě a sama jsi na něm závislá. Za tu zodpovědnost a všechnu práci si myslím, že těch peněz je málo prostě. Začínáš s 12 000,- čistého a já čekala rok na osobko. Klient ti normálně vmete, že máš 30 litrů měsíčně a kradeš jeho dávky. Prostě má příjem, v půlce mu jej odečteš a to, co odečteš si s kolegyněmi rozdělujeme prý. A pak na mě hledí, že s nimi stojím v řadě na dávky na bydlení.“

Respondenti 1 a 5 nevidí úplně podstatnou složku finančního ohodnocení. Jsou rádi za plat, který jim náleží. Zároveň dodávají, že mladé ženy s dětmi s platem ve veřejné správě jen stěží vyjdou. Respondent číslo 1 nepřímou uvádí, že si spíše cení jistoty zaměstnání. Dedukujeme tak z obsahu, že chce v klidu dopracovat a posléze odejít do důchodu.

R1: „Peníze nehrají tak velkou roli. Jsem spokojená za každou výplatu. Jak jsem už říkala, na měšťe je to jiné. Já to беру tak jak to je. Myslím si, že tady se už nedá moc rozvíjet kariéra. Já o ni ani nestojím. Prostě si to tady chci v klidu dopracovat do důchodu a pak půjdu spokojeně domů. Někdy by bylo lepší mít více peněz, za tu práci. Charakter té práce je náročný. Mladí odchází, chtějí více peněz, touží po lepší práci. Nevím asi se není čemu divit.“

R5: „S penězama jsem spokojená. Vydělám si slušně na to, jaké mám výdaje. Nejsem sama. Ale je pravda, že sama ženská s dětmi se z tohoto platu neuživí. Někdy mi přijdou zbytečná. Já si svoji práci oddělám a jdu domů a mám mzdu. To mi stačí.“

Osobnostní rozvoj v oblasti zvyšování odborných kompetencí

Do osobnostního rozvoje respondenti výzkumu zahrnují další vzdělávání pracovníků a řízení kariéry. Je nutné upozornit na fakt, že sociální pracovníci mají povinných 16 hodin akreditovaného kurzu a dalších 8 hodin samostudia. Supervize na Úřadu práce ČR zatím neprobíhá. V instrukci číslo 19/2016 Minimální standardy sociální práce na Úřadu práce ČR obsahuje informaci, že v rámci projektu bude do roku 2019 supervize na pracovištích hmotné nouze zřízena v rozsahu 12 hodin ročně. Další vzdělávání zajišťuje Vzdělávací

středisko Úřadu práce ČR. Každý rok zabezpečuje pořádání několika akreditovaných kurzů pro každou agendu působící v dané organizaci. Některé kurzy jsou však určené pouze pro vedoucí pracovníky – například Rozvoj psychosociálních dovedností. V oblasti řízení kariéry však není moc možností spolupráce. Posouzením talent managementu se nebude zabývat, protože daný segment patří do zkoumání u vedoucích pracovníků, nikoliv respondentů daného výzkumu.

V oblasti dalšího vzdělávání respondent číslo 2 a 3 uvádí, že při své motivaci k práci cítí problém v situaci, kdy jsou nuceni si zvolit akreditovaný kurz z nabídky podle počtu volného místa pracovníků z daného kraje. Mnohé kurzy nekorespondují s osobními cíli daných respondentů. Respondenti poukazují na osobní cíle, které mají stanovené v rámci osobního hodnocení. Více o sestavených cílech pojednáváme v podkapitole Motivační prvky Úřadu práce ČR.

R2: *„Když si chci zvolit akreditovaný kurz tak mám problém. Ten, co mě zajímá je buď pro vedoucí pracovníky, nebo je již obsazen. Vedení pracoviště nám 1 kurz ročně přiděluje aniž by se nás zeptalo, zda jsem na tom kurzu třeba loni už nebyl. Vždyť i školení si musíme vybírat z toho mála. Chtěl bych i jiné kurzy a vše si musím zaplatit a vzít dovolenou. Za poslední 3 roky jsem navštívil 2 stejné kurzy. Tam se neposuneš. Nebo jsi nucen jet na školení pro začátečníky. Každé školení, které rozšíří obzory, mě posouvá pracovní dál. I v oblasti kompetencí. Vzdělávání je pro mne velice důležité. Řeknu to naplno, nejdůležitější je pro mne status profese, vzdělávání a mít možnost kariérního růstu. Tyto hodnoty mi však u současného zaměstnavatele schází.“*

R3: *„Další vzdělávání si musím řešit sama po své ose. Je to náročné. Mám něco vyhlídnutého, ale zaměstnavatel mi to neproplatí. Vzdělávat se je pro mne důležité. Sledovat trendy, postupy práce. Zákony a instrukce si doma sama nastuduju. Baví mě i kurzy s modelovkama. Těch moc u nás není. Neříkám, že chci umět vše, jen být dobrým sociálním pracovníkem. Takovým, který má možnost postupu v před a rozvoji dovedností a schopností.“*

Respondentovi číslo 1 plně vyhovuje nynější obsah vzdělávání. Vybírá si kurzy, které sám chce. Specializuje se na dluhové poradenství a otázku rodinného práva.

R1: *„Pro můj celkový rozvoj a zvyšování kompetencí a uplatnění se na trhu práce hraje vzdělávání důstojnou roli. Specializuji se více na dluhové poradenství, ten základní*

přehled. Vždy jsem více tíhla k rodinám, takže i oblast rodinného práva, výživného. Ale studovat na školu už bych nešla. To je pro Vás mladé. Při této podmínce půjdu raději na nižší pozici.“

Respondenti 4 a 5 pracující na pozici ověřovatele nemají povinné akreditované kurzy. Vzdělávají se většinou doma, případně jednou za rok jsou vysláni na školení. Oba dva respondenti zároveň hodnotí další vzdělávání pro ně za méně důležité.

R4: *„Říkám si, zda mi k něčemu bude, když vystuduju tu výšku. Na mojí pozici s maturitou mám stejný plat jak ty sociální pracovník. Vlastně nemám ten příplatek za to „fackovné“. Stejně je to málo peněz. Budu dělat to samé, co teď a budu mít o 600,- v hrubém více. Vedoucí být stejně nechci.“*

R5: *„Jsem i ráda, že nemusím mít akreditované školení.“*

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců směřuje k naplňování potřeb každého pracovníka jako je uznání a sebeaktualizace (Dvořáková 2012 : 63). Uznání a sebeaktualizaci řadí Maslow do růstových potřeb.

Řízení kariéry

K rozvoji kariérního postupu se vyjadřovali pouze dva respondenti a to číslo 2 a 3. Tito respondenti jsou v rámci posunu skeptičtí. Oba dva vnímají tuto oblast jako poněkud ošemetnou. Hledají jiného zaměstnavatele, kde by dokázali uplatnit své znalosti a dovednosti. Řízení pracovní kariéry spadá do oblasti motivátorů, jež se zabývají možnostmi pracovního postupu.

Bělohlávek (1994, s. 11) hovoří o kariéře ve smyslu dráhy zejména profesního života, na které člověk získává nové zkušenosti a uplatňuje svůj potenciál. Nejznámějším testem kariérových kotev je Scheinův test. Schein soudí, že při určení kariérového typu důležitou roli hraje působení faktoru talentu a schopností, obrazu motivů a potřeb získaným sebepoznáním a v neposlední řadě i obrazem hodnot a postojů, které působí ve vztahu mezi s sebou navzájem a zároveň i mezi normami (Bělohlávek, 1994, s. 24 – 26).

Existujeme celkem 5 kariérových kotev – jistota, autonomie, manažerská kompetence, technicko – funkční kompetence a kreativita.

Pro řízení kariéry je tedy vhodné zjištění, která kariérová kotva ukotvuje každého pracovníka v týmu.

R2: *„Nevidím, kde se tady dá nějak posunout. Náznak dalšího rozvoje mi nějak schází. Stejná monotónní práce. Jako nevdí mi jednat s klienty, pomáhat jim řešit jejich problémy. Pořád bych však stál o ten vývoj. Jak začínáš, prostě po krocích ten vývoj. Na metodika třeba. Mám na to školu a nic. Vedoucího pracoviště bych dělat nechtěl, to je taková nevděčná práce.“*

R3: *„Mít jinou šanci, odcházím. Nikam se neposouvám, pořád jedu spisy, jsem s klienty. Vývoj v práci nějak nevidím. Unavuje mě to. Jsem z toho už utahaná.“*

V oblasti finančního zajištění se odkaz respondenta číslo 1 odkazuje v obrazu jistoty zaměstnání na motivátory. Již podruhé se nám stírají pomyslné hranice mezi satisfaktory a dissatisfaktory. Máme zde ukázané, že finanční zajištění přímo úměrně kooperuje s jistotou práce. Tento respondent sděluje, že případné změny kompetencí a dalšího vzdělávání zahrnujícího vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání raději oželí část svých finančních prostředků a přijme jinou i hůře placenou práci, která by však nevyžadovalo rozšíření kvalifikace, ale zároveň by tvořila jistotu zaměstnání.

11.2.2 Vůdcovství

Oblast vůdcovství v sobě zahrnuje další důležitý hygienický faktor a tím jsou vztahy na pracovišti. Respondenti výzkumu se zabývají oblastí vztahů se svými nadřízenými a pozicemi, které by měli zastávat. Popisují, co má pro ně vedoucí představovat za osobnost. Dále popisují jednání jejich vedoucího pracovníka ve vztahu k nim, jako k pracovníkům. Další uváděnou část představuje oblast vztahů mezi jednotlivými kolegy. Všechny výše popsání aspekty jsou ovlivněny i nastavením kultury v organizaci.

Vztahy na úrovni vedení a podřízení

Všichni respondenti výzkumu se shodují na tom, že pro ně je důležité mít vedení v organizaci, které za pracovníky stojí. Podle většiny respondentů motivující vedoucí pracovník je aktivní, řeší problémy, je komunikativní a umí ocenit práci kolektivu. Zároveň přispívá k tvorbě neformálních vztahů ve struktuře organizace. Lze tedy říci, že tvoří podnětné klima organizační kultury. Podle všech respondentů vedení jejich kontaktního pracoviště takové hodnoty představuje.

R2: „Vedoucí by měla být angažována a vždy by se za nás měla postavit. Skoro všechno s ní konzultujeme. Ví o všem. Měl by to být dobrý psycholog, manažer a delegátor. Umět vyslechnout naše problémy a pomoci nám překonat těžší chvíle je náročné. Naši vedoucí to však zvládají dobře.“

R1: *Vedení máme skvělé. Hodně nám pomáhají. Když je nějaký náročný úkol, naše vedoucí nám pomůžou. Je obětavá. Stará se i o to, ať se mezi sebou dobře bavíme. Jsme skvělá parta.*“

R4: „Na práci mě motivují moje kolegyně a vedoucí. Máme dobré vztahy a naše vedoucí je pravý vůdce.“

Vztahy mezi pracovníky

Pro práci na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi je důležitá týmovost a soudržnost. Některé okamžiky našeho pracovního dne jsou náročné, vyčerpávající. Ať se již jedná o velký nával klientů (v úřední den nás navštíví minimálně 48 klientů). Řešíme různé situace, některé momenty jsou emočně vyhrocené, klienti bývají i vulgární, občas někdo nám i vyhrožuje. Bez toho aniž bychom se navzájem podrželi, nelze vykonávat naši práci. Z tohoto důvodu je nutné pracovat na udržování dobrých, neformálních vztahů na pracovišti. Je nutné, jak všichni respondenti zdůrazňují tvořit jeden tým. Pro většinu respondentů je kromě dobrých vztahů pro lepší pracovní výkon důležité mít vůdce v dané agendě. Na většině menších pracovišť tuto pozici zastává nepsaný metodik. Větší pracoviště mají svého vedoucího agendy dávek pomoci v hmotné nouzi. Respondent číslo 2 by pro utvrzení vztahů uvítal pořádání teambuildingových aktivit.

R5: „Co mě vede k větší motivaci? Asi dobrý vedoucí. Povzbuzení od něj, zastání. I od kolegyně. Nechci si nic dokazovat, jen si chci udělat tu svoji práci. Když je potřeba udělám i něco navíc. Jsou různé úkoly. Naši skupinu by měl někdo vést. Je lepší ten nejstarší z nás.“

R3: „Když tak přemýšlím, v naší práci se moc neuplatní individualisté. Jenom při nějakých spešl úkolech. Ty jo jako fakt. Bez týmové souhry to tam nedáš. Klient to hned vycítí a je problém. Občas mě mrzí, že mě neberou jako vůdce. Ráda se chopí těch úkolů navíc, nemám s tím problém. Ráda se dál vzdělávám. Ten seberozvoj je pro mě důležitější. Jen jsem

mladá. Chtějí někoho staršího. Občas mě to ubíjí a mrzí. Nechtějí udělat ty věci, neangažují se. Ale za výsledkem stojí. I když je problém, stojíme při sobě.“

R2: „Pro mne je důležitý vůdce. Někdo kdo ten tým prostě táhne dopředu a udává mu směr. Nemyslím tím úplně vedoucího. Ta role v tom týmu je důležitá. Nemám rád ty lidi, kteří se zvednou a odejdou domů hned s koncem pracovní doby. To ani nejde. Ten metodik, koordinátor by se měl pořád vzdělávat, angažovat se, mít oporu v dalších pracovnících. Na hmotce je strašně důležitý tým. Tam za sebou musíš stát. Bez toho to nejde. Chybí mi teambuildingové aktivity. Něco, kde se aktivně pracuje na vnitřních vztazích mezi pracovníky.“

R1: „Při práci je důležitá týmovost. Myslím si, že na naší agendě máme velice dobré vztahy. Stojíme vždy za sebou. Myslím si, že u nás ty role jsou takové vyrovnané. Já jsem tam nejdýl, takže mě berou trošku jako metodika. Necítím se úplně tak. Je to příjemný pocit. Jsme tým. Někdy je potřeba někoho trochu usměrnit při práci. Ale to je normální věc. Nemám ráda, když v týmu někdo vyčnívá. Musí tam být harmonie.“

11.2.3 Bezpečnost

Oblast popisované bezpečnosti od našich respondentů se zabývá dvěma oblastmi. První velkou částí je prostředí pracoviště v pojetí organizační kultury. Naši respondenti se cítí být podpořeni při práci v kanceláři, která je pro ně příjemná. Tam, kde si mohou přinést květiny, pověsit obrázky. Na druhé straně stojí otázka bezpečné práce. Při zhoršujících se incidentech napadání pracovníků na Úřadu práce ČR bylo nutné přistoupit k bezpečnostním opatřením. V současné době je nachystaný projekt, kdy kanceláře v první linii (hmotná nouze a oddělení zaměstnanosti) mají mít zřízeny kabinky s plexisklem ve stylu pokladen v bankách. Posouzení vhodnosti tohoto opatření vůči klientům necháme na každém čtenáři, klientovi a pracovníkovi daných agend. Současné kanceláře jsou propojené. Pracovníci sedí po dvojicích.

Respondent číslo 2 by uvítal lepší vybavení jeho kanceláře. Podotýká, že skrze malý prostor a podle něj neuspořádanost nábytku nevytváří adekvátní pracovní prostor. Zabývá se i objasněním svého postoje k nově vznikajícím bezpečnostním překážkám. Slabinu tohoto systému vnímá hlavně u klientů, kteří prožívají aktuální krizovou situaci.

R2: „Chtěl bych, aby bylo lepší vybavení kanceláří. Ten prostor není vhodný a na mnoha pracovištích ani bezpečný. Když přijde člověk agresivní, únikový východ je za ním, my nemáme kam utéct. Hmm to je prostě tak. Taky bezpečný prostor pro ty klienty. Víš, když ti přijde člověk, který přišel o všechno- práci, rodinu a máš jej vyzpovídat v místnosti, kde jsou 2 – 4 pracovníci, není to důvěrné. Ted' se chystají bezpečnostní přepážky, to neprůstřelné sklo, žádný přímý kontakt s tím člověkem. Tam to bude těžší ta práce. Pak se setkáš s tím, že na tebe klienti volají venku, chodí za tebou v obchodě. To není pro každého. Bývalá kolegyně to nevydržela a musela se odstěhovat.“

Respondent číslo 3 poukazuje na situaci, kdy se setkává s agresivním klientem. Tento respondent uvádí, že se mnohdy na pracovišti necítí v bezpečí. Pokud ví, že k němu má přijít problémový klient, kontaktuje dopředu o pomoc policii ČR.

R3: „No někdy se v práci bojím, když je klient agresivní. Policie tam nemůže být pořád. Když vím, že přijde někdo agresivní, volám dopředu. Tady bych chtěla zlepšení. Mají být ty „kukaně“, jako sociální pracovník vidím nedostatek při práci s lidmi v akutní krizi. Nebudeme mít zvlášť místnost. Bude těžší navázat kontakt.“

Respondent číslo 1 naráží na fakt, že vedení pracoviště se snaží zajistit bezpečný prostor pro všechny své pracovníky. Daná snaha však naráží na rozpočet organizaci a také na fakt, že budova patří městu a kontaktní pracoviště je v podnájmu. Kvituje pomoc asistentů prevence kriminality, kteří usměřňují problémové klienty.

R1: „Z některých lidí mám fakt strach, ale při práci to nemůžeš dát znát. Vedení našeho pracoviště však v tomto moc pomáhá. Snaží se pracovat tak, aby nám nic moc nehrozilo. Máme asistenty prevence kriminality, to je obrovská pomoc. Domluvíš se, zavoláš jim a oni fakt přijdou a jsou tam. U vydávání věcné formy dávky jsou přítomni na chodbě. Když je někdo problémový, pod vlivem drog, alkoholu, zavoláš je a oni jdou k nám s ním. Když ty lidi porovnáš s městem, tam sice taky vyřvávali. Ne tak moc. Nevím, čím to je, že si na nás tady více dovolují. Vedení se snaží o nás hodně dbát. Stojí za námi. Je to velká pomoc. Mají v nás a my v nich tu důvěru a zastání. Vytváří nám i dobré prostředí na pracovišti. Kancelář je sice malá, můžeme si donést výzdobu, kvítka. Zpříjemnit si práci v tomto ohledu.“

Respondent číslo 4 a 5 shledávají problém v prostoru bezpečí absencí bezpečnostního pultu. Jsou tak v pomyslné první linii útoku od agresivního klienta. Oba

dva respondenti zároveň uvádí, že si jsou vědomi omezenosti finančních prostředků na zakoupení bezpečnostních prvků. Respondent číslo 4 uvádí i případ, který se stal jedné z kolegyně z jiné agendy daného pracoviště. Tento respondent se jako jediný zmiňuje o speciálním programu Incident manager, kde se hlásí veškeré i vulgární incidenty.

R5: „Jsem za vedení našeho pracoviště ráda. Chtějí pro nás jen to dobré. Na ně je velký tlak. V kanceláři máme stůl, skříňku malou před ním. Nejsou peníze na bezpečnostní pult. Na zmenšení mezery mám naskládané krabice na sobě. To mě štve trochu. Když je něco potřeba, holky od vedle přijdou, i vedení a APK. Všechno se zvládá. Nepříjemné je když někdo na nás čeká venku. Kolegyně mi říkala, že když měla spor s jedním klientem, měla klíčem ojeté auto. Máme program, kde hlásíme veškeré incidenty. To se pak vyhodnocuje a chystají se opatření. Už chvílku se chystají místnosti, kde se bude chodit dovnitř bokem. No přijde mi to jako v bance pokladny. To bude super. Už se těším. Akorát se bojím, že ten pracovní prostor bude malý, stísněný a já se tam nebudu cítit dobře.“

R4: „V práci jsem spokojená. Jediné, co mi chybí, je bezpečnostní pult v kanceláři. Někomu vadí klienti, že na ně pokřikují venku. Já je pozdravím a jdu. Po práci odjedu domů a mám klid. U nás nikdo z klientů nebydlí. Je to výhoda.“

V oblasti bezpečnosti pracoviště lze říci, že pocit bezpečí na pracovišti je pro pracovníky důležitý. Nebyl však zmíněn aspekt tlačítka SOS, který je umístěn na ploše počítače a při jeho aktivaci všichni přítomní pracovníci na pracovišti mají hlášen incident a číslo kalendáře. Určitým benefitem je i pořízení pepřového spreje, který má každá propojená kancelář. Oblast týkající se pracovního prostředí spadá pod dissatisfaktor pracovních podmínek. Respondenti nepřímou označují situaci, kdy se v kanceláři jako prostředí nemusí cítit úplně v bezpečí, mají nižší pracovní výkonnost. Je tím myšlena hlavně organizační kultura. V dnešní době však kanceláře nejsou úplně uniformní.

11.3 Ostatní činitelé ovlivňují motivaci pracovníků

11.3.1 Rodina

Při výkonu povolání je důležitá spokojenost v rodině. Každá těžší situace doma se více či méně promítá i do pracovního života. Mnohdy je náročné oddělit profesní a osobní život pracovníka. Tato podkapitola spíše vyjadřuje názory, jak by zkoumaná organizace mohla přispět k souladu mezi osobní a pracovní spokojeností pracovníků. Nejedná se

o motivační benefit, ale spíše o řízení v dané organizaci. Respondenti hovoří o možnosti pořádání sportovních akcí, uskutečňování i dovolených za výhodnější ceny. Nižší ceny mají možnost čerpat pouze osoby, které vstoupili do odborového svazu.

R4: *„V práci mi schází větší podpora rodiny. Takové ty akce, kdy se domluvíte a jedete někam pryč. Zvednete se všichni i s dětmi, partnery. Dneska když chceme jet s kolegyňi na festák, domlouváme se sami. Ocenila bych i kdyby bylo možné přispět na dovolenou, nebo domluvit smluvní ceny. Některé podniky mají vlastní chaty. U nás je to jen pro ty, kteří jsou v odborech.“*

Respondent číslo 3 naráží na problém, který řeší spousta zaměstnaných rodičů. Je to konec pracovní doby ve spojení s koncem mateřské školy. Poukazuje na firemní školky. Tuto vymoženost mají velké firemní koncerny. Daný respondent však již neuvádí, možná ani neuvažuje nad tím, že firemní školky mají charakter soukromého subjektu a většinou vybírají poměrně vyšší částku školného oproti státním školkám v městě, kde respondent má dítě umístěno v předškolním zařízení.

R3: *„Mám malé dítě. Pracovní doba je sice flexibilní, ale když dojíždíš a v úřední dny musíš končit v 17 hodin a školka je jen do 16, je to těžký. Na to se nemyslí. Kdybych neměla své rodiče, nezvládla bych to. Ocenila bych trošku více přemýšlet o těchto problémech. I rodinné akce, příspěvky na ně. Některé organizace to tak mají.“*

R1: *„Z programů mě nic nechybí. Vy mladí jste v horší situaci, když máte dítě. Bez funkční rodiny se neobejdete.“*

R5: *„Byla bych ráda za příspěvek na sportovní akce. Nebo nějaké pořádání. Tak mě napadá i možnost se zapojit za naše pracoviště. Jak je ten barevný běh. Prostě umožnit podporu týmu. Získali bychom tak na uznání a ještě bychom si zasportovali a pobavili se.“*

R2: *„Hodně sportuji, klidně bych i v něčem podpořil pracoviště. Ale není v čem. Nemám rodinu. Vidím u kolegyň, jak to mají těžší s organizací dětí. Ale je to každého věc.“*

11.3.2 Ztráta idejí

Oblast ztráty idejí se týká dvou respondentů. Ostatní respondenti se v dané oblasti nevyjadřovali. Respondent číslo 2 hovoří o ztrátě idejí v návaznosti na neochotu spolupráce klientů na řešení jejich životní situace a jeho další rozvoj. Uvádí, že by se rád

vzdělával v různých přístupech práce, ale je již k výsledkům práce skeptický. Chystá se z pracoviště odejít a změnit zaměstnavatele. Cítí se unavený, vyčerpaný.

R2: *„Z celé situace jsem unavený, vyčerpaný. Klienti nechtějí moc pomoci. Našel jsem si i další kurzy, do kterých bych i investoval, ale vidím to, že to nebude stát k ničemu. Ne s naší cílovkou. Jsem z toho zklamáný.“*

Respondent číslo 3 hovoří o ztrátě idejí v návaznosti na kompetence. Existují situace, kdy je nutné klienty odkázat na jiné pracovníky. Tento respondent by však rád řešil všechny problémy klienta sám.

R3: *„Je těžké se smířit s faktem, že s některými problémy musím klienta poslat na město. Kurátoři přitom mají stejné vzdělání. Taky vím a znám informace, které mohu poskytnout.“*

11.4 Shrnutí empirických výsledků

Z výzkumného šetření, které bylo provedeno na konkrétním pracovišti Úřadu práce ČR na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi, vyplynuly následující motivační bariéry pro práci na dané agendě. Respondenti se shodují, že je pro ně důležité uznání od okolí a prestiž povolání. Zároveň však potřebují mít rozvoj v oblasti vzdělávání a rozšiřování odborných kompetencí. Finanční zajištění pro pracovníky hraje také důležitou roli, poněvadž je pro ně důležitější spíše nehmotný charakter benefitů. Bez týmovosti a dobrého vedení organizace, které představuje vůdčí typ osobnosti, se daní pracovníci neobejdou. Z toho vyplývá, že je nutné pro motivační výkon pracovat na mezilidských vztazích. Oblast prostředí pracoviště hraje podle respondentů také významnou roli pro jejich pracovní výkon. Samotná otázka bezpečí od klientů je velmi důležitá. Musíme si uvědomit, že každý z nás chce pracovat v prostředí, kde mu nehrozí citelné nebezpečí. Bohužel pracovníci v první linii na Úřadu práce ČR takovou jistotu nemají. Vedení organizace se pro ně snaží nachystat dobré podmínky, ale naráží se zde na bariéru rozpočtu organizace.

Dále z výzkumu vyplývá, že pro sociální pracovníky byl prvotní impuls pro práci na dané agendě obsah práce a potřeba pomoci. Naopak ověřovatelé se více zabývali otázkou finančního zajištění klientů.

Dva respondenti označili za bariéry malý prostor pro rozvoj jejich pracovní kariéry. Další rozbor dané problematiky včetně talent management je však vhodný směřovat

k vedení organizace. Lze si všimnout, že respondenti 2 a 3 silně uvažují o změně zaměstnavatele. Cítí se být unaveni a vyčerpaní ze své současné pracovní pozice.

U některých respondentů narážíme na bariéru v oblasti dalšího vzdělávání. Sociální pracovníci číslo 2 a 3 by si přáli absolvovat vzdělávací kurzy podle svých představ. Je však nutné si uvědomit, že organizace má určité možnosti, které se snaží naplnit. Další vzdělávání pracovníků je vymezeno služebním předpisem. V něm se dočteme, že existuje několik typů vzdělávání – vstupní vzdělávání úvodní, následné, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Jazykové vzdělávání je však podmíněno požadavkem jazykových dovedností na obsazení systemizovaného místa. Z tohoto důvodu si tento typ vzdělávání nemůže zaregistrovat každý státní zaměstnanec. Na druhou stranu je pravda, že mnohé vzdělávací kurzy jsou již několik let neměnné. Orientace vzdělávání se snaží korespondovat s legislativními změnami. Některé kurzy, pro hmotnou nouzi je vypsán kurz Romové a instituce, jsou koncipovány jako modelové kurzy. Oblast rozvoje dalšího vzdělávání je důležitá. Na druhou stranu ověřovatelé DPvHN jsou podle provedeného výzkumu spíše rádi, že nemusejí další vzdělání absolvovat. Podle respondentů nevidí žádný větší přínos pro svoji praxi, respektive co se týká ohodnocení.

Diskuze

Z výše uvedených zjištění lze říci, že pro pracovníky Úřadu práce ČR, agendy dávek pomoci dávek v hmotné nouzi jsou více důležité nehmotné benefity. Většina sociálních pracovníků by upřednostnila podporu jejich osobního rozvoje včetně podpory vzdělávání. Někteří respondenti poukazují na fakt, že mají omezenou nabídku vzdělávacích kurzů. Z vlastní praxe mohu uvést, že jako absolventka CARITAS Vyšší odborné školy sociální v Olomouci jsem chtěla absolvovat akreditovaný kurz ve vzdělávacím kurzu této školy. Tato možnost však nebyla příliš uznaná z důvodu, že ji nepořádá centrum vzdělávání Úřadu práce ČR. Nikdo by mi nezapočítal získané akreditované kredity.

Dalším benefitem pro pracovníky by bylo pořádání teambuldingových akcí. Někteří pracovníci by i rádi reprezentovali svoje pracoviště v rámci charitativních sportovních akcí. Byl již vzpomenut barevný běh. Podobné akce se však nenacházejí ve středisku zájmu organizace. Tyto aktivity podporují upevňování vztahů. Vztahy na pracovišti jsou velice důležité. Jak všichni respondenti hovoří, na dávkách pomoci v hmotné nouzi je nejdůležitější týmovost.

Myslíme si, že je velikou devizou státní správy zjišťování potřeb a motivace svých pracovníků. Autorka by spatřovala přínos v potřebě průběžného hodnocení a vytváření podnětného prostředí. Jak vychází z výzkumu, objevují se pracovníci, kteří přechází do úrovně nespokojenosti s prací. Ztráta idejí je obvyklý jev. Až když prozkoumáme podstatu práce, vztahů, zjistíme to, co je potřebné a na první pohled skryté. Některé aspekty však pomalu vedou k pracovní demotivaci a úvahám o změně zaměstnavatele. Potřeby zaměstnanců by mělo více zkoumat vedení organizace. Proto si myslíme, že vedoucí pracovník by měl být nejen dobrým manažerem, ale i psychologem. Dovolujeme si říci, že s přihlédnutím na řadu jiných, administrativních úkolů, které musí každodenně plnit, mělo by vedení organizace využívat možnosti vzdělávacích kurzů v oblasti psychosociálních dovedností. Tato problematika však záleží i na politice řízení krajského pracoviště a generálního ředitelství ÚP ČR.

Služební zákon s sebou přinesl i každoroční hodnocení zaměstnanců. Jde sice o ryze administrativní záležitost, kde vedoucí pracovník na základě předem zadaných kritérií slovně a bodově hodnotí každého zaměstnance a může dle finančního rozpočtu přehodnotit výši nenárokové složky platu osobního ohodnocení. Vedoucí pracovník v hodnocení

sestavuje i osobní rozvoj každého pracovníka včetně cílů na daný rok. Myslíme si, že by bylo vhodné, aby každý pracovník sám provedl sebereflexi daného období a navrhl, kam by se rád v mezích možností dále směřoval. V období, kdy se provádí hodnocení, jsou již vypsány vzdělávací kurzy. Na některých pracovištích funguje úzká spolupráce při tvorbě osobního rozvoje, kdy pracovník napíše svému vedoucímu oblast jeho zájmu, včetně přibližných kurzů, které by rád navštívil. Autorka by doporučila, aby tento postup v rámci možností byl zaveden na každém pracovišti. Pomůže to vedoucímu pracovníkovi získat náhled jeho podřízeného a může lépe reflektovat na jeho potřeby.

Nedílnou součástí vnitropodnikové motivace jsou i pochvaly na poradách. Opět vše záleží na charakteru pracoviště. Někteří vedoucí zaměstnanci pochválí své zaměstnance, někteří nikoliv. V období dopisování diplomové práce, konkrétně v únoru 2017 docházelo v rámci novely zákona čísla 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů k přehodnocování i bezzeměnných dávek. Tato drobná niance s sebou přináší spoustu přesčasových hodin. Bylo možné dané přehodnocení provést do dubna. Většina pracovišť v Olomouckém kraji to však zvládla již v únoru. Z krajské pobočky jsme obdrželi děkovný e-mail. Taková veřejná pochvala, i když není každý pracovník zvláště osloven, potěší.

Lze ocenit, že každý pracovník Olomouckého kraje si může vždy na podzim za dobrou cenu zakoupit neomezený počet celodenních vstupenek do Aquaparku v Olomouci. I tato maličkost patří k benefitům organizace.

Pořád se však pohybujeme v začarovaném kruhu poddimenzovaností pracovníků. Přichází různé změny, novely, vnitřní instrukce a metodiky, které předpokládají určitý stav na pracovišti. Mnohé pracovní činnosti však mohou vykonávat jen sociální pracovníci. Na některých pracovištích lze vidět, že ze čtyř pracovníků jsou jen dva sociální. Tím pádem tyto úkony si musí rozdělit a zůstává jim jejich předchozí práce. Pokud je vedení oddělení či agendy pružné, může přehodnotit množství spisů a upravit tak podmínky pro sociální pracovníky. Je však otázkou, na kolika pracovištích dochází k těmto strukturálním změnám.

Setrvalým stavem je však i častá fluktuace pracovníků na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi. Mnozí pracovníci odcházejí vyčerpaní. Myslíme si, že by pomohlo uzpůsobit výběrové řízení i testům odolnosti, míry snášení psychické zátěže, včetně

například testu kariérových kotev podle Scheina, případně testy analýzy osobního profilu. Neméně důležitou součástí výběrového řízení shledávám i motivační dotazník. Dle názoru autorky je nedostatečné položit otázku: „Proč pro nás chcete pracovat?“.

Za stěžejní prvek celého pracovního procesu vidíme adaptační období. Zde by měla probíhat úzká spolupráce vedení pracoviště s pracovníkem pověřeným adaptací a samotným novým pracovníkem. Shledáváme zde klíčovou roli pro flexibilní nastavení motivační strategie pro daného pracovníka a také položení základu jeho řízení kariéry a profilace. Na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi je dobrá všestrannost, ale pro lepší spolupráci s klienty je vhodné, aby sociální pracovníci byli členěni na pracovníky pro jednotlivce a pro rodiny. Vše by mělo navazovat na jeho profilaci.

Z osobního názoru je autorka přesvědčena, že by mělo docházet k tzv. kolečku. Po určitém období by se pracovníci mohli střídát s kolegy z agendy pro osoby se zdravotním postižením a příspěvku na péči, státní sociální podpory. Pracovníci by tak pořád měli zajištěny nové podněty. Střídání agend by mohlo být zároveň i prevencí syndromu vyhoření v praktickém provedení.

Další potřebou, která by přispěla ke zvýšení motivace je i pravidelná supervize. Bylo by vhodné zapracovat na míněních a postojích pracovníků. Chtělo by to podpořit jejich ochotu k dalšímu rozvoji a této spolupráci.

V oblasti ztráty idejí by mohlo být zajímavé provedení dalšího výzkumu v oblasti distresu a spirituálního zaměření pracovníků. Je nutné pohlížet na člověka nejen v oblasti psychologicko-sociální, ale i z holistického modelu v pohledu spirituálního.

Autorka si je však vědoma, že výše provedená empirie má své mezery. Samotná Dvoufaktorační motivačně-hygienická teorie pracovního jednání podle Herzberga má svou kritiku nejen v případě, že hranice hygienických faktorů a motivátorů nejsou striktně nepřekročitelná. Tuto situaci vidíme v naší kategorii finanční zajištění, kde respondenti spojují dohromady mzdu a benefit osobnostního rozvoje a vzdělávání. Dalším omezením předkládaného výzkumu je i fakt, že autorka zná všechny respondenty. I když se autorka snažila udržet rozhovor v rovině přijatelné a jasné i pro laika, neubráníla se v některých segmentech ovlivnění odkazy na právě probíhající situace a řešení aktuálních problémů respondenty.

V závěru diskuze je nutné zmínit, že v diplomové práci není vycházeno z výzkumu autorů Špůrové, Novákové, Reinbegové a Hlouška. Tento tým autorů zveřejnil výzkum na téma: Struktura výkonu sociální práce v agendě hmotné nouze na ÚP. Výzkum však byl proveden na Krajské pobočce v Hradci Králové. Respondenti jsou sice zařazeni na pozici sociálního pracovníka, ale vykonávají metodickou činnost. Podle Špůrkové et. al. (2016, s. 16 – 17) došlo ke zjištění, že sociální práce se na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi vůbec neodehrává. Pracovníci této agendy jsou motivováni hlavně po finanční stránce. Klienty berou jako spisy, které je nutné zpracovat tak, aby nedocházelo k odvolacímu řízení. A v neposlední řadě autoři uvádí, že pracovníci na daném pracovišti mají zakázáno podávat jakékoliv informace o jiných agendách v gesci Úřadu práce ČR. Tyto informace autorka z vlastní praxe hodnotí jako irelevantní. Metodičtí pracovníci na krajských pobočkách se ke spisům nedostávají, vidí maximálně náhled v systému k danému klientovi v kraji, kde působí. Pořádají semináře, porady a účastní metodických dnů. Je pravdou, že tito pracovníci sociální práci, jak ji definují mnozí autoři, nevykonávají. Nelze tedy zjištěné výsledky kvantifikovat na agendy dávek pomoci v hmotné nouzi na všech pracovištích Úřadu práce ČR. Z tohoto důvodu se autorka diplomové práce k danému výzkumu odkazuje až v diskuzi.

Závěr

V diplomové práci jsem se zabývala otázkou Motivačních faktorů pro práci na Úřadu práce České republiky na dávkách pomoci v hmotné nouzi. Pracovníci ve veřejné správě jsou vystaveni byrokratické struktuře organizace a neustálým změnám, které se týkají oblasti legislativy. Kromě změn v zákonech přicházejí i nové vnitropodnikové instrukce. Veškeré nároky kladou zvýšené požadavky na pracovníky. Udržení motivace je v tuto chvíli na místě. Musíme si uvědomit, že dobře motivovaný pracovník, má být i koncentrovaný na svoji práci a tím pádem roste i pracovní výkon a efektivita odvedené práce. Pro práci na dávkách pomoci v hmotné nouzi potřebujeme odborníky, kteří jsou všestranní a psychicky odolní. Z tohoto důvodu by se měli personalisté a vedoucí pracovníci snažit zjišťovat potřeby svých pracovníků a vytvářet podmínky pro jejich uspokojování.

Cílem diplomové práce bylo identifikovat motivační faktory a případné bariéry při výkonu práce na Úřadu práce České republiky na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi. Tento cíl se nám podařilo naplnit. Výzkum byl proveden na základě případové studie za využití Herbergovy dvoufaktorační motivačně – hygienické teorie pracovní motivace. Opírala jsem se o zjištění, které dissatisfactory a satisfactory ovlivňují motivaci pracovníků na dané agendě.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že respondenti zkoumaného pracoviště se ve většině motivačních činitelů shodli. Někdy však byla znát odlišnost pracovních pozic s ohledem na vnímání například prvotního impulsu pro práci na dané agendě a také v oblasti dalšího osobního rozvoje odborných pracovních kompetencí. Sociální pracovníci předkládané případové studie vykazují impuls pro práci na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi potřebu pomoci. Jedná se o altruistický prvek, který je pro práci sociálního pracovníka důležitý a podstatný. Avšak v celkovém kontextu měnícího se pohledu na výkon sociální práce bychom měli brát v potaz, zda se jedná o potřebu skutečné pomoci lidem v nouzi tak, jak je potřebná, nebo pomoc ve smyslu péče o dané klienty.

Důležité pro pracovníky Úřadu práce České republiky agendy dávek pomoci v hmotné nouzi jsou hlavně nepeněžní benefity, týkající se dalšího vzdělávání a vztahů na pracovišti. Při řízení kariéry by měl každý vedoucí pracovník brát v potaz zaměření a kariérovou kotvu svých zaměstnanců. Část respondentů ovlivňuje i jistota zaměstnání.

Lze soudit, že pokud pracovník pracuje jako zástup za mateřskou, posléze rodičovskou dovolenou, má možnost po skončení daného pracovního poměru po absolvování výběrového řízení dále setrvat na pracovišti v oblasti projektů ze strukturálních fondů Evropské Unie. Tyto projekty trvají po dobu 3 let a průběžně vznikají nové. V daném čase lze předpokládat i vytvoření nového systemizovaného místa, případně další personální změny v rámci organizace.

Pro praxi na agendě dávek pomoci v hmotné nouzi je důležité se vyrovnat s tlakem ze strany klienta. Ten předpokládá, že jeho klíčový pracovník je zároveň i expertem na jeho životní situaci a řešení jeho problémů. Může tomu být za předpokladu, že klient je ochoten spolupracovat a poskytne pracovníkovi komplexní informace. Není však jednoduché se vyrovnat se situací, kdy klient přijde a žádá o řešení jeho například dluhové problematiky s názorem, že je sociální pracovník povinen shromáždit veškeré jeho půjčky, dluhy, vyčíslit hodnotu exekucí a sám tuto situaci řešit. Někteří pracovníci s danou situací mají problémy, práci hodnotí jako vyčerpávající. Neuvědomují si však, že překračují své kompetence. Stačilo by s klienty pracovat systematicky a v těchto případech předat kontakt na sociálního pracovníka například Člověka v tísní nebo jiné neziskové organizace, která je nasmlouvaná a jeden den v týdnu poskytuje zdarma poradenství přímo v místnosti poskytnuté Úřadem práce ČR na každém pracovišti. Veškeré výše popsané aspekty, které vnímají pracovníci jako dyskomfortní po určité době vedou k pocitům nespokojenosti, dyskomfortu a mohou vést až ke ztrátě motivace pro danou práci. Ve struktuře veřejné správy se nehledí na případnou složku spirituálních determinantů osobnosti. Zním pracovníky, kterým víra pomohla překonat leckteré pracovní nesnáze. Se stavem dlouhodobého neuspokojování pracovní spokojenosti, vyčerpání a neuspokojování potřeb pomáhajících pracovníků je spojeno i riziko rozvoje burn out syndromu.

Získané údaje mohou posloužit k vytvoření motivační strategie pro dané pracovníky. Zjištěné výsledky byly i dokresleny anonymním vyplněním dotazníkem kariérových kotev. Sociální pracovníci jsou shodně nakloněny kotvě služba. Ověřovatelé se orientují na kariéru kotvu jistoty a technicko – funkční kompetence. Zde vidíme důležitý a společný znak sociálních pracovníků a jejich hodnot.

Anotace

Diplomová práce se zabývá Motivačními faktory pro práci na Úřadu práce České republiky na dávkách pomoci v hmotné nouzi. Cílem diplomové práce byla identifikace motivačních faktorů a případných bariér pro výkon práce na oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi na Úřadu práce České Republiky. Empirická část je zpracována kvalitativním výzkumem jako případová práce konkrétního kontaktního pracoviště Úřadu práce České republiky a jeho agendy dávek pomoci v hmotné nouzi. Na základě Hezbergovy dvoufaktorační motivačně – hygienické teorie pracovní motivace jsme sestavily činitele pracovní motivace pracovníků agendy dávek pomoci v hmotné nouzi.

Anotation

Diploma thesis describes the Motivational factors to work at the Labor Office Czech Republic on welfare assistance in material distress. Target diploma thesis is motivational factors and the identification of barriers to work on assistance in material need, the department work in the Czech Republic. Empirical qualitative research as part of a case is handled by a particular contact work of the Czech Republic and his welfare assistance in material distress. On the basis of the Herzberg's two factor's an incentive – hygiene factors we work motivational theory work motivational and this welfare assistance in material distress.

Klíčová slova

motivace, řízení lidských zdrojů, teorie motivace, firemní kultura, dávky pomoci v hmotné nouzi, sociální pracovník, Úřad práce České republiky, satisfaktory, dissatisfaktory.

Key words

motivation, human resources management, motivation theory of motivation, culture, assistance in material needs, social worker, the work Labor Office Czech Republic on welfare assistance in material distress, satisfactors, dissatisfactors.

Seznam použité literatury:

Knižní monografie:

Adair, *Efektivní motivace* (2004). Praha : Alfa Publishing.

Arnold, J. et. al. *Psychologie práce* (2007). Brno : Computer Press.

Armstrong, M., Taylor St. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (2014). London : Kogan Page Limited

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy* (2007). 10 vydání. Praha: Grada

Beck, P. et. al. *Dávky pomoci v hmotné nouzi a dávky pro osoby se zdravotním postižením* (2012). Praha: Anag

Bednář, V. et. al. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management* (2013). Praha: Grada Publishing

Bedrnová E., Nový, I. et. al. *Psychologie a sociologie řízení.* (2009). Praha: Management Press

Bělohlávek, F. *Desatero manažerů.* (2003). Brno : Computer Press.

Bělohlávek, F. *Osobní kariéra* (1994). Praha : Grada Publishing

Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* (2003). Brno: Computer Press

Cakirpaloglu, P. *Úvod do psychologie osobnosti* (2012). Praha: Grada Publishing

Cejthamr, V., Dědina, J. *Management a organizační chování* (2010) Praha: Grada Publishing

Dvořáková, Z. et. al. *Management lidských zdrojů* (2007). Praha : C. H. Beck

Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů* (2008). Brno : IMS

Hendl, J. *Kvalitativní výzkum* (2005). Praha : Portál.

- Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* (2007). Praha : Grada Publishing
- Kociánová, R. *Personální činnosti* (2010) Paha: Grada Publishing
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky* (2010). Praha: Management Press.
- Krebs. V., et. al. *Sociální politika* (2010). Praha: Wolters Kluwer ČR a. s.
- Lukášová, R., Nový, I., et. al. *Organizační kultura* (2004). Praha : Grada Publishing
- Musil et. al. *Metodika integrace sociální práce na dávkách pomoci v hmotné nouzi*
- Nakonečný, M. *Motivace chování* (2014). Praha : Triton.
- Nakonečný, M. *Sociální psychologie organizace* (2005) Praha: Grada Publishing
- Pauknerová, D., et. al. *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2012). Praha: Grada Publishing
- Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání* (2004). Praha : Oeconomica.
- Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* (2004). Praha: Grada Publishing
- Vágnerová, M. *Základy psychologie* (2003). Praha: Praha : Karolinum
- Vizdal, F. *Psychologie řízení.* (2007), Brno: IMS
- Sandel, M. *The Moral Limits of Markets: What money cannot buy* (2012). London : Allen Lane.
- Schein, E. *Organisational Culture ad Leadership* (1992). San Francisco : Jossey – Bass.
- Slavík, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách. Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby* (2014). Praha: Grada Publishing
- Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje.* (2004). Praha: ASPI
- Švaříček, R., Šedřová K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách : pravidla hry.* Praha : Portál.
- Ulrich, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* (2009). Praha : Grada Publishing

Wright, G., et. al. *Management veřejné správy – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy* (2002). Slovensko: NISPA

Žufan, J. *Moderní personalistika ve službách*. (2012). Praha: Wolters Kluwer ČR a. s.

Odborné periodikum:

Arikan, L. C., Egínoglu, D., et. al. (2016): How elements of Corporate Culture Affect Overall Firm Performance. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7 (3), s. 680 - 689

Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T. (2016) CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (5), s. 615 - 633

Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., Roos, G. (1999): The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17 (4), s. 391-402

Špůrková, N., Nováková, N., Reinbergrová, J., Hloušek, J. (2016) : Struktura výkonu sociální práce v agendě hmotné nouze na ÚP. *Listy sociální práce*, 7 (4), s. 16 - 17

Instrukce:

Služební předpis 3/2016 *Pravidla vzdělávání státních zaměstnanců Úřadu práce České republiky*

Instrukce NM 12/2016 *Posuzování případu hodného zvláštního zřetele*

Instrukce NM 19/2016 *Minimální standardy sociální práce pro Úřad práce ČR Internetové*

Platná legislativa:

Zákon č. 73/ 2011 Sb., o úřadu práce české republiky a o změně souvisejících zákonů

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška číslo 389/2011 Sb., Vyhláška o provedení některých ustanovení zákona o pomoci v hmotné nouzi

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

Internetové zdroje:

<http://portal.mpsv.cz/upcr/oup/historie> (online) [16. 7. 2016] [poslední aktualizace nezjištěno]

<http://portal.mpsv.cz/upcr/oup> (online) [16. 7. 2016] [poslední aktualizace nezjištěno]

<http://socialnireforma.mpsv.cz/cs/7> (online) [26. 1. 2017] [poslední aktualizace 2012]

<http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx> (online) [29. 1. 2017] [poslední aktualizace 30. 5. 2015]

<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html> (online) [19. 2. 2017] [poslední aktualizace neuvedeno]

Seznam zkratk:

DPvHN – dávky pomoci v hmotné nouzi

KOP ÚP ČR – kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR

KRP ÚP ČR – krajské pracoviště Úřadu práce ČR

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

OÚ – obecní úřad

OSPOD – orgán sociálně – právní ochrany dětí

SP – sociální pracovník

ÚP ČR – Úřad práce ČR

Seznam obrázků:

Obrázek 1 : Proces motivace dle Armstronga

Obrázek 2 : Herknerův okruh řízení

Obrázek 3 : Yerkes Dodsonův zákon

Obrázek 4 : Determinanty pracovního jednání

Obrázek 5 : Vztah motivace a kognitivních klíčů

Obrázek 6 : Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek 7: Znázornění teorie X a Y

Obrázek 8 : Hierarchie pracovišť Úřadu práce ČR

Obrázek 9 : Struktura úkolů Úřadu práce ČR podle oddělení

Obrázek 10 : Respondenti výzkumu

Seznam tabulek:

Tabulka 1 : Struktura motivace dle Cattela

Tabulka 2 : Srovnání teorie potřeb Maslowa a teorie dvoufaktorační Herzberga

Tabulka 3: Vodítka pro referenta HN, zda-li má zprostředkovat K kontakt se SP