

**MOTIVACE PRACOVNÍKŮ  
VYSTAVENÝCH PSYCHOSOCIÁLNÍ ZÁTĚŽI**

**Autor práce:** Martina Kalužová, DiS.

**Vedoucí práce:** Doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

Brno 2006

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Brně 18. dubna 2006

.....

Na tomto místě děkuji především vedoucímu mé práce doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc., za jeho podporu a inspirativní vedení. Dále všem, kteří mi poskytli rozhovory, a v neposlední řadě mé mamince, která provedla korekturu celé práce a dala jí precizní formální rámeček.

Souhlasím s půjčováním mé bakalářské práce ke studijním účelům pro studenty  
Institutu mezioborových studií v Brně, Kotlářská 9.

.....

# OBSAH

## ÚVOD

## TEORETICKÁ ČÁST

### I. Motivace

#### I. 1. Definice motivace

#### I. 2. Vývoj motivace

I. 2. 1. *Motivace vrozená*

I. 2. 2. *Motivace získaná (naučená)*

#### I. 3. Faktory ovlivňující utváření motivace

I. 3. 1. *Faktory vnitřní (vnitřní stavy)*

I. 3. 2. *Faktory vnější (vnější motivátory)*

#### I. 4. Rizika ztráty motivace

I. 4. 1. *Stres*

I. 4. 2. *Frustrace*

I. 4. 3. *Konflikt*

I. 4. 4. *Syndrom vyhoření*

I. 4. 5. *Syndrom pomáhajících*

I. 4. 6. *Finanční ohodnocení*

#### I. 5. Způsoby posílení motivace

I. 5. 1. *Osobní stimulace*

I. 5. 2. *Pozitivní zpětná vazba*

I. 5. 3. *Účast na supervizích*

I. 5. 4. *Absolvování výcvikových kurzů*

I. 5. 5. *Možnosti dalšího vzdělávání*

I. 5. 6. *Finanční ohodnocení*

### II. Pracovníci vystavení psychosociální zátěži

#### II. 1. Definice pojmů

II. 1. 1. *Sociální práce*

II. 1. 2. *Pomáhající profese*

II. 1. 3. *Pracovníci pomáhajících profesí*

II. 1. 4. *Sociální práce v terénu*

II. 1. 5. *Psychosociální zátěž*

II. 2. Role pracovníka pomáhajících profesí

II. 3. Kvalifikace pracovníka pomáhajících profesí

II. 3. 1. *Požadované vzdělání*

II. 3. 2. *Nutné vlastnosti, dovednosti a schopnosti*

II. 3. 3. *Nároky kladené na zvyšování odbornosti*

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **III. Metodologie**

III. 1. Úvod do problematiky

III. 2. Vymezení cíle

III. 3. Výzkumná otázka a pracovní podotázky

III. 4. Vymezení výzkumu

III. 5. Konceptualizace

III. 6. Časový a místní rámec výzkumu

III. 7. Metoda sběru dat

III. 8. Výběr vzorku

### **IV. Analýza a interpretace dat**

IV. 1. Současná motivace pracovníků pomáhajících profesí

IV. 2. Dostatečnost způsobů motivování

IV. 3. Návrh změn ke zlepšení stávající situace

### **V. Průběžný závěr**

## **ZÁVĚR**

### **Kritická reflexe**

### **Annotation – Anotace**

### **Index**

### **Seznam literatury**

### **Ostatní zdroje informací**

### **Seznam příloh**

## ÚVOD

Téma své bakalářské práce (dále jen BP) „**Motivace pracovníků vystavených psychosociální zátěži**“ jsem si zvolila na základě svého dlouhodobého zájmu o situaci pracovníků, kteří se snaží pomáhat druhým lidem v jejich nelehkých životních situacích. Jedním ze základních faktorů, které mne vedly ke zvolení tohoto tématu, bylo také mé dobrovolnické působení v organizacích Naděje (zařízení věnující se péči o seniory) a Help me (instituce zaměřená na práci s problémovou mládeží), kde jsem na vlastní kůži poznala, co tato práce obnáší, s čím vším je propojena a jak důležitá je motivace nejen naše vnitřní, ale především motivace vnější, poskytovaná a realizovaná pracovištěm a lidmi v něm.

Všude se mluví o sociálních událostech, o životních krizích, o rizikových skupinách, ale málokde nacházíme informace (kromě publikací o syndromu vyhoření) o rizicích této bezesporu náročné práce, o jejích úskalích, psychické zátěži a možnostech, jak se s ní vyrovnávat, motivovat v dlouhodobém setrvávání v této profesi a také o způsobech, jakými jsou pracovníci stimulováni vnějšími podmínkami (prostředí pracoviště, finanční ohodnocení, výhody, relaxace či jiné metody).

**Mým cílem je zjistit, jak jsou pracovníci v pomáhajících profesích motivováni k dlouhodobému působení v této oblasti, zda jsou tyto způsoby dostatečné a jaké změny by pracovníci uvítali.**

Pro naplnění stanoveného cíle jsem zvolila následující **výzkumnou otázku: Které druhy motivací jsou pro pracovníky vystavené psychosociální zátěži v současné době dostupné, zda jsou tyto motivace dostačující a jaké změny by bylo vhodné provést?**

Vybrala jsem si úkol – trůfám si tvrdit – nelehký, neboť si plně uvědomuji, že toto téma je na hranici psychologických věd. Ovšem mým cílem není věnovat se psycholo-

gickému pojetí této problematiky, ale dokázat zůstat na této hranici a naopak díky ní podtrhnout sociální hledisko vybraného úkolu.

Ve své BP se budu v teoretické rovině věnovat objasnění motivace jako takové, faktorům, které ji ovlivňují, rizikům ztráty a způsobům posílení. Následně naváži na definování pojmů souvisejících s psychosociální zátěží pracovníků, kteří jsou jí ve výkonu svých profesí vystaveni, popíši roli pracovníka pomáhajících profesí a požadovanou kvalifikaci v kontextu nutných dovedností a vlastností.

V části praktické, která je rozčleněna na metodologickou a analytickou, v první úrovni vymezím typ výzkumu, časový a místní rámec výzkumu, metodu sběru dat a výběr vzorku. V druhé popíši, k jakým závěrům jsem při svém výzkumu došla.

Touto prací bych chtěla přispět k lepšímu zmapování současné situace motivování pracovníků vystavených psychosociální zátěži a užšímu poznání jejich subjektivního pohledu a potřeb pro dlouhodobé setrvání ve výkonu pomáhajících profesí. Poukázat na to, co pracovníkům schází a jaká zlepšení by v budoucnosti uvítali. Ráda bych také motivovala všechny, kteří se ve zmíněném oboru nacházejí, i ty, které je zaměstnávají, k většímu zájmu o danou problematiku, k docílení souladu mezi poskytovanou realitou a stávajícími potřebami, ke spolupráci a vzájemnému hledání kompromisů.



# TEORETICKÁ ČÁST

## I. MOTIVACE

Hned zpočátku chci znovu upozornit, že motivace je pojem čistě psychologický a jako takový jej není možné definovat jinak, než z psychologického úhlu pohledu. V podstatě v celé teoretické části nazvané »motivace« vycházím a musím vycházet z psychologických definicí a jejich pojetí. Níže objasňované pojmy související s motivací jsou taktéž stavěny na psychologickém základu. Mým záměrem je dostat se k stručnému a jasnému vystižení těchto konstant a navázat na ně v druhé části teoretické roviny věnované pracovníkům vystaveným psychosociální zátěži, dokázat využít jejich souvislostí a vzájemných propojení.

### I. 1. Definice motivace

Motivace jako taková je široký pojem, který je definován mnoha výklady a z různých úhlů pohledu. Jako demonstrující definici jsem zvolila výklad Nakonečného (1996; 12), který píše: „Pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovatelnou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.“

Pro úplnější pohled zde uvádím definice:

- Slovníku cizích slov (2002; 495), který jako motivaci uvádí: „Dynamicky uspořádaný soubor vnitřních faktorů, které ve formě aktuálních či trvalých pohnutek k chování (jednání) podněcují člověka k činnosti a usměrňují tuto činnost.“
- Malého sociologického slovníku (1970; 234), jež motivaci vymezuje následovně: „Moderní psychologie vyjadřuje v pojmu motivace buďto jen energetickou stránku chování, nebo všechny faktory, které vzbuzují, udržují a řídí chování individua.“
- Psychologického slovníku (2001; 121): „Souhrn dynamických faktorů, jež určují chování jedince“.

## **I. 2. Vývoj motivace**

V této podkapitole chci poukázat na to, že motivace není neměnnou konstantou, ale že se jako všechno na světě vyvíjí, tedy mění se. Abych doložila své tvrzení, cituji Nakonečného (1996; 75): „Všechny živé, fungující systémy se vyvíjejí, což platí i pro lidskou psychiku a jí inherentní motivační systém. Činitelem tohoto vývoje je zkušenost.“ Má-li se motivace nějakým způsobem formovat nebo vyvíjet, je nutnou podmínkou existence pevné základny, ze které se zmíněný děj může realizovat. A právě touto základnou je motivace tzv. vrozená, které se blíže věnuji v následujícím úseku.

### **I. 2. 1. Motivace vrozená**

Jak jsem se již zmínila v předchozí podkapitole, motivace se vyvíjí. Aby se mohla vyvíjet, musí zákonitě její základ nejdříve vzniknout. Proto hovoříme o motivaci vrozené.

Tuto teorii opět uvádím na teorii Nakonečného (1996; 75): „Primární či vrozený motivační systém tvoří vrozené reflexy a instinkty umožňující účelným chováním přizpůsobit se základním životním situacím.“ V podstatě toto tvrzení znamená, že již od narození máme určité potřeby, k jejichž naplnění jsme jistým způsobem motivováni. V tomto případě se samozřejmě jedná o motivaci pudovou, instinktivní. Jako příklad si můžeme uvést situaci novorozence, který má potřebu hladu – tedy jednu z primárních fyziologických potřeb, které musí být naplněny, aby mohlo přežít. Dítě je tedy motivováno potřebou jíst a k jejímu dosažení zvolí jedinou formu komunikace, kterou zná, a tou je pláč. Tedy je motivováno k určitému instinktivnímu jednání. Reflexy jsou v této fázi pouhými prostředky k dosažení a uspokojení vnímané potřeby.

### **I. 2. 2. Motivace získaná (naučená)**

Tato motivace vychází z naučeného chování, které je funkcí podmiňování utvářeno určitými odměnami a tresty. Jinak řečeno, člověk záměrně a opakovaně po jisté zkušenosti navozuje takové chování, které vede k »odměně« (ať již v jakékoliv podobě), a naopak se vyhýbá takovému chování, po kterém by mohl následovat trest. Zajímavé pojetí odměny uvádí Nakonečný (1996), který tvrdí, že odměnou je i vyhnutí se trestu.

Existují však i jiné způsoby, kterými člověk získává nové motivace ke svému chování; krátce se zmíním o několika z nich:

- Nápodoba (člověk je na základě nějakého kladného vzoru motivován k jeho nápodobě, opět za účelem získání nějaké odměny).
- Společenské ocenění (určité způsoby chování jsou společností hodnoceny jako negativní, nežádoucí – zde vidíme faktor vyhýbání se trestu – a jiné jsou zase vnímány jako žádoucí a hodné odměny).
- Vliv autority (nejklasičtějším příkladem je vztah mezi dítětem a rodiči, kde je dítě motivováno k takovému způsobu jednání a chování, které vede k ocenění, tedy odměně a naopak).

### **I. 3. Faktory ovlivňující utváření motivace**

Motivace se utváří na základě dvou hlavních rovin. Jednou z nich je vnitřní rovina: osobnost člověka, jeho vnitřní uvažování, postoje. Druhou představuje vnější okolnost: impuls.

#### **I. 3. 1. Faktory vnitřní (vnitřní stavy)**

Výše uvedený princip odměn a trestů funguje i v tzv. vnitřní motivaci, potom však hovoříme o úrovni morálního vývoje jedince. Zjednodušeně řečeno, jaké primární zákony hodné dodržování si daný jedinec zvolí a jakým způsobem dokáže korigovat své vnitřní zvolené hodnoty, ideje a motivy, aby docházelo k jejich naplňování. Tedy jedná se o sebeusměrňování nezávislé na vnějších faktorech. Hodnoty a ideje jsou základní jednotkou našeho postoje k životu a také utvářejí naši osobnost, ovlivňují výběr našich komunikačních partnerů, vytvářejí stimuly určitého chování a jednání. Způsobují to, že jsme takoví, jací jsme.

Avšak nejsou to jen hodnoty a ideje, které utvářejí komplex vnitřních faktorů motivace jedince. Zahrnujeme sem i uspokojení z dobře vykonané práce, radost ze hry či pomoci druhému apod.

### **I. 3. 2. Faktory vnější (vnější motivátory)**

Jsou pravým opakem motivátorů vnitřních. Jedná se o tzv. vnější stimuly, které nás motivují buď k vytváření nějaké činnosti či k setrvání v ní, anebo naopak k jejímu ukončení. Motivace totiž může být jak pozitivní, tak i negativní, jak vyplývá z principu odměn a trestů.

Vnější faktory si nevytváříme my sami, ale jsou nám okolím poskytovány. Konkrétně si můžeme uvést tyto příklady:

- v zaměstnání zvýšení platu při dosažení stanoveného úkolu,
- učitelé mají při výkonu své profese více dní dovolené, než je běžné např. v technicko-hospodářských oborech,
- zaměstnavatelé se snaží své podřízené motivovat možností zakoupení cenově zvýhodněných stravenek,
- psychologům je z důvodu psychicky náročné práce umožňována zvýhodněná pracovní doba atd.

### **I. 4. Rizika ztráty motivace**

Motivace pracovníků v pomáhajících profesích je velmi křehká a ohrožitelná, neboť jsou nejvíce ze všech vystaveni neustálé psychosociální zátěži, kterou, pokud nemají dostatek možností ji ventilovat nebo zpracovat, přestávají zvládat (ztrácí motivaci) a dostávají se do dále vyjmenovaných psychický stavů (výsledkem tohoto procesu je, že rizika se stávají prožívanou realitou).

#### **I. 4. 1. Stres**

Tento faktor vidím jako jeden ze stěžejních bodů při zvažování rizik ztráty motivace, proto se mu budu věnovat v širším rozsahu než činitelům ostatním.

V dnešní době je zmínka o stresu běžnou součástí mezilidského hovoru. Vidíte se s někým po dlouhé době a při užším kontaktu se dozvídáte, že dotyčný je v permanentním stresu a psychickém napětí. Jedete tramvají a když se náhodou nebo z čiré zvědavosti zaposloucháte do rozhovorů lidí okolo vás, zjistíte, že ze všech stran se hrnou informace

o stresujících situacích, psychickém vyčerpání a vyprahlosti. Slovo stres se stalo běžně používaným vyjádřením pro náročný den, vnitřní napětí či přílišnou zaneprázdněnost, tedy bylo společností významově zdeformováno. Proto je nutné definovat si přesně, co toto označení z odborného pohledu znamená:

- Nakonečný (1996; 133) píše: „Výraz vyjadřuje případ mimořádně silné a životně významné frustrace<sup>1</sup>, ale upřesnění jeho významu není zcela jednotné. Někdy se jím rozumí mimořádně silný podnět, jindy situace, na níž se nelze adaptovat, či frustrace zvláště silné potřeby.“
- Slovník cizích slov (2002; 741) definuje stres následovně: „Soubor podnětů působících nadměrně na organismus“, či jako „Stav živého organismu při mobilizování obranných opatření proti působení těchto podnětů“, nebo z psychologického hlediska je stres vnímán jako „Situace, v níž je adaptace (přizpůsobení) těžká nebo nemožná při zvláště silné frustraci.“
- Psychologický slovník (2001; 207) pod pojmem stres označuje: „Anglické slovo, jehož užívání zavedl v r. 1936 H. Seyle k označení stavu organismu, který je v nebezpečí ztráty rovnováhy pod vlivem činitelů, jež ohrožují jeho homeostatické mechanismy. Jakýkoliv faktor schopný narušit tuto rovnováhu, ať je původu fyzikálního (trauma, chlad), chemického (jed), infekčního nebo psychologického (emoce), se nazývá stresující činitel neboli stresor. Slovo stres označuje zároveň působení agresivního činitele i reakci těla.“

Stres je tedy proces, který jedinec prožívá na základě vnějších impulsů. Těmito impulsy jsou tzv. stresory (příčiny vyvolávající stres, jako např. přestěhování se z vesnice do města, úmrtí člena rodiny, rozvod, dovolená apod.). Stresory se dále dělí na: (1) minisresory = vyjadřují poměrně mírné až velmi mírné okolnosti či podmínky vyvolávající stres, (2) makrosresory = jsou děsivě působící vlivy, které mohou být krátkodobé (např. několik sekund trvající zemětřesení), ale mají pro všechny zúčastněné závažné důsledky. (Mayerová, 1997).

---

<sup>1</sup> Frustrace je psychický stav, který vzniká tehdy, je-li jedinci znemožněno (1) dosáhnout cíle, na němž mu záleží, (2) uspokojit důležité potřeby, zájmy.

Mezi základní projevy stresu patří zvýšená vzrušivost nebo naopak utlumenost, změny v projevu hlasu (přiškrcený hlas), neschopnost se psychicky i fyzicky uvolnit (jisté svalové napětí), netrpělivost či roztržitost.

Jak již z výše uvedených definic vyplývá, představuje stres jedno z hlavních rizik ztráty motivace. Přirozenou reakcí na stresovou zátěž je mobilizace obranného mechanismu – jinak řečeno, zmobilizujeme veškeré své síly k odstranění nevyhovující situace. Tento proces nás však vyčerpává a pokud nevede k úspěšnému vyřešení naší situace, dochází k tzv. psychické frustraci a jiným škodlivým důsledkům v oblasti psychiky, za které lze považovat zejména úzkost, zmenšenou sebeúctu a depresivní ladění. V oblasti fyzické můžeme pozorovat tyto tělesné symptomy: zvýšený krevní tlak, padání vlasů, žaludeční a střevní potíže a další.

Jak se s danou stresovou situací jedinec vyrovná, zaleží jednak na jeho komunikačních schopnostech a dovednostech, na úrovni, na které dokáže nebo nedokáže vyhledat pomoc, na jeho informovanosti o problémové situaci, které čelí (existuje spousta literatury, jak se vyrovnat se stresem, jak mu předejít či zmírnit jeho důsledky), a na způsobech řešení, které zná, zvolí, je schopen realizovat – úroveň osobní (vnitřní stres jedince a schopnost se s ním vyrovnat či možnost řešit jej), a jednak na úrovni pracovního zajištění (jakou mírou zajišťuje zaměstnavatel svému zaměstnanci ochranu před dlouhodobým stresem – přetěžování úkoly, přesčasy, nevyhovující pracovní podmínky nebo naopak různé výhody, možnosti hrazené relaxace, administrativní nepřetěžování apod.).

#### **I. 4. 2. Frustrace**

Základ pojmu frustrace jsem uvedla již v poznámce pod čarou v podkapitole „Stres“. Pokud bychom si zmíněný termín chtěli pojmenovat blíže, lze sáhnout po pojetí:

- Nakonečného (1996; 121), který o frustraci píše: „Tento pojem, jak upozorňují C. N. Cofer a M. H. Appley (1964, s. 418), se používá k označení tří různých, ale navzájem spojených vlivů: 1. vnější situace blokující dosažení nějakého cíle (uspokojení potřeby), vystupující jako bariéra zacíleného chování (dosažení cíle je znemožněno); 2. vnitřní psychický stav, který tato situace vyvolává, vyznačující se vznikem

emoce (afektu) a vnitřního napětí (tenze) s motivací po překonání překážky; 3. zvláštní způsoby chování, které jsou touto situací a vnitřním stavem jedince, jenž byl touto situací vyvolán, způsobeny a vyznačují se převážně nevědomým pokusem vyrovnat se se situací a zbavit se s tím související vnitřní tenze.“

- Psychologického slovníku (2001; 62): „Stav toho, komu není dopřáno náležité uspokojení, kdo je oklamán ve svých nadějích.“
- Malého sociologického slovníku (1971; 98): „Označuje stav prožívání silných a záporných citů stimulovaných překážkami, které znesnadňují nebo znemožňují realizaci cílů spjatých se systémem potřeb, hodnot a životních perspektiv.“

Reakce na frustraci jsou označovány jako ego-obranné mechanismy. Jedním ze základních vrozených pudů je pud sebezáchovy; v člověku se při hrozícím nebezpečí spustí obranný mechanismus, který slouží jako ochranný štít před poškozením či zničením (mám na mysli psychickým i fyzickým).

Každý jedinec má určitou frustrační toleranci (schopnost po jistou dobu odolávat nátlaku, strádání), avšak při dlouhodobějším neuspokojování našich psychických potřeb přesáhne emoční strádání hranici únosnosti (individuální) a člověk se začne hroutit. Následuje riziko deprivace (viz níže uvedená definice Slovníku cizích slov) a deprese (viz pozn. pod čarou). Velkou roli ve vyrovnávání se s frustrací hraje celkový stav jedince (tzn. jeho charakterové rysy, typ osobnosti, naučený způsob řešení problémů, emoční labilita, rodinné či pracovní zázemí a v neposlední řadě jeho fyzická kondice). Frustrovaný jedinec se může do jisté míry projevovat jako »paralyzovaný« ve smyslu schopnosti běžně reagovat na okolní a známé podněty, nebo naopak roztržitý, neklidný, popřípadě duchem nepřítomný.

Při déle trvající frustraci u některých vzniká deprese<sup>2</sup>, dochází k emoční labilitě, neschopnosti věnovat se plně nějaké konkrétní věci či komunikovat, uzavřenosti, přehnané agresivitě apod. Frustrace je důsledkem krátkodobého strádání, tedy trvá pouze určitou dobu, po jejím překlenutí dochází k návratu do normálu. Pokud se však tak nestane,

---

<sup>2</sup> Depresi označujeme stav psychické sklíčenosti, skleslosti, stísněnosti.

vzniká z frustrace »deprivace« – Slovník cizích slov (2002; 113) uvádí: „Strádání z nedostatku podnětů, např. z nedostatku podnětů smyslových, z dlouhodobého nedostatku mateřské lásky atp.“ Z uvedené definice vyplývá, že deprivace je na rozdíl od frustrace jev vznikající na základě dlouhodobého neuspokojení potřeb.

### **I. 4. 3. Konflikt**

Tento pojem úzce navazuje na termín předchozí, na termín frustrace, přesto však jsou zde patrné jisté rozdíly:

- Jak tvrdí Nakonečný (1996; 127): „Zvláštním případem frustrace je konflikt, který vystupuje ve dvojí rovině, obecně psychologické a sociálně psychologické. První vyjadřuje stav prožívání neslučitelných tendencí, resp. rozhodování se mezi dvěma nebo více neslučitelnými tendencemi; druhý se týká střetu zájmů, cílů atd. v interpersonálních vztazích.“ Dále uvádí: „Konflikt je frustrující tím, že znamená oddálení žádané nebo nutné reakce a že uvádí jedince do více či méně náročného stavu rozhodování, které může být velmi těžké a po uskutečnění obvykle vyvolává pochybnosti o jeho správnosti.“
- Slovník cizích slov (2002; 388) definuje konflikt mnohem stručněji: „Rozpor, neshoda, nesouhlas“.
- Psychologický slovník (2001; 100) uvádí, že konflikt je: „Boj tendencí, zájmů; situace, kdy na jedince působí protichůdné síly přibližně stejně mocné.“
- Malý sociologický slovník (1970; 157) říká: „Konflikt je, podobně jako přizpůsobení, spolupráce nebo soutěžení, sociálním procesem. Obecně bývá chápán jako boj, zápas o hodnoty, vyšší status, moc a zdroje, v němž je cílem oponentů neutralizovat, postihnout nebo likvidovat soupeře.“

Z definic je zřejmé, že konflikt je spojen především s problémem rozhodnout se a s určitým bojem. Tedy jedná se o vnitřní souboj racionálního (toho, co je rozumné, vhodné) a iracionálního (toho, co bychom my sami bez ohledu na okolnosti chtěli). Tomuto pojmu se zde věnuji záměrně (i když se na první pohled může zdát, že s daným tématem nijak nesouvisí), neboť právě samotný konflikt může vést ke vzniku stresové situace jedince.



#### I. 4. 4. Syndrom vyhoření

Tento syndrom bývá také označován jako syndrom vypálení, tedy »burn out«. Vyhoření představuje největší riziko sociální práce, proto se na tento termín zaměřím hlouběji:

- P. Hawkins a R. Shohet (2004; 33) konstatují, že: „»Vyhoření« je v posledních letech hodně užívaný termín. Stal se v pomáhajících profesích obdobou toho, co britská armáda nazývala »poválečnou depresí« a Američané »únavou z boje«; čemu generace našich rodičů říkala »nervy« a co nynější generace nazývá »depresí«. Jde o slovní obraty, které jsou jiným pojmenováním pro »nezvládnutí«. Vyhoření není nemoc, kterou můžete chytit, ani nejde o rozpoznatelnou událost nebo stav, protože jde o proces, který často začíná už velmi záhy v průběhu kariéry pomáhajícího.“
- Dále zmínění autoři ve své knize citují: „Pines a kol. (1981) definují vyhoření jako výsledek neustálého nebo opakovaného tlaku spojeného s intenzivní účastí s lidmi po dlouhá období.“ Taková intenzivní účast je obvyklá zejména ve zdravotnických a školských profesích a v sociálních službách, kde je »náplň práce« zabývat se psychickými, sociálními a tělesnými problémy druhých lidí. Vyhoření je bolestné zjištění, že již nedokážou pomáhat lidem v nouzi, že již v sobě nemají nic, z čeho by mohli rozdávat.
- Pokračují citací Frinemana (1985; 38) v návaznosti na Maslacha (1982), který říká: „Vyhoření představuje: a) stav emočního a tělesného vyčerpání s nedostatkem zájmu o práci a nízkou důvěrou v druhé, b) depersonalizaci klientů; ztrátu zájmu a cynismus vůči nim, c) odsuzování sebe samého, nízkou pracovní morálku a hluboký pocit selhání.“
- Matoušek (2003; 55) k tomuto tématu uvádí: „Syndrom vyhoření je soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu. Syndrom vyhoření nevyhnutelně patří k pomáhajícím profesím, prakticky každý pracovník po určité době má některé jeho projevy. Nеспецифickou, obecnou příčinou jeho vzniku jsou zvláštní nároky, jež na pracovníka klade intenzivní kontakt s lidmi využívajícími sociální služby.“

V souhrnu znamená vyhoření to nejhorší, co člověka, který pomáhá druhým, může potkat. Ztratí smysl své práce, která pro něj byla doposud alfou a omegou, ztratí sám sebe

a není schopen nalézt východisko, neboť žádné nevidí. Zůstává na jednom místě a věci či okolnosti kolem něj jen plynou, aniž by mohl nějakým způsobem zasáhnout do tohoto vývoje.

Matoušek (2003) jmenuje některé ze základních projevů syndromu vyhoření:

- neangažovaný vztah ke klientům, snaha vyhýbat se intenzivním a delším kontaktům s nimi,
- ztráta citlivosti pro potřeby klientů, ztráta schopnosti tvořivě přistupovat k práci,
- práci je věnováno minimum energie,
- časté pracovní neschopnosti, žádosti o neplacené volno,
- preference administrativní činnosti, omezování komunikace s kolegy či konflikty s nimi,
- pocity depersonalizace, vyčerpání apod.

Dále se Matoušek (2003; 57) věnuje podmínkám vzniku syndromu. „K rozvoji syndromu vyhoření specificky přispívají pracoviště, kde:

- není věnována pozornost potřebám personálu,
- noví členové nejsou zacvičeni personálem zkušeným,
- neexistují plány osobního rozvoje,
- pracovník nemá příležitost sdělit někomu kompetentnímu, na jaké potíže při práci narazil, a poradit se s ním o možných řešeních,
- vládne soupeřivá atmosféra,
- spolu rivalizuje několik zneprátelených skupin pracovníků,
- je silná byrokratická kontrola chování personálu, příp. i klientů.“

Matoušek (2003) hovoří také o nutnosti prevence:

- ✓ Kvalitní příprava na profesi zahrnující výcvik v potřebných sociálních dovednostech i dostatečně dlouhou praxi s klientelou srovnatelného typu, s jakou se pracovník setká v instituci, kde bude působit.
- ✓ Jasná definice poslání organizace a metod práce, s nimiž se nastupující pracovník důkladně seznámí.
- ✓ Jasná definice profesionální role pracovníka a náplně práce.

- ✓ Existence systému zácviku nových pracovníků.
- ✓ Možnost využít profesionálního poradenství poskytovaného zkušeným odborníkem ve vlastní instituci nebo jinde.
- ✓ Existence programů osobního rozvoje a podpora dalšího vzdělávání pracovníků ze strany instituce, v níž jsou zaměstnáni.
- ✓ Průběžná supervize.
- ✓ Případové konference v jedné instituci nebo s účastí pracovníků několika spolupracujících institucí.
- ✓ Omezení počtu případů, s nimiž je jeden pracovník v kontaktu během určité doby.
- ✓ Nasazení více pracovníků v náročných programech se skupinami klientů.
- ✓ Omezení administrativní zátěže spojené s prací s klienty.
- ✓ Omezení pracovního úvazku.
- ✓ Kombinace přímé práce s klienty s jinými činnostmi, jež nezahrnují přímou práci s klienty.

Vyhoření a s ním spojená ztráta smyslu toho, co děláme, je tak nebezpečné právě proto, že jednou ze základních lidských potřeb je potřeba seberealizace a uspokojení z této činnosti, která se však v důsledku zmíněného syndromu nenaplnuje, nemění, ale naopak prohlubuje. Na základě předestřených faktů vznikají některé z výše uvedených psychologických stavů, jakými například jsou frustrace, deprivace, deprese apod. Proto je důležité uvědomovat si existenci tohoto rizika a předcházet mu, tedy zabývat se jím dříve, než nás pohltí.

#### **I. 4. 5. Syndrom pomáhajících**

Je v jistém směru obdobou syndromu vyhoření a pro jeho prevenci platí stejné zákonitosti jako u syndromu předešlého, proto se o něm zmíním jen krátce – definuji úsek, kde se liší:

- Slovník sociální práce (2003; 232) uvádí: „Podle W. Schmidbauera jde o projev, jímž pracovník pomáhající profese řeší své rané trauma odmítnutého dítěte. Protože trpí nedostatkem pochopení a uznání, chce si je opatřit ve vztahu, ve kterém má mocenskou převahu – ve vztahu k někomu, kdo je aktuálně v nevýhodě. Syndrom

pomáhajících však není univerzálním motivem všech pracovníků v pomáhajících profesích.“

- W. Schmidbauer (2000; 16) ve své knize „Psychická úskalí pomáhajících profesí“ dovedně popisuje, v čem syndrom spočívá a jak se projevuje: „Syndrom pomáhajících se projevuje zvláště zřetelně právě v tom, že slabost a bezmoc, otevřené doznání emocionálních problémů se přijímá a podporuje jen u druhých, zatímco vlastní obraz sebe musí naopak za každou cenu zůstat prostý takových »skvrn«.“

Ucelený obraz syndromu pomáhajících chci demonstrovat na podání Matouška (2003), který se zmiňuje, že tento sociální syndrom se šíří vzhledem ke stále se rozšiřujícímu vzdělávání příslušníků sociálních povolání, jako jsou učitelé, sociální pracovníci, psychologové, školní psychologové, vychovatelé, sociologové, psychoterapeuti apod. Dále popisuje, že povolání pomáhajícího vyžaduje soustavnou supervizi, protože při práci, kterou vykonávají, se nelze řídit pouze vlastním svědomím. V závěru kapitoly „Syndrom pomáhajících“ uvádí, že syndrom pomáhajících je posilován také tím, že slabost, bezmocnost a otevřené doznání emocionálních problémů veřejnost přijímá a podporuje u klientů, zatímco obraz pomáhajícího musí zůstat prostý takových zjevných příznaků. Tedy zatímco klient vyjadřuje během sezení volně své potřeby a hledá cesty k jejich uspokojení, pomáhající musí vyjádření svých potřeb potlačit.

#### **I. 4. 6. Finanční ohodnocení**

V současné době je jedním z nejsilnějších vnějších motivátorů. Zaměstnanec může být vnitřně motivován na maximum, ale pokud jeho motivace není ze strany zaměstnavatele podpořena (tzn. jedinec má snahu, výsledky, ale není za ně přiměřeně odměňován), motivace se po jisté době oslabuje až ztrácí.

Odměny mohou mít různou podobu, nemusí se jednat vždy a pouze o finanční ohodnocení, zaměstnavatel má alternativní možnosti, jak pracovníka stimulovat či ocenit jeho práci, např.: více dnů dovolené, poskytnutí cenově výhodných stravenek, zaplacení vzdělávacího semináře aj.

Bohužel musím konstatovat, že právě ve sféře pomáhajících profesí je finanční stránka ohodnocování vykonané práce a dosažených úspěchů jejím slabým (přímo demotivujícím) bodem.

## **I. 5. Způsoby posílení motivace**

V předchozí kapitole jsem vás seznámila s riziky ztráty motivace. Nyní se budu věnovat pravému opaku – tomu, jakými způsoby je možné zabránit, zmírnit a především předcházet jmenovaným rizikům tím, že je motivace posilována.

### **I. 5. 1. Osobní stimulace**

Nejdříve objasním pojem »stimulace« z obecně odborného hlediska:

- Slovník cizích slov (2002; 739) definuje stimulaci: „Dráždění, povzbuzování organismu k vyššímu výkonu.“

Já osobně pojímám stimulaci jako určitý vnitřní popud k nějakému výkonu či nějaké činnosti. Jedinec se buď záměrně nebo nezáměrně »stimuluje«. Záměrnou stimulaci vnímám jako vědomý akt vzniklý na základě rozumového nebo emočního rozhodnutí člověka. Za nevědomou stimulaci pokládám takové jednání a chování, které je vyprovokováno vnějším podnětem, aniž by si změnu svého chování jedinec v danou chvíli uvědomoval. Ať se již jedná o stimulaci vědomou či nevědomou, je důležité si uvědomit, že jako taková má dvě roviny, ve kterých se projevuje. A to rovinu pozitivní (vybičování se k většímu výkonu) a negativní (agresivní jednání). Ne vždy však platí, že rovina negativní vede k nežádoucímu výsledku. Například zdravé »naštvaní«, čili určitá projevená agrese v určité přijatelné míře nás může posunout dál ve smyslu motivovat k vrhnutí se např. do dlouho odkládané práce.

### **I. 5. 2. Pozitivní zpětná vazba**

System pozitivní zpětné vazby funguje – dá se říci – na všech rovinách mezilidské komunikace. Pro lepší orientaci si můžeme představit konkrétní příklad komunikace mezi rodičem a dítětem. Na jedné straně stojí problémové dítě, na straně druhé autorita rodiče. Aby rodič dosáhl výsledku zlepšení chování dítěte, je nucen zvolit variantu pozitivní

zpětné vazby, která spočívá v posílení dobrých vzorců chování, ocenění snahy, v pochvale za dobře odvedenou práci apod. Tedy pozitivní zpětná vazba je poskytována jednajícím jedinci jeho okolím a je zrcadlením »pozitivních« činů. Na pracovišti se např. jedná o pochvalu od vedoucího pracovníka, ocenění od kolegů. V rodinném prostředí se pozitivní zpětná vazba projevuje ve vztahu druhého k nám, v určitém způsobu chování (úcta, obdiv, ocenění).

Princip, na kterém tato vazba funguje, je postaven na podnětu (určité chování, které je společností nebo skupinou lidí považováno za žádoucí) a reakci (zpětný efekt, způsob, kterým okolí na toto chování reaguje). Z názvu jasně vyznívá, že se jedná o reakci pozitivní (např. již zmíněné ocenění) a právě tento faktor způsobuje posílení motivace jedince k setrvání v realizované činnosti (chování) nebo jej motivuje k ještě propracovanějšímu způsobu jeho jednání.

### **I. 5. 3. Účast na supervizích**

Sociální práce nebo práce pomáhajících profesí vyžaduje možnost stálé a pravidelné odborné konzultace.

- Definice termínu »supervize« je výstižně obsažena v knize Supervize v pomáhajících profesích, kde autoři Hawkins a Shohet (2004) citují Hesse (1980; 25), který ji pojmenovává jako: „Čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba – supervizor – setkávala s druhou osobou – supervidovaným – ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.“
- Slovník sociální práce (2003; 231) supervizi vidí jako: „Kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků (profesionálů či dobrovolníků). Podle většiny teoretiků má supervize přinejmenším tři funkce: vzdělávací, podpůrnou a řídicí.“
- Matoušek (2003; 349) říká, že: „Supervize je celoživotní forma učení zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.“

Z institucionálního hlediska je supervize profesionálním postupem pozorování, reflexe<sup>3</sup> profesionální praxe i postgraduálního vzdělávání.“

Supervize je nezbytnou součástí profesionální práce v pomáhajících oborech poskytující jistou zpětnou vazbu, posílení, podporu, informace, získání nových náhledů a v neposlední řadě kontrolu nad příznaky syndromu vyhoření.

Může mít řadu podob, uvedu několik z nich:

- ✓ Individuální supervize, supervize ve dvojici, účastní se jen supervizor a supervidovaný.
- ✓ Supervize ve skupině, skupinová supervize, účastní se např. pracovní tým.
- ✓ Vzájemné konzultování dvou kolegů.
- ✓ Balintovské skupiny, tento postup charakterizuje do určité míry současné pojetí supervize v západním světě. Autorem metody je Michael Balint, který vystudoval medicínu a absolvoval psychoanalytický výcvik. Od 60. let 20. století je balintovský způsob práce využíván i v ostatních pomáhajících profesích. Krátce demonstruji princip, na kterém skupina funguje: práce v balintovské skupině má daný postup skládající se z pěti fází. Těm předchází výzva vedoucího skupiny, aby účastníci předložili svůj problém, který by chtěli řešit, a pomocí demokratického hlasování je případ vybrán. Počet členů ve skupině může být 6–12 osob. Matoušek (2003).

Posledním bodem jsem se zabývala záměrně v širším rozsahu, neboť jsem se osobně balintovské skupiny zúčastnila, a také proto, že z přednesených problémů k řešení skupina hlasováním vybrala zrovna ten můj, tudíž jsem měla možnost získat reálnou zpětnou vazbu a aktivně si supervizi touto formou prožít. Zmíněný zážitek byl pro mne opravdu cennou zkušeností, jelikož do této doby jsem procházela pouze supervizí mezi mnou a supervizorem, či skupinou pracovního týmu. Musím zdůraznit, že balintovská skupina je vzácná právě tím, že se v ní sejdou lidé z různých oblastí a pracovišť, proto má jedinec jedinečnou šanci získat mnohsměrný a objektivní pohled na řešený problém.

---

<sup>3</sup> Uvažování, přemýšlení, rozjímání např. o vlastních psychických aktech, nebo určitá forma procesu sebepozorování.

#### **I. 5. 4. Absolvování výcvikových kurzů**

Každá odbornost vyžaduje určitou a tomu odpovídající dávku schopností, dovedností a vlastností kombinovanou s příslušným vzděláním. Souhrn těchto faktorů představuje jakýsi odrazový můstek k vykonávání cílové profese (profese, kterou chce jedinec vykonávat nebo vykonává). Jelikož vše se mění (platí i pro pracovní oblasti) a vyvíjí, je nutné, aby se člověk ve svém oboru neustále vzdělával a zdokonaloval své dosavadní znalosti. Jedním z možných způsobů, jak toho dosáhnout, je absolvování tzv. výcvikových kurzů. Výcvikové kurzy obecně jsou takové kurzy, které dodávají člověku nové informace, ucelují jeho pohled na problematiku, které se věnuje, posilují jeho motivaci k další práci, napomáhají mu při hledání nových způsobů řešení určitých problémových situací apod.

V sociální oblasti se setkáváme s kurzy zaměřenými na sebepoznávání, řešení modelových situací, asertivní jednání, přístup ke klientovi (přístup dle Rogerse<sup>4</sup>), relaxační metody aj., i tyto formy se řadí do kategorie výcviku. Jedná se také o kurzy krizové intervence<sup>5</sup>, výcvik supervize. Výcviky jsou skupinové a fungují na principu zpětné vazby.

#### **I. 5. 5. Možnosti dalšího vzdělávání**

Jak jsem se již zmínila v předcházející podkapitole, průběžné vzdělávání je pro profesionální růst velmi důležité. Mimo předešlý výcvik existují i jiné způsoby, jak se zdokonalovat ve svém oboru, např. to jsou formy večerního nebo kombinovaného studia (studium při práci většinou realizované přes víkend), samostudium (načítání nových informací, seznamování se s aktuálními informacemi přes internet), semináře (pořádané zaměstnavatelem), výcviky ve smyslu zvyšování si kvalifikace (výcvik supervize, krizové intervence) aj.

Do jaké míry se jedinec dál vzdělává, záleží na jeho osobní motivaci, zájmu o problematiku, schopnosti flexibilně si přizpůsobit časový harmonogram, ale také na vnějších

---

<sup>4</sup> Přístup zaměřený na klienta (tzn. v zájmu celé terapie stojí klient, jeho emoce, pocity). Základem přístupu je intenzivní a osobní vztah mezi klientem a terapeutem.

<sup>5</sup> Krizová intervence je rychlá psychologická a sociální pomoc člověku, který se ocitl v krizové situaci a nedokáže ji zvládnout vlastními silami.



impulzech, jakými např. mohou být nutnost doplnění vzdělání pro setrvání v profesi, podnět od zaměstnavatele, vlastní pocit neuspokojení ze znalostí nějaké oblasti. Ideální stav nastává tehdy, kdy je člověk motivován k osobnímu růstu jednak vnitřně – sám – a jednak tehdy, kdy jsou mu pracovištěm (zaměstnavatelem) vytvořeny pozitivní podmínky k realizaci vnímané potřeby.

### **I. 5. 6. Finanční ohodnocení**

Neopomenutelným zdrojem posílení motivace je také finanční ohodnocení. Jedná se, jak jsme si již řekli v kapitole Rizika ztráty motivace, o impuls vnější. Platí zde i stejná zákonitost: pokud je člověk přiměřeně odměňován či motivován vidinou možnosti odměn, prémie, je jeho výkon a motivace vyšší.

## **II. PRACOVNÍCI VYSTAVENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍ ZÁTĚŽI**

### **II. 1. Definice pojmů**

Zde definuji základní pojmy, které s psychosociální zátěží a výkonem sociálně psychologické profese úzce souvisejí.

#### **II. 1. 1. Sociální práce**

- Slovník sociální práce (2003; 213) uvádí, že sociální práce je: „Společenskovední disciplína i oblast praktické činnosti, jejichž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů (chudoby, zanedbávání výchovy dětí, diskriminace určitých skupin, delikvence mládeže, nezaměstnanost aj.). Sociální práce se opírá jednak o rámec společenské solidarity, jednak o ideál naplňování individuálního lidského potencialu.“
- Řezníček (2000; 19) ve své knize *Metody sociální práce* píše, že: „Specifikem profese sociální práce je *požadavek osobního nasazení* pracovníků při řešení problémů jejich klientů.“
- Navrátil (2001; 11) popisuje cíl sociální práce takto: „Cílem sociální práce je podpora sociálního fungování klienta v situaci, kde je taková potřeba buď skupinově nebo individuálně vnímána a vyjádřena. Sociální práce se profesionálně zabývá lid-

skými vztahy v souvislosti s výkonem sociálních rolí (sociálního fungování).“ Dále ve své publikaci cituje definici Americké národní asociace sociálních pracovníků: „Sociální práce je profesionální aktivita zaměřená na pomáhání jednotlivcům, skupinám nebo komunitám zlepšit nebo obnovit jejich schopnost sociálního fungování a na tvorbu společenských podmínek příznivých pro tento cíl.“ (1973; 4–5).

- Matoušek (2003; 25): „Sociální práce je součástí státem organizovaného a zabezpečeného systému redistribuce zboží a služeb. Jejím cílem je uspokojování sociálních potřeb klientů a zajištění kontroly, příp. změny chování, které je považováno za sociálně problematické nebo deviantní<sup>6</sup>.

## II. 1. 2. Pomáhající profese

Stejný zdroj použijí i v definování tohoto pojmu:

- Slovník sociální práce (2003; 149) vidí daný termín následovně: „Profese vznikající v souvislosti se slábnoucí úlohou rodiny a jiných tradičních systémů sociální podpory. Cílem pomáhající profese je institucionalizované poskytování této podpory. V širokém pojetí k nim patří lékařství, psychologie, pedagogika, sociální práce. Centrem zájmu pomáhající profese by měl být klient jako osoba se všemi svými rolemi (ve většině ostatních profesí je klient vnímán instrumentálně, parciálně, v jedné roli – např. zákazníka, výrobce, plátce daní).“
- Matoušek (2003; 51) objasňuje ukotvení pojetí pomáhajících profesí takto: „V průběhu času se upevnilo přesvědčení, že za vhodných okolností jsou některé profese schopny pomáhat druhým lidem při zvládnání úkolů, které před ně život klade (Frank, 1973). Toto přesvědčení bylo posléze institucionalizováno v mnoha **pomáhajících profesích**. Od sociálních pracovníků, psychiatrů, psychologů, manželských poradců apod. se očekává, že jsou schopni pomáhat lidem zvládat jejich sociální a emoční problémy.“

Jinak řečeno, pomáhající profese představují kombinaci různých pracovníků z různých oborů, kteří mají stejný cíl – pomoci druhým prostřednictvím svých schopností, dovedností a znalostí, vzájemně spolupracovat a dosáhnout tak komplexní péče o klienta.

---

<sup>6</sup> Odchylka, úchylka – v našem případě se jedná o odchylku od společenské normy.

### **II. 1. 3. Pracovníci pomáhajících profesí**

Jsou ti, kteří pomáhající profese vykonávají, tedy učitelé – profesori (VŠ), psychologové – psychiatři, lékaři, sociální pracovníci apod. Tito jedinci musí mít určité požadované vlastnosti, schopnosti a dovednosti, těmi např. jsou: flexibilita, emoční vyrovnanost, umění naslouchat, empatie, důvěryhodnost, umění řešit problémy, pozorovat, intuitivně reagovat.

Pracovníci všech výše jmenovaných profesí jsou pod permanentním psychickým tlakem, jelikož denně pracují s lidmi ve smyslu poskytování psychické a emoční podpory, přebírání zodpovědnosti (do jisté míry), vcítění se, přijímání a zpracovávání informací o jedinci, s nímž pracují, analýzy řešeného problému, nesklopení k rozhodování za jedince, jemuž pomáhají atd. Jejich role je nelehká, vyčerpávající a mnohdy i nevděčná.

### **II. 1. 4. Sociální práce v terénu**

Již z názvu je patrné, že se jedná o práci (sociální službu) vykonávanou pracovníkem (většinou sociálním) mimo zázemí jeho působiště (kancelář, či stálé pracoviště).

Nejklasičtější příkladem takovéto práce jsou tzv. streetworkři provádějící streetwork (tedy terénní sociální práci), kterou můžeme popsat následovně:

- Slovník sociální práce (2003; 242) uvádí, že se jedná o: „Sociální práci s rizikovými jednotlivci nebo skupinami vykonávanou v přirozeném prostředí klientely sociálních pracovníků. Součástí terénní sociální práce jsou: depistáž, navazování kontaktů, poskytování sociální pomoci, mapování lokality včetně sběru, analýzy a sumarizace poznanych informací o příčinách, charakteru a intenzitě nepříznivé sociální situace cílové skupiny.“ Považuji za důležité definovat zde ještě cíl a podstatu zmíněné streetwork, proto pokračuji v citaci Slovníku sociální práce, jež uvádí: „Cílem sociální práce v terénu bývá i napojení klientů na jiné specializované služby. Speciálním typem terénní sociální práce je práce na ulici, tzv. streetwork. Streetwork je vyhledávací, doprovodná a mobilní sociální práce s nízkoprahovou nabídkou sociální pomoci. Ta je zaměřena na jednotlivce a skupiny s rizikovým chováním, které sociální pracovník kontaktuje v době a místech jejich spontánního pobý-

vaní a setkávání. Jsou to zejména děti a mladiství trávící svůj volný čas na ulici bez dozoru a smysluplné náplně, příslušníci rodin s nízkou sociokulturní úrovní, členové skupin vyznačující se negativistickým a agresivním přístupem k okolí, osoby experimentující s drogami, problémoví uživatelé drog nebo osoby na drogách závislé, osoby žijící na ulici, osoby trávící mnoho času hrou na hracích automatech, mladiství provozující prostituci apod.“

V podstatě můžeme říci, že úkolem pracovníků terénní sociální práce je vyhledat a zjistit možnost výskytu (vzniku) sociálně patologických jevů (jevy pro společnost nežádoucí, ohrožující, nepřijatelné) a zabránit jejich dalšímu vývoji, dále odhalit sociálně patologické jevy již existující a zmírnit jejich dopad na jedince i okolí ve spojení se snahou o nápravu (přesvědčení jedince o léčbě) a v neposlední řadě monitorovat situaci a stav klientů vyléčených, u nichž je přítomné riziko recidivy.

### **II. 1. 5. Psychosociální zátěž**

Je celková zátěž, které jsou pracovníci pomáhajících profesí při výkonu své profese vystaveni. Jedná se o zátěž dlouhodobou a velmi intenzivní. Můžeme ji také popsat jako stav jedince, který je vystaven obrovskému psychickému tlaku (tlak, který si člověk prožívá sám ve své psychice při jednání s problémovými klienty, poskytování krizové intervence, vědomím zodpovědnosti apod.) a sociálnímu tlaku (tlak, který je na pracovníka vyvíjen klientem, jeho rodinou, společností, pracovištěm, nefunkčností sociálního systému, danými normami, které mohou být mnohdy limitující, či frustrující ve smyslu jejich nedostatečnosti či nepružnosti aj.).

### **II. 2. Role pracovníka pomáhajících profesí**

Role pracovníka pomáhajících profesí se úzce odvíjí od obecně předpokládaných a žádaných předpokladů a dovedností, které jsou přehledně rozepsány v Matouškovi (2003), který jako základní dispozice vidí:

- ✓ Zdatnost a inteligenci; vzhledem k tomu, že pomoc druhým je značně těžká a vysilující činnost, je na první místo kladena fyzická zdatnost pomáhajícího jedince, dále

se předpokládá dobrá inteligence, touha stále obohacovat své znalosti, seznamovat se s novými teoriemi a praktickými technikami, číst odbornou literaturu apod.

- ✓ Přitažlivost vyplývá nejen z fyzického vzhledu, ale i z toho, jak dalece klient vnímá určitou názorovou příbuznost, myšlenkovou slučitelnost, příp. i citový příklon k pracovníkovi. Tzn. pracovník se může stát pro klienta přitažlivým také díky svému chování, odbornosti aj.
- ✓ Důvěryhodnost se skládá z toho, jak klient vnímá pracovníkův smysl pro čestnost, jeho sociální roli, srdečnost a otevřenost atd. Pracovníkovu důvěryhodnost zvyšují také diskrétnost, spolehlivost, porozumění.
- ✓ Komunikační dovednosti, komunikační schopnosti jsou velmi důležité, neboť představují prostředek k navázání vztahu s klientem a následně možnost řešit jeho problémy. Existují čtyři základní dovednosti:
  1. fyzická přítomnost = často pracovník účelně pomáhá klientovi už jen tím, že se s ním setkává,
  2. naslouchání = schopnost přijímat a rozumět signálům, které klient vysílá,
  3. empatie = schopnost vcítění se do uvažování klienta (jakýsi »vhled« do jeho světa, problémů) a reagovat na jeho chování pochopením,
  4. analýza klientových prožitků = schopnost nalézt, vyjádřit a popsat klientovy zážitky, chování a pocity, což následně umožňuje konstruktivní práci během zvládnutí klientových problémů.
- ✓ Zúčastněné naslouchání; cílem naslouchání je rozumět. Pracovník by měl klientovi dávat najevo, že rozumí a chápe jeho vyprávění.
- ✓ Empatii; forma lidské komunikace, která zahrnuje jak naslouchání a porozumění, tak sdělování porozumění klientovi.
- ✓ Vyšší úroveň empatie; pracovník je schopen celkem jasně chápat zážitky klienta, přestože je plně nechápe klient sám = forma emoční inteligence.

Osobně pokládám za podstatné dodat, že s výše jmenovanými předpoklady úzce souvisí také postoje pracovníka, které v krátkosti nastíním ([www.psychologie.cz](http://www.psychologie.cz)):

- ✓ individualizace, odložení veškerých předsudků a stereotypů,
- ✓ nehodnotící postoj, vyhnout se moralizujícímu odsouzení klienta,

- ✓ respekt vůči klientovu právu na sebeurčení, respekt vůči klientovým přáním, prá-  
vům, odpovědnosti za vlastní činy,
- ✓ akceptace, zachovat ke klientovi respekt, ačkoliv se v jeho chování projevují nega-  
tivní rysy.

Role těchto pracovníků jsou určeny tím, že se jedná o pracovníky pomáhajících profesí, tudíž o pracovníky, kteří se věnují pomoci lidem, mají určité povinnosti ke své profesi a zaměstnavateli, z čehož vyplývá, že se pohybují se v rámci práv a povinností definovaných právním systémem, zaměstnavatelem a profesními standardy. Institucionální rámec je důležitý, protože tito pracovníci zasahují do života klientů a je potřeba, aby toto právo zasahovat bylo legitimní. Také je podstatné zmínit, že odhalují detaily ze života klientů, a proto jsou nutná pravidla na zajištění ochrany klientů.

## **II. 3. Kvalifikace pracovníka pomáhajících profesí**

Pro výkon pomáhajících profesí je nutné, jak jsem již zmínila v podkapitole I. 5. 5. Možnosti dalšího vzdělávání neustále se »dotvářet« v oblasti znalostí ve vykonávaném oboru. Samozřejmě záleží na jeho specifičnosti a na požadovaných normách k jeho výkonu.

### **II. 3. 1. Požadované vzdělání**

Při přehledu žádaného vzdělání začnu u základních podmínek, jakými jsou:

- ✓ u sociálních pracovníků absolvování vyšších odborných škol, kde se zaměřují na obor sociální práce, či studium na vysokých školách téhož oboru s případnou kombinací a dalším zaměřením. Slovník sociální práce (2003; 265) se zmiňuje, že: „První školy sociální práce vznikly v západním světě souběžně se vznikem sociální práce jako samostatné profese na začátku 20. století. Dnes se vzdělání v sociální práci ve světě poskytuje na středních školách a na univerzitách. Převládajícím typem je studium na vyšší odborné škole, a to obvykle pomaturitní. Postgraduální<sup>7</sup> vzdělávání poskytují sociálním pracovníkům buď vyšší typy škol, nebo specializované vzdělávací instituce. Vzdělání se ve státních nebo státem dotovaných školách

---

<sup>7</sup> Studium poskytující odborné znalosti.

řídí standardy, které určují zejména základní náplň kurikula, kvalifikaci pedagogů, typy přijímacích a závěrečných zkoušek. Cíle vzdělání se v současné době ve světě začínají koncipovat nikoliv jako soubory ověřeně zvládnutelných poznatků, ale jako kompetence testovatelné řešením problémů. V ČR v současnosti existuje 21 škol, které poskytují pomaturitní vzdělání v sociální práci na vyšší odborné škole nebo na univerzitě.“;

- ✓ pedagogové musí absolvovat studium na vysoké škole, popřípadě tzv. pedagogické minimum;
- ✓ psychologové jsou k výkonu své profese limitováni opět ukončením studia na vysoké škole oboru psychologie, možná je i dvouoborová kombinace, následně je podmínkou absolvování různých *výcvikových kurzů* (jedná se o tzv. sebezkušenostní výcvikové kurzy, které pracovníkům skýtají možnost zpracovat si osobní životní situace, či prožít si vybrané terapeutické metody přímo na sobě a následně si vlastní prožitky z této zkušenosti zpracovat – jedná se např. o »hraní rolí«, »sebepoznávání prostřednictvím interakce s druhými« apod. Zde platí obecná pravda: „nepřenesu klienta dál, než-li jsem já sám“, která potvrzuje nezbytnost vlastní zkušenosti a její zpracování prostřednictvím těchto výcviků.) a *seminářů* (určených dle specializace terapeuta);
- ✓ terénní pracovníci (streetworkři) jsou většinou sociální pracovníci, tudíž pro ně platí výše uvedené podmínky s kombinací školení pro terénní práci;
- ✓ lékaři musí splňovat podmínku ukončení studia vysoké školy, u záchranářů ukončení příslušného oboru.

### **II. 3. 2. Nutné vlastnosti, dovednosti a schopnosti**

Pokud se budeme bavit obecně o vlastnostech, schopnostech a dovednostech pracovníků pomáhajících profesí, platí zde několik podstatných styčných bodů, a to:

- ✓ flexibilita (umění přizpůsobit se náročným situacím a nečekanému vývoji, umět zareagovat klidně, vyrovnaně a v nejlepším zájmu klienta),
- ✓ dobrá fyzická kondice (schopnost zvládat časově náročný program – být ve fyzické pohodě, nebýt vyčerpan, nemít oslabený organismus přepětím, z čehož pramení umění včas si odpočinout, relaxovat a ventilovat své stresy),

- ✓ psychická vyrovnanost (dovednost řešit složité životní situace klientů, nepřenášet své osobní starosti na klienta, plná soustředěnost na to, co klient sděluje, schopnost poskytnout mu emoční podporu, vyjádřit své pochopení, účast, zájem),
- ✓ osobní angažovanost (ve smyslu, že jedinec svoji práci vykonává rád, má pozitivní vztah k pomoci lidem apod.),
- ✓ teoretická základna (nastudované poznatky o problematice),
- ✓ praktický výkon (schopnost získané poznatky uplatnit v praxi, kombinovat své znalosti tak, jak aktuální situace vyžaduje),
- ✓ vlastní vystupování (zda působím příjemně, zda jsem schopen vystupovat klidně v krizových situacích, zda působím věrohodně, zda si dokážu klienta získat aj.),
- ✓ empatie (schopnost vcítit se do druhého, citlivý přístup apod.).

### **II. 3. 3. Nároky kladené na zvyšování odbornosti**

Zde samozřejmě záleží na druhu a úrovni té dané odbornosti, ale znovu platí, že v pomáhajících profesích (jako ostatně i v mnoha jiných) je zvyšování znalostí základním a nutným předpokladem.

Pokud porovnáme výkon těchto profesí například s činností jedince v obchodním sektoru, zjistíme, že pokud se jedinec nebude zúčastňovat marketingových kurzů, kurzů obchodního jednání či seminářů o novinkách v oblasti, ve které se pohybuje, dojde k postupnému, avšak jistému poklesu činnosti a efektivity jeho práce. Jestliže se však stejný scénář odehraje v sektoru pomáhajících profesí, není tímto ohrožen pouze jedinec sám, ale celý tým pracovníků, klienti i jejich rodiny. Jakékoliv selhání může znamenat negativní následky v širokém rozsahu. Proto jsou, či by měly být kladené nároky na zvyšování odbornosti u jmenovaných pracovníků mnohem přísnější, a to nejen ze strany zaměstnavatelů, ale i z vnitřní potřeby samotných pracovníků.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## III. METODOLOGIE

### III. 1. Úvod do problematiky

Než se začnu věnovat zaměření praktické části, pokládám za vhodné připomenout téma mé práce, které zní: **Motivace pracovníků vystavených psychosociální zátěži.**

V praktické části se zaměřuji na pracovníky vybraných pomáhajících profesí (konkrétní vybrané kategorie s odůvodněním jejich volby popisují v kapitole III. 6.) a na jejich motivaci k setrvání v oblasti ve které působí, a to:

- jak z hlediska motivace poskytované pracovištěm,
- tak z hlediska vlastní motivace zvolených jedinců.

Ve výzkumu srovnávám současné motivování pracovníků a jeho dostatečnost se subjektivními představami těchto jedinců o vhodných změnách do budoucna.

Výzkum jsem prováděla na třech pracovištích (tři z nich jsem si zvolila z důvodu absolvované praxe v těchto organizacích v době mého studia na Vyšší odborné škole sociální a zbývající zařízení na základě metody Snowball), o kterých se blíže rozepisují v příslušné kapitole III. 4., a informace jsem získávala prostřednictvím zúčastněného pozorování a metody rozhovoru (komplexní údaje uvádím v úseku III. 5.).

Má práce je určena především zaměstnavatelům pracovníků pomáhajících profesí, samotným pracovníkům a jejich rodinám (vycházím z toho, že pochopení, povzbuzení a podpora ze strany rodiny je základem pro úspěšné realizování se a výkon v oboru) a v neposlední řadě studentům zaměřujícím se na sociální problematiku.

Chtěla bych přispět k lepšímu zmapování soudobé situace motivování pracovníků vystavených psychosociální zátěži a užšímu poznání jejich subjektivního pohledu, potřeb,

pro dlouhodobé setrvání ve výkonu pomáhajících profesí a současně tak motivovat všechny, kteří se ve zmíněném oboru nacházejí, k většímu zájmu o danou problematiku.

Pro realizaci výzkumu jsem si zvolila metodu kvalitativní, neboť jsem přesvědčena o tom, že její charakteristické rysy, tedy rysy kvalitativního výzkumu, plně vyhovují kvalitnímu zpracování dané problematiky. Svě tvrzení s následným odůvodněním specifikuji v oblasti III. 3.

### **III. 2. Vymezení cíle**

**Cílem mého výzkumu je zjistit, jakým způsobem jsou pracovníci v pomáhajících profesích motivováni k dlouhodobému působení v této oblasti, zda jsou tyto způsoby dostatečné a jaké změny by pracovníci uvítali.**

### **III. 3. Výzkumná otázka a pracovní otázky**

Pro naplnění stanoveného cíle jsem zvolila následující **výzkumnou otázku: Které druhy motivací jsou pro pracovníky vystavené psychosociální zátěži v současné době dostupné, zda jsou tyto motivace dostačující a jaké změny by bylo vhodné provést?**

Podle Hendla (1999) může být výzkumná otázka v kvalitativním výzkumu dále členěna na podotázky, tzv. pracovní otázky.

Na základě své výzkumné otázky jsem si zvolila tyto pomocné podotázky:

1. *„Jakou motivaci k výkonu vaší profese vám poskytuje pracoviště, na němž působíte?“*
2. *„Shledáváte stávající motivaci jako dostatečnou?“*
3. *„Co si myslíte, že by se mělo v systému motivování pracovníků vystavených psychosociální zátěži změnit?“*

Tyto pracovní otázky jsou stěžejním bodem, o který se opírám v naplnění základní výzkumné otázky.

### **III. 4. Vymezení výzkumu**

Kvalitativní výzkum jsem si zvolila z následujících důvodů:

- Téma mé práce, cíl i výzkumná otázka zabývající se psychickými zátěžemi nejsou vhodné pro metody sběru dat v kvantitativním výzkumu.
- Podstata, na kterou se ve výzkumu zaměřuji, je velmi osobní a vyžaduje těsný kontakt s komunikačními partnery.
- Zvolený druh výzkumu a jeho charakteristika zcela splňuje podmínky, kterých se týkala má představa o realizaci praktické části mé práce.

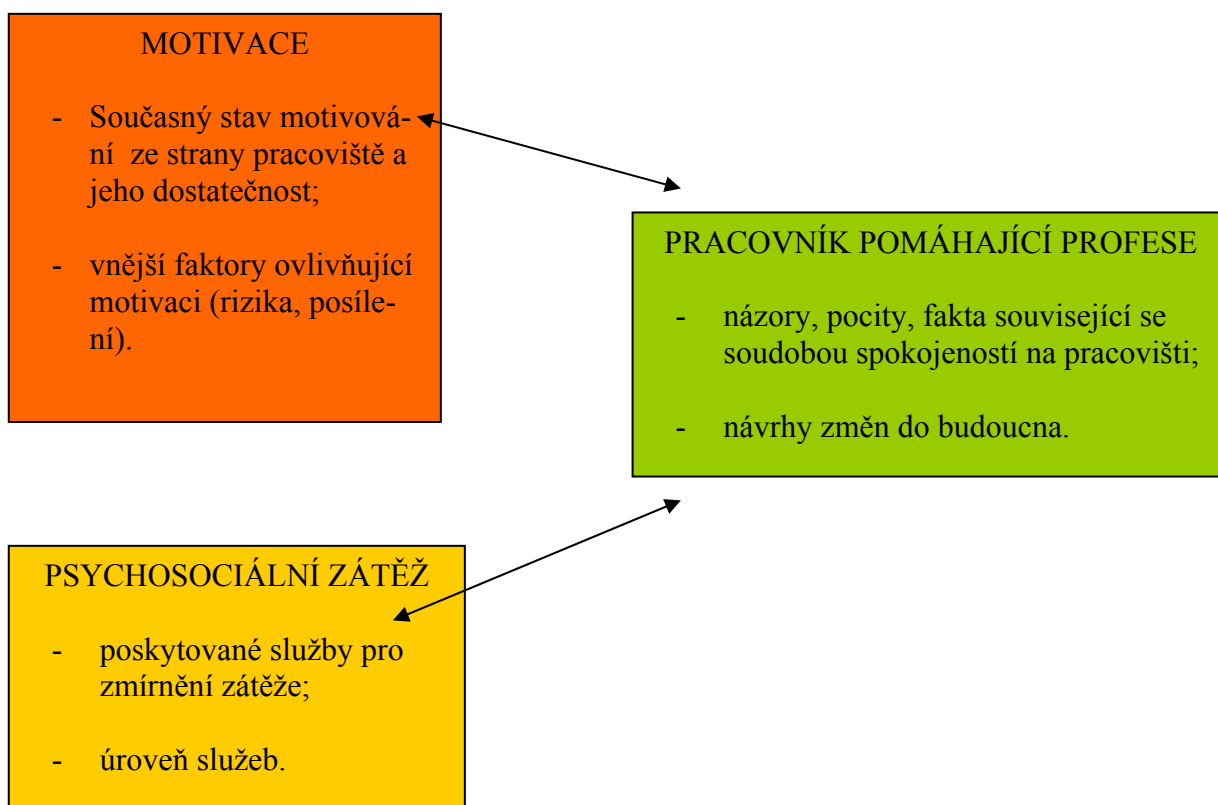
Své tvrzení dokládám citací z odborné literatury:

1. Kvalitativní výzkum dle Dismana (2002) vytváří mnoho informací o velmi malém počtu jedinců, silně redukuje počet sledovaných jedinců a generalizace na populaci je problematická a někdy i nemožná.
2. „V kvalitativním výzkumu se snažíme shromáždit »všechna data« a nalézt struktury, pravidelnosti, které v nich existují.“ (Disman, 2002; 287).
3. Kvalitativní výzkum se provádí nejčastěji jako intenzivní a dlouhý kontakt s terénem nebo životní situací. Tyto situace se týkají každodenního života jedince, skupiny, společnosti nebo organizace (Hendl, 1999).

### **III. 5. Konceptualizace**

Ve svém výzkumu se zaměřuji na tři hlavní oblasti, které zkoumám, u nichž se snažím prokázat vzájemnou souvislost a z nichž chci vyselektovat zjištěné nedostatky do konkrétní podoby návrhu zlepšení do budoucna.

Zmíněné oblasti znázorním pro lepší přehlednost v formě diagramu. V předložených rámečcích jsou velkým písmem označeny oblasti, kterých se výzkum týká, a pod nimi uvedený text označuje konkrétní body, na které se ve zkoumaných oblastech zaměřuji.



### III. 6. Časový a místní rámec výzkumu

Výzkum jsem prováděla během školní praxe a mimo školní rámec. Některé poznatky, které jsem při výzkumu uplatnila, jsem však získala již v předchozím roce během praxí na VOŠS.

Provedení výzkumu mi umožnili pracovníci center:

- Help me, Brno-Vinohrady,
- Manželské a rodinné poradny, Brno-Židenice, ve kterých jsem během studia na VOŠS vykonávala praxi
- a pracovníci nemocnice v Ivančicích, kterou jsem zvolila na základě doporučení pracovníků záchranné služby v Brně.

### III. 7. Metoda sběru dat

Na úvod předkládám přehled nejčastěji používaných metod a následně se budu věnovat charakteristice těch, které jsem ve svém výzkumu aplikovala.

Pro realizaci kvalitativního výzkumu se jako nejběžnější techniky používají dle Dismana (2002):

- ✓ zúčastněné pozorování;
- ✓ nestandardizovaný rozhovor;
- ✓ analýza osobních dat.

Osobně jsem využila metody

#### *1. Zúčastněné nebo-li participační pozorování.*

Pro ucelený přehled uvádím dva úhly pohledu na podstatu uvedeného termínu:

- „Je styl výzkumu, ve kterém výzkumník participuje na každodenním životě lidí, které studuje. Participace na životě zkoumané skupiny je především nástrojem k porozumění problémům lidí, nástrojem k pochopení situace, výzkumník se ponoří do života lidí a situací, kterým se snaží porozumět.“ (Disman, 2002; 305).
- Participační pozorování zahrnuje přímou účast na dění, pozorování, interview s účastníky situací apod. Participant nefunguje jako pasivní registrátor dat, který stojí mimo předmět, nýbrž sám se účastní dění v sociální situaci, ve které se předmět výzkumu vyskytuje. Stojí v osobním vztahu s pozorovanými, sbírá data, zatímco se účastní běžných životních situací. To vede k těsnějšímu přiblížení se k předmětu a k možnosti hlubší studie (Hendl, 1999).

Metodu jsem uskutečňovala během souvislé praxe na pracovišti Manželských a rodinných poraden a v nemocnici Ivančice. Dále také v průběhu praxí v roce 2004 v zařízení Help me.

Plně jsem se účastnila chodu zařízení a zaběhaných zvyklostí v něm, stejně tak i většiny činností jako plnohodnotný pracovník (supervize, porady apod.). Působila jsem v rolích vychovatele, pomocného terapeuta, studenta, jemuž je (do určité míry) umožněno provázet lékaře během jeho pohybu v nemocnici. Pracovala jsem v přímém kontaktu jak s klienty, tak s ostatními pracovníky, měla jsem možnost poznat běžný denní režim v těchto zařízeních a pozorovat chování všech zúčastněných.

## *2. Nestandardizovaný rozhovor*

Způsoby, jakými lze nestandardizovaný rozhovor provést, jsou různé. Já jsem si pro dosažení výzkumného cíle vybrala postup podle Hendla (1999), který uvádí, že rozhovor se odvíjí pomocí návodů dle předem připravené osnovy, ve které je stanoveno, která témata chce výzkumník probrat a na co se chce konkrétní osoby ptát. Tento návod zajišťuje tazateli především to, že některé dotazy nezapomene a v rozhovoru se bude věnovat všem podstatným oblastem zvoleným pro výzkum.

Rozhovor jsem prováděla s vybranými jedinci, kteří demonstrovali svým zastoupením zvolené kategorie pomáhajících profesí (konkrétnější informace uvádím v následující kapitole). Každý rozhovor jsem vedla s jednotlivým pracovníkem zvlášť a o samotě a probíhal v rámci pracoviště, na němž daný komunikační partner působil (Manželská a rodinná poradna, Help me, nemocnice Ivančice), trval přibližně 60 minut.

V příloze č. 2 najdete ukázkou rámcového scénáře rozhovoru a v příloze č. 3 jeho doslovný přepis.

Tyto druhy technik jsem si zvolila proto, že:

- a) nejreálněji odpovídaly mým možnostem a schopnostem;
- b) pro stanovený cíl byly nejoptimálnějším prostředkem k jeho dosažení.

Konkrétní ukázky z provedených rozhovorů s vlastním komentářem uvádím v analytické části práce.

### III. 8. Výběr vzorku

Cílovou skupinou pro mne byli pracovníci pomáhajících profesí. Jedná se o skupinu složenou z 8 kategorií různých profesí, ze kterých jsem si zvolila 4, které budou můj výzkum reprezentovat. Jedná se o následující kategorie:

- ✓ lékaři,
- ✓ učitelé,
- ✓ sociální pracovníci,
- ✓ psychologové.

Komunikačními partnery byly vždy dva zástupci (muž a žena – z důvodu dosažení komplexního pohledu) z každé zvolené kategorie, tzn. celkem 8 komunikačních partnerů působících minimálně pět let v praxi a odpovídajících mnou zvolenému věkovému rozmezí (28–50 let).

Výběr konkrétních jednotlivců spočíval:

- a) na faktu, že některé z nich jsem znala již z minulosti (tzn. na základě absolvované praxe);
- b) v metodě Snowball – »Snowball technology« (tzn. byli mi doporučeni jinými pracovníky, které jsem žádala o poskytnutí rozhovoru).

V příloze č. 1 uvádím ukázkou tabulky s kompletním přehledem základních informací o komunikačních partnerech, délce, místě a atmosféře při tvorbě rozhovorů.

Závěrem této kapitoly bych ráda odůvodnila volbu svého výběru zástupců pomáhajících profesí ve výše uvedených oborech:

#### 1. Lékaři

Osobně považuji tuto profesi jako jednu z nejnáročnějších vůbec. Vnímám ji jako kombinaci psychických, fyzických i sociálních dovedností a nároků. Jsem přesvědčena, že tito pracovníci jsou dnes a denně vystaveni tvrdé psychosociální zátěži a musí se potýkat se spoustou nelehkých situací.

## 2. Učitelé

Povolání učitele vyžaduje nespočet dovedností a vlastností. Předpokládá se zde schopnost zachovat si chladnou hlavu v zátěžových situacích (např. napadení učitele žákem), schopnost jednat jak s dětmi, tak s dospělými (rodiči), rozhodnout se, jít příkladem, poradit apod. To vše představuje vysoké nároky a nadměrné psychické vypětí.

## 3. Sociální pracovníci

Profese, jíž se dle mého názoru nedostává takové pozornosti, jakou by si zaslouhovala. Lidé působící v tomto oboru rozhodují o životech druhých, posuzují jejich nároky např. na dávky v nezaměstnanosti, navštěvují svoje klienty doma (jsou tak vystaveni tlaku sociálního prostředí), či se pohybují v terénu. Řeší řadu problémových oblastí, proto jsou na ně kladeny obrovské nároky v úseku schopnosti jednat, vědět, kontaktovat, informovat apod.

## 4. Psychologové

Pracovníci tohoto oboru jsou zatíženi intenzivním kontaktem s lidmi potýkajícími se s problémy. To samo o sobě je značná zátěž. Zde je však zátěž o to větší, že se od jmenovaných pracovníků očekává motivace klienta v řešení jeho problému, navázání důvěry, vedení terapeutickým procesem, emoční podpora, spolupráce s rodinou klienta apod.

## **IV. Analýza a interpretace dat**

V této části mé bakalářské práce provádím rozbor výzkumu, který jsem s pracovníky vybraných kategorií provedla. Analýzu výzkumu jsem rozdělila do tří pracovních okruhů, které vycházejí z výzkumné otázky podpořené určenými pracovními otázkami. Ráda bych upozornila, že záměrně neuvádím u všech témat všechny odpovědi, ale pouze přehled těch, které se přímo týkají zjišťovaného cíle.

U každé z vybraných kategorií prezentuji zastoupení mužské části zkoumaného vzorku, který označuji modře, a ženské části, který označuji oranžově.



## IV. 1. Současná motivace pracovníků pomáhajících profesí

K tomuto tématu patří pomocná pracovní otázka: „**Jakou motivaci k výkonu vaší profese vám poskytuje pracoviště, na němž působíte?**“ Všichni komunikační partneři uvedli, že jim v současné době na pracovišti nějaká motivace poskytována je:

### 1. Lékaři

**MUDr. K.:** „*Podmínky, které nám pracoviště ke zvýšení naší motivace poskytuje, by se daly spočítat na prstech jedné ruky. Jako lékaři jsme primářem vedeni k účasti na různých konferencích s různými odbornými problematikami a novinkami v našem oboru – s čímž plně souhlasím, ale jinak...*“ (dlouhý povzdech) „*V podstatě jediné, co mě tady drží, je kvalitní pracovní tým.*“

Během rozhovoru byla na lékaři patrná únava a jistá rezignace. Pan K. se často účastní různých výjezdů, a to i několikrát za den, když je třeba. V nemocnici zastává mimo jiné roli zástupce primáře. Jedná se o aktivního a ambiciózního člověka.

**MUDr. Z.:** „*Motivace od zaměstnavatele mimo možnosti účasti na konferencích jsem se za dobu svého působení v této nemocnici nedočkala. Je to spíš o sehraném pracovním týmu a schopnosti vedoucích lékařů začlenit nové kolegy do zaběhaného kolektivu.*“

Lékařka v nemocnici pracuje teprve krátce (rok), hlavním důvodem, proč do Ivančické nemocnice přestoupila, byla ověřená informace o sehraném pracovním týmu.

Bylo mi umožněno strávit několik dní pohybováním se po nemocnici a sledováním vztahů uvnitř pracoviště. Během svého pozorování jsem došla k závěru, že vztahy v pracovní skupině jsou skutečně pevné a přes veškeré vypětí a stres harmonické. V pracovních týmech byla patrná vzájemná soudržnost, možnost spolehnout se jeden na druhého, snaha vyjít si maximálně vstříc.

### 2. Učitelé

**Mgr. K.:** (udiveně) „*Motivační podmínky poskytované pracovištěm? Jistě sama dobře víte, jaká je situace ve školství, takže co si budeme (s ironickým úsměvem) nalhávat, platové podmínky pro mne motivací rozhodně nejsou. V tom, abych zůstal tam, kde*

*jsm, mi pomáhá relativně dobrý a hlavně mladý kolektiv a více dní volna, než je běžné v normálních profesích.“*

Pan K. je učitelem předmětů zeměpis a dějepis, z chování během rozhovoru bylo patrné, že má svoji práci opravdu rád a sám uvedl, že dává důraz především na motivaci osobní, kterou pro něj představuje láska k dětem.

**Mgr. J.:** *„Pro mě je motivací především kvalitní pracovní tým, kterým skutečně díky snahám vedení oživit naše řady jsme, a podpora možnosti absolvovat kurzy pro zvýšení stávající kvalifikace.“*

Paní J. ve mně zanechala dojem dynamická ženy, která se jen nerada vzdává. Vyučuje angličtinu a má velký zájem prohloubit si své znalosti a dosáhnout vyššího stupně kvalifikace i v jiných předmětech, které by výhledově chtěla přednášet.

Z mého pozorování lze potvrdit existenci sehraného kolektivu a nabídku kurzů na zvýšení odbornosti, které byly mimo přednesení na poradách také vyvěšovány na nástěnkách určených pro informovanost učitelů.

### 3. Sociální pracovníci

**J., DiS.:** (velmi unaveně a sklesle) *„Motivace veškerá žádná. Spousta práce, minimum ocenění, platové podmínky šílené. Jediné, co mohu hodnotit kladně ve smyslu motivování ze strany pracoviště, je apelování na zvýšení současného vzdělání.“*

Pan J. pracuje ve stávajícím zařízení něco přes dva roky. Práce ho baví, ale vadí mu, že na sebe musí přebírat i takové úkoly, které s výkonem jeho povolání nemají nic společného (suplování ve výuce apod.) a následkem toho nemá dostatek prostoru pro kvalitní odvedení své práce.

**Mgr. C.:** *„Naše pracoviště se nás snaží motivovat šancí na zvýšení vzdělání nebo v prohloubení dosavadních znalostí a tím i následnou možností zvýšení platu. Poskytují nám zlevněné obědy a relativně pružnou pracovní dobu.“*

Paní C. se realizuje ve své profesi v manželské a rodinné poradně. Mimo klasickou náplň práce sociálního pracovníka se věnuje také vstupním pohovorům s klienty s rozšířeným záběrem (tzn. mimo vstupní anamnézy také mapuje problém, s kterým klient přichází).

Jelikož jsem byla v dlouhodobém kontaktu se sociálními pracovníky a účastnila jsem se výkonu jejich práce, zjistila jsem, že pracovníci jsou stimulováni vedením hlavně ke zvýšení své kvalifikace, především pokud se jedná o pracovníky s dosaženým titulem DiS., kde je zdůrazňována zejména eventualita přebrání i jiné profesionální sféry (např. výuka sociálního učení apod.), s podtržením platového přílepení, ale i pracovníky s ukončeným vysokoškolským vzděláním.

#### 4. Psychologové

**PhDr. P.:** „*Jako motivační stimuly poskytované pracovištěm pokládám pravidelné supervize, více dní dovolené (udělovány jako kompenzace psychické zátěže), možnost zakoupení stravenek, klidné pracovní prostředí, umožnění zvýšení odbornosti částečně hrazené zaměstnavatelem.*“

Pan P. během rozhovoru vystupoval klidně, působil na mne vyrovnaným a spokojeným dojmem. V oboru se pohybuje poměrně dlouho (8 let) a zaměřuje se především na práci s krizovou mládeží.

**Mgr. M.:** „*Hlavní faktor, kterým jsem ze strany pracoviště motivována, je pro mne pořádání pravidelných supervizí. Dále je to možnost spolupráce a zpětné vazby i od kolegů z jiných pracovišť, příjemné pracovní prostředí, přiměřený prostor pro seberealizaci, nabízené a zaměstnavatelem podporované zvětšení znalostí v oboru.*“

Paní M. je živá, osobitá žena, která se na překážky dívá tak, že jsou tu od toho, aby se překonávaly. Uvažuje zásadně fakticky a reálně. Na pracovišti se pohybuje okolo dvou let a mezi kolektivem je velmi oblíbená nejen pro svůj optimistický pohled na život, ale také pro svoji zásadovost.

Vypozorovala jsem, že účast na supervizích je plně využívána a vítána všemi pracovníky této profese a rovněž tak i příležitost absolvování odborných kurzů pro získání nových znalostí.

## **IV. 2. Dostatečnost způsobů motivování**

V druhé části je pomocná otázka, která dokresluje otázky ze standardního rozhovoru, položena takto: „Shledáváte stávající motivaci jako dostatečnou?“ Většina

dotázaných uvedla, že současná motivace, která je jim ze strany pracoviště poskytována, je nedostatečná:

## 1. Lékaři

**MUDr. K.:** „*Současná motivace poskytovaná pracovištěm se mi jeví jako nedostatečná jak z hlediska platových podmínek, tak z hlediska způsobů jiných druhů motivace. Mám na mysli konkrétně nějaké druhy výhod, poskytování náhradního volna aj. Zkrátka máte službu od nevidím do nevidím a v případě, že ji nemáte, tak vám zavolají, odůvodní to nedostatkem lékařů na příjmu a stejně musíte jet. Nikdo se potom již nestará, jak se cítíte, zda jste vyčerpaný, anebo jestli psychicky strádáte – pokud máte na mysli tohle.*“

Pan K. se ve své profesi realizuje hodně intenzivně, snaží se projednávat s vedením nemocnice různé možnosti zlepšení podmínek pracovníků (jak lékařů, tak sester, sanitářů apod.), bohužel doposud neúspěšně, jak je z jeho odpovědi patrné.

**MUDr. Z.:** „*Motivaci ze strany pracoviště vnímám jako odpovídající podmínkám současné politické a ekonomické situace naší země, tím ovšem nechci říci, že jsem s těmito podmínkami spokojena. (rozhodně) Tuhle práci buď děláte proto, že ji máte ráda a motivací je Vám vaše vlastní odhodlání a smysl, který v ní vidíte, nebo ji dělat nemůžete, protože nároky, které jsou na Vás kladeny, jsou obrovské v porovnání s poskytovanou péčí o vaši osobu ve smyslu např. psychohygieny a tak.*“

Paní Z. je pragmatická žena. Dokáže situaci posuzovat objektivně, asertivně projevit svůj názor a také si jej obhájit. Je vidět, že ví, co chce a co naopak v současné motivaci od pracoviště postrádá.

Na základě provedených rozhovorů a pocitů, kterých jsem z jednotlivých pracovníků získala, jsem došla k závěru, že lékaři evidentně ze strany pracoviště postrádají nějakou formu zpětných vazeb, možnosti oficiálně a odborně vedených konzultací např. provedeního zásahu (výjezdu) s kolegy a vedoucími lékaři apod.

## 2. Učitelé

**Mgr. K.:** „*Já osobně si myslím, že současná motivace není dostačující. Finanční ohodnocení naprosto neodpovídá odváděné práci, prostředí kabinetu taky nic moc a co týče porad s kolegy vnímám je spíš jako formální nutnost než jako osobní přínos.*“ (smutně)

Pan K. vystupoval sebevědomě, ale ne nepříjemně. Byl ochoten otevřeně si o problémech pohovořit a zcela přirozeně spojoval reálná fakta s okolnostmi, které vedly k tomu, že situace je taková, jaká je.

**Mgr. J.:** „*Domnívám se, že není. Rozhodně je spousta věcí, které pro svoji motivaci jako pracovníka ve školství postrádám a jejichž realizaci bych velmi uvítala.*“

Paní J. uvedla několik bodů, které při motivaci zaměstnavatelem postrádá, uvádím je v následující příslušné části textu o návrzích změn.

Jaké konkrétní představy mají jednotliví pracovníci ve smyslu změn v oblasti motivace, uvádím rozepsané v další části tohoto úseku.

### 3. Sociální pracovníci

**J., DiS.:** „*No, mně motivace ze strany pracoviště rozhodně připadá jako nedostačující. Vzhledem k tomu, kolik práce jako sociální pracovník mám a vzhledem k tomu, jak malé je finanční ohodnocení a vůbec jiné výhody, které zaměstnavatel poskytuje.*“ (zamyšlení) *Taky mi přijde, že supervize, které naše pracoviště vede, nejsou tak zcela plnohodnotné, jak by podle mě měly být.*“

V této části rozhovoru jevil pan J. značné známky znepokojení a z výrazu jeho tváře bylo jasné vidět, že mu řešená problematika dělá skutečně starosti.

**Mgr. C.:** „*Těžko soudit.* (pokrčení rameny a zakroucení hlavou) *V této profesi máme jedinou jistotu, a to, že si dříve nebo později projdeme syndromem vyhoření, takže je otázkou, co je to dostačující motivace. Faktem je, že vždy se dá něco zlepšit. Pro mne osobně je motivace, kterou se mi vedení snaží poskytnout, v podstatě dostačující, jistě platové podmínky v tomto oboru nikde nejsou růžové, ale s tím musíte počítat, pokud se rozhodnete dělat tuto práci.*“

Paní C. odpovídala s rozmyslem, avšak ve svém postoji a pocitech měla zcela jasno. Na pracovišti je spokojená a že vše není úplně, jak by si představovala, hodnotí s úsměvem na tváři a se slovy „*Takový už je život nás vyvolených*“.

Se sociálními pracovníky jsem obecně na svých praxích trávila nejvíce času (měla jsem dostatek příležitostí k zúčastněnému pozorování a z toho také můj komentář vychází). Faktem je, že zaměstnavatel na ně obecně nakládá snad veškeré činnosti, které se týka-

ly administrativy nejen ohledně klientů, ale i spojené se zařízením; byli nuceni přebírat různé role (např. vychovatel, učitel) bez ohledu na jejich vlastní pracovní povinnosti apod. Na supervizích jim byla věnována minimální pozornost a prostor.

#### 4. Psychologové

**PhDr. P.:** „Vcelku mohu říci, že motivaci, kterou mi moje pracoviště poskytuje, shledávám jako dostatečnou. Hlavní je, aby jedinec sám byl motivován svým vnitřním postojem a neztratil smysl toho, proč danou práci dělá (usmívá se).“

Pan P. je evidentně s motivací, které se mu dostává, spokojen. Sám se motivuje relaxačními technikami a jako hlavní stimul pro svoji další činnost vnímá zpětné vazby od svých kolegů a vedoucích pracovníků.

**Mgr. M.:** „Jak už jsem dříve říkala, jako nejpodstatnější vnímám to, aby na pracovišti fungovala kvalitní supervize, čemuž tak u nás je, takže v zásadě stávající motivaci mohu považovat za uspokojivou, netroufám si však tvrdit, že je dostatečná. Jsou zde nepřehlédnutelné faktory, které obecně v motivování pracovníků chybí a které by mělo vedení organizace nebo zaměstnavatel do procesu motivování doplnit.“

Na tuto odpověď následovaly další dotazy z mé strany, které rozvíjely konkrétní faktory, o kterých se paní M. zmínila. Jejich výčet uvádím v následujícím úseku věnovaném tomuto tématu.

Oba dva pracovníci spadají do kategorie řadových pracovníků zařízení, ani jeden z nich se nepodílí na vedení supervize na pracovišti, na němž působí.

### **IV. 3. Návrh změn ke zlepšení stávající situace**

V poslední ze zkoumaných oblastí mi jako pracovní výzkumná otázka posloužila otázka: „**Co si myslíte, že by se mělo v systému motivování pracovníků vystavených psychosociální zátěži změnit?**“ Komunikační partneři mi na ni odpověděli takto:

#### 1. Lékaři

**MUDr. K.:** „Změna v motivování pracovníků samozřejmě v první řadě předpokládá zájem vedení o tuto problematiku (krátké zasmání), reálně stanovené cíle a v neposlední

*radě také dostupné prostředky, jak stanovených změn dosáhnout. Aby mohl lékař dobře vykonávat svoji práci, musí být v naprosté psychické pohodě – samozřejmě problémy v rodinném kruhu nám zaměstnavatel nevyřeší, ale pracovní přetížení se již řešit dá. Uvítal bych tedy zavedení povinných konzultací u psychologů či terapeutů a připouštím možnost provozování sportovních aktivit v mezičase. Neopomenutelné je také zvýšení platového ohodnocení, ovšem to prozatím není v reálných silách ani našeho pracoviště, ani mnoha jiných, obávám se.“*

Odpověď pana K. se celá nesla v duchu pracovní pozice, ze které vystupuje (naprosté rozhodnosti), a vyjadřovala dobrý přehled v řešeném okruhu. Doprovázela ji rázná gesta a pevný výraz obličeje.

**MUDr. Z.:** *„Osobně spatřuji hlavní prioritu změny v zásadním zvratu přístupu k lékařům v oblasti psychické zátěže. To znamená zaplacení odborníků, kteří se budou průběžně zabývat zátěžovými situacemi jednotlivých lékařů či sester. Velmi důležité je také zajistit vytváření preventivních opatření před duševním a fyzickým zhroucením (semináře na toto téma, kurzy, relaxační cvičení apod.).“*

Paní Z. cílené změny vnímala obdobně jako předchozí komunikační partner. Rozdíl byl snad jen v tom, že svoji tezi rozvinula do konkrétnější podoby.

## 2. Učitelé

**Mgr. K.:** *„Peníze, peníze, peníze (směje se), tak to v první řadě. Ne, teď vážně, bylo by fajn kdybychom získali trochu více prostoru pro osobní realizaci, tedy aby vedení nechalo vyučujícím větší manévrovací prostor pro styl vedení výuky a méně přikazovalo, také by byla vhodná změna osobního prostředí učitelů – v kabinetu jsme jen tak pro zajímavost čtyři a jsou tam pouze dva stoly – a nakonec efektivnější vedení porad a podporu k vyjadřování kritiky nebo naopak ocenění druhých, neboť v současné době si to tam každý jen odsedí, aby splnil formální požadavek účasti, ale jinak to k ničemu není.“*

Pan K. je přesně ten typ mladého, pohodového a bojovného učitele, který nahlas a bez obav vyjadřuje své mínění. Sám se o prosazení řečených návrhů dle jeho slov průběžně zasazuje, ale problém je v konzervativním vedení a v neochotě kolegů pustit se do radikálnější změny v komunikaci.

**Mgr. J.:** *„Osobně bych uvítala, kdyby se pořádala pravidelná sezení, na kterých by pracovníci měli možnost vyměnit si s vedením své postřehy ohledně tříd, ve kterých vyučují,*

*kde by se zkoušeli modelové situace řešení různých komplikovaných střetů s žáky a kde by pracovníci získávali také zpětnou vazbu nejen od vedení, co se týče vykonané práce, ale také od kolegů, co se týče právě způsobu řešení konfliktů s žáky.“*

Uvedla jsem zde jen ty změny, které paní J. zdůraznila. Mimo tyto navrhovala také změnu pracovního prostředí (více prostoru a estetičnosti), modernější vybavení pro výuku a méně byrokracie.

### 3. Sociální pracovníci

*J., DiS.: „Finanční hledisko bezkonkurenčně vede. Dále jasné vymezení a především dodržování pracovní náplně a vymezení pozice sociálního pracovníka. A taky nesmím zapomenout na to, že by se měla změnit struktura supervizí, nebo alespoň zapojování sociálních pracovníků do jejího průběhu.“*

Pan J. mi sdělil, že si skutečně někdy připadá jako „holka pro všechno“ a že nedokáže pochopit, jak je možné, že do dnešní doby není jasné vyhraněné pole působnosti pracovníků tohoto oboru. Na tento fakt kladl velký důraz.

*Mgr. C.: „Kdyby se mi zvýšil plat, tak bych se nezlobila (směje se). Jinak mne žádné další návrhy na možné změny opravdu nenapadají.“*

Paní C. je s podmínkami na svém pracovišti spokojena a tudíž je další rozvádění její výpovědi – domnívám se – zbytečné.

### 4. Psychologové

*PhDr. P.: „Jediné, co bych do budoucna skutečně ocenil, by bylo méně práce a více šťastných dětských tváří. A teď zpět na zem, k těm reálným představám (smích). Jako ostatně každý bych ocenil zlepšení platových podmínek, vstřícné vedení, záměrné posilování pohodového pracovního kolektivu a více času na oběd.“ (u poslední části věty mrká okem a přitom se usmívá).*

Pan P. jiné změny nepokládá za nutné, hlavní je dle jeho předchozích slov motivování sama sebe, umění odpočinku a načerpání nových sil. K tomuto tématu ještě dodává, že ideální stav je tehdy, když nás k tomu ještě podporuje naše rodina.

*Mgr. M.: „Požadavky na dosažené vzdělání. Zastávám názor, že vystudovat vysokou školu vám ke kvalitnímu a hlavně pro vás neohrožujícímu výkonu profese prostě nestačí (omluvný úsměv), proto chci zdůraznit důležitost a nutnost absolvování sebezkušnost-*



*ních výcviků před nástupem do praxe nebo krátce po něm. Určitě využívání relaxačních metod ve skupinách, ideální je zachovat stejné rozvržení, jaké je při supervizích, také utužování pracovního kolektivu s návazností na vedení – víkendové pobyty spojené s přednáškami či kurzy apod.“*

Paní M. vystupovala rázně a bylo vidět, že jistou strategií toho, jak by se měla situace v budoucnu vyvíjet, promyšlenou má. Zastávaný názor, jak mi sdělila, vychází z její vlastní zkušenosti s počínajícím syndromem vyhoření a následným bojem o jeho překonání.

Závěrem této kapitoly chci pouze dodat, že všichni komunikační partneři mi zveřejňované informace poskytli zcela dobrovolně, byli patřičně poučeni, k jakému účelu budou obdržaná sdělení použita, a ujištění o zachování anonymity. Při získávání podkladů pro můj výzkum byli velmi ochotní sdělit mi své osobní pocity, postoje a názory. Mluvili se mnou zcela otevřeně a vyhradili si dostatečný prostor pro moje otázky, tímto bych jim ještě jednou ráda poděkovala za projevenou ochotu a spolupráci.

## V. Průběžný závěr

Před samotným závěrem podrobněji shrnu výsledky všech mých tematických okruhů, ke kterým jsem prostřednictvím rozhovorů s pracovníky vybraných pomáhajících profesí došla. Dále dle zmíněných okruhů zhodnotím své pozorování a jeho závěry.

**První okruh** vychází ze současné motivace, která je pracovníkům pracovištěm poskytována. Opět jej pro lepší přehlednost při interpretaci získaných výsledků rozdělím do zkoumaných kategorií ve tvaru tabulek:

### a) Lékaři

Zde jsem zjistila, že pracovníci považují za stávající motivační prvky:

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
možnost účasti na odborných konferencích	/
sehraný pracovní tým	/

Oba tyto motivační prvky mohu potvrdit, neboť jsem měla možnost ověřit si jejich pravdivost během participačního pozorování, které bylo součástí metod, kterými jsem výzkum realizovala.

b) Učitelé

Tito komunikační partneři spatřují stimulační prvky pro výkon své profese v:

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
dobry (mlady) kolektiv	více dní volna, než je v jiných profesích
kurzy pro zvýšení kvalifikace	/

Komunikační partneři se skutečně pohybují v poměrně mladém kolektivu, pravdou také je, že ředitelství pracovníky pravidelně informuje o nových možnostech zvýšení si kvalifikace, či je posílá na různá školení, přednášky nebo semináře.

c) Sociální pracovníci

V této kategorii jsem zjistila následující fakta:

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
apelování na zvýšení současného vzdělání	zlevněné obědy
/	pružná pracovní doba

V rámečku „shodných výpovědí“ zdůrazňuji, že tlak (apelování) je vyvíjen více na pracovníky s dosaženým titulem DiS. než na pracovníky s ukončeným vysokoškolským vzděláním (tam se jedná spíše o dobrovolný odborný růst). Úsek „jiných odpovědí“ představuje individuální vnímání toho daného pracovníka a výhody, které mu vlastní pracoviště poskytuje<sup>8</sup>.

d) Psychologové

Zde jsem se dozvěděla, že za současnou motivaci považují:

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
supervize	více dní dovolené
klidné pracovní prostředí	možnost zakoupení stravenek

<sup>8</sup> Toto platí pro všechny oddělení „jiných výpovědí“, a to ve všech zvolených okruzích a kategoriích komunikačních partnerů.

podpora zvýšení odbornosti	prostor pro seberealizace
/	umožnění získání zpětné vazby od kolegů z jiných pracovišť

Během zúčastněného pozorování jsem byla přítomna na probíhajících supervizích, navštívila jsem osobní prostory pracovníků, byla jsem svědkem domlouvání se mezi pracovníkem a jeho vedoucím na absolvování odborných kurzů a technik. Při terapeutických sezeních jsem viděla, že pracovníci mají k výkonu své práce k dispozici vše, co potřebují, a pokud tomu tak není, vedení jim – pokud je to jen trochu možné – vyjde vstříc.

Závěrem hodnocení výsledků z prvního okruhu můžeme tedy říci, že za motivační faktory považují:

- *zvyšování kvalifikace* (osm z osmi dotázaných pracovníků);
- *dobrý pracovní kolektiv či sehraný pracovní tým* (čtyři z osmi pracovníků);
- *více dní dovolené či pružnou pracovní dobu* (tři z osmi pracovníků);
- *zvýhodněné stravné* (dva z osmi pracovníků);
- *prostor pro seberealizaci* (jedem z osmi pracovníků);
- *umožnění přijetí zpětné vazby od kolegů z jiných pracovišť* (jeden z osmi pracovníků).

To v konečném důsledku znamená, že za nejsilnější motivační faktory považují pracovníci:

- ✓ možnost zvyšování kvalifikace;
- ✓ dobrý pracovní kolektiv či sehraný pracovní tým;
- ✓ více dní dovolené či pružnou pracovní dobu.

**Druhý okruh** se věnuje otázce dostatečnosti motivování, pro prezentaci získaných dat použiji stejný systém jako v okruhu předchozím. Pracovníci jmenovaných profesí považují stávající motivaci za:

a) Lékaři

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
nedostatečná	/

b) Učitelé

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
nedostačující	/

c) Sociální pracovníci

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
/	nedostatečná/dostačující

d) Psychologové

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
/	nedostatečná/dostatečná

Tyto získané výsledky jsem se rozhodla blíže nekomentovat, neboť vycházejí ze subjektivních pocitů, dojmů a zkušeností mých komunikačních partnerů a já se domnívám, že nemám právo hodnotit jejich oprávněnost či neoprávněnost (pravdivost či nepravdivost). Proto je tedy pouze předkládám jako zjištěná fakta.

Po shrnutí dosažených výsledků jsem zjistila, že:

- *motivace jako nedostačující* se jeví šesti z osmi dotázaných pracovníků;
- *motivaci jako dostačující* vnímají dva z osmi pracovníků.

Závěrem tohoto úseku můžeme tedy říci, že převážná část pracovníků vnímá současnou motivaci ze strany pracoviště, na kterém působí, jako nedostačující.

**Třetí okruh** se zabývá návrhy změn v motivování pracovníků pomáhajících profesí. Návrhy mi poskytli pracovníci sami, dle svého uvážení, zkušeností a představ, co vidí jako vhodné, že by se mělo do budoucna v motivování pracovníků pomáhajících profesí změnit.

a) Lékaři

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
zvýšení platového ohodnocení	/
změna v řešení psych. zátěže prac. formou	/

konzultace s odborným pracovníkem	
/	vytváření preventivních opatření před duševním a fyzickým vyčerpáním (kurzy, relax. cvičení)

b) Učitelé

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
zlepšení platových podmínek	/
/	prostor pro vlastní realizaci při výuce
/	zkvalitnění osobního prac. prostředí učitelů
/	pořádání speciálních sezení věnovaných konfrontacím zvolených postupů při řešení problémových situací

c) Sociální pracovníci

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
zvýšení platu	/
/	jasné vymezení pozice a pracovní náplně
/	změna ve struktuře vedení supervizí, intenzivnější zapojování do procesu

d) Psychologové

Vypověděli shodně	Jiná výpověď
navýšení stávajícího platového ohodnocení	/
posilování pracovního kolektivu	/
/	vstřícnost ze strany vedení
/	zprísňení požadavků na dosažené vzdělání při nástupu do praxe nebo krátce po něm
/	zavedení a využívání relaxačních technik

Zde jsem došla k závěru, že komunikační partneři navrhovali v tomto počtu tyto změny:

- *zvýšení platu* (navrhovalo osm z osmi pracovníků);
- *změna v řešení psychické zátěže* (pět z osmi pracovníků);
- *prostor pro vlastní realizaci* (jeden z osmi pracovníků);
- *zkvalitnění pracovního prostředí* (jeden z osmi pracovníků);
- *jasné vymezení pozice a pracovní náplně* (jeden z osmi pracovníků);
- *vstřícnost ze strany vedení* (jeden z osmi pracovníků);

- *zpřísnění požadavků na dosažené vzdělání při nástupu do praxe nebo krátce po něm (jeden z osmi pracovníků);*

Pokud si získané informace seřadíme do logického sledu, dojdeme k úsudku, že k nejvíce žadaným změnám patří:

- ✓ zvýšení platového ohodnocení;
- ✓ změna v řešení psychických zátěží pracovníků.

## ZÁVĚR

Svoji bakalářskou práci jsem psala na téma **Motivace pracovníků vystavených psychosociální zátěži**.

V teoretické části jsem se věnovala rozboru pojmu motivace a všemu, co na tento termín navazuje (vývoj motivace, faktory ovlivňující utváření motivace, faktory ovlivňující motivaci, rizika ztráty motivace nebo naopak prvky motivaci posilující), s následným definováním kategorií pracovníků vystavených psychosociální zátěži a logických souvislostí (definování příslušných pojmů z oblasti zvoleného tématu, přiblížení role s požadovanou kvalifikací vybraných pracovníků, seznámení s nutnými dovednostmi pro výkon pomáhajících profesí a nároky kladené na zvyšování odbornosti).

Výzkumná otázka mé práce zněla **Které druhy motivací jsou pro pracovníky vystavené psychosociální zátěži v současné době dostupné, zda jsou tyto motivace dostačující a jaké změny by bylo vhodné provést?**

Odpověď na tuto otázku jsem zpracovala v praktické části práce. Tu jsem rozdělila na část metodologickou, kde jsem popisovala, jakým způsobem jsem ve zvoleném kvalitativním výzkumu postupovala, které metody sběru dat jsem si vybrala a proč apod., a na část analytickou, kde jsem podrobně rozebírala dosažené výsledky.

Na svoji otázku jsem našla jednoznačnou odpověď. Druhy motivací, které jsou pro pracovníky vystavené psychosociální zátěži v současné době dostupné, jsou:

- ↳ možnost zvyšování kvalifikace;
- ↳ dobrý pracovní kolektiv, či sehraný pracovní tým;
- ↳ více dní dovolené či pružná pracovní doba;
- ↳ zvýhodněné stravné;
- ↳ prostor pro seberealizaci;
- ↳ umožnění přijetí zpětné vazby od kolegů z jiných pracovišť.

Převážná většina komunikačních partnerů na dostatečnost motivace odpověděla záporně, tzn. nepovažují ji za dostatečnou.

Jako změny, které by pracovníci považovali za vhodné provést ke zlepšení současného stavu v oblasti motivace ze strany vedení pracovišť, uvedli následující body:

- ↳ zvýšení platu;
- ↳ změna v řešení psychické zátěže (pravidelná sezení s odbornými pracovníky, zavedení relaxačních technik);
- ↳ prostor pro vlastní realizaci;
- ↳ zkvalitnění pracovního prostředí;
- ↳ jasné vymezení pozice a pracovní náplně;
- ↳ vstřícnost ze strany vedení;
- ↳ zpřísnění požadavků na dosažené vzdělání při nástupu do praxe nebo krátce po něm (vyžadování absolvování sebe zkušebních – výcvikových kurzů).

Ráda bych podotkla, že jsem se snažila napsat svoji práci, jak nejlépe jsem uměla, i když jsem si plně vědoma, že se v ní mohou vyskytnout jisté nedostatky; přesto doufám, že i ostatním, kterým je určena, přinese alespoň takový užitek, jaký jsem z jejího sepsání měla já (prohloubila jsem si dosavadní znalosti v sociální sféře, mohla jsem více proniknout do řešené problematiky, která mne již dlouhou dobu zajímala a především dozvědět se, co si ti, kterých se nejvíce týká, doopravdy myslí a co při výkonu své profese postrádají).

S potěšením mohu budoucím čtenářům oznámit fakt, že pracovníci pomáhajících profesí – i když nedostatečně – motivováni jsou, a co víc: dokonce sami přesně vědí, co jim v motivování pracovištěm schází nebo-li jaké konkrétní prvky motivace postrádají. Já jsem optimista a věřím, že má práce by mohla být prvním krokem (hybatelem) k novému úhlu pohledu na danou oblast a že může pomoci nalézt ten správný směr, kterým by bylo dobré se do budoucna vydat. Domnívám se, že jako určitá inspirace poslouží všem zaměstnavatelům a vedoucím funkcionářům pracovníků pomáhajících profesí a v neposlední řadě také studentům těchto oborů.



## KRITICKÁ REFLEXE

Vzhledem k tomu, že jsem prováděla kvalitativní výzkum poprvé, jsem si vědoma toho, že jsem se mohla dopustit určitých chyb.

U druhu kvalitativního výzkumu, jež jsem si pro realizaci svojí práce vybrala, nelze zobecnit dané výsledky, ke kterým jsem ve svém výzkumu došla, na celou populaci. V mé práci mi nešlo o zobecňování problému, právě naopak. Chtěla jsem poukázat to, jaká je současná motivace poskytovaná pracovníkům pomáhajících profesí a co by bylo možné udělat, aby se stávající situace pro tyto pracovníky zlepšila. Proto jsem si také pro svůj výzkum zvolila pouze osm komunikačních partnerů, kteří mi stačili na to, abych si odpověděla na stanovenou výzkumnou otázku. Počet klientů jsem si zvolila takto rovněž proto, že jsem chtěla mít ve svém výzkumu stejné zastoupení mužů a žen.

Jsem si vědoma také toho, že některé moje závěry, ke kterým jsem došla, mohou být zkreslené obavou pracovníků plně vyjádřit svůj názor, či otevřeně hovořit o osobních a možná nepříjemných tématech. Přesto se však domnívám, že dosažené výsledky odpovídají skutečnosti a že pracovníci byli ke mně otevření a upřímní, jak nejvíce jen mohli.

## ANOTACE

Svoji bakalářskou práci jsem psala na téma Motivace pracovníků vystavených psychosociální zátěži. Mým cílem bylo zjistit, jakým způsobem jsou pracovníci v pomáhajících profesích motivováni k dlouhodobému působení v této oblasti, zda jsou tyto způsoby dostatečné a jaké změny by pracovníci uvítali.

Na stanovený cíl jsem odpovídala prostřednictvím tří zvolených výzkumných okruhů:

1. Současná motivace pracovníků pomáhajících profesí (zde jsem zkoumala, jaké druhy motivací jsou pro pracovníky vystavené psychosociální zátěži v současné době dostupné, a zjistila jsem, že se jedná o tyto druhy: možnost zvyšování kvalifikace; dobrý pracovní kolektiv či sehraný pracovní tým; více dní dovolené či pružná pracovní doba; zvýhodněné stravné; prostor pro seberealizaci; umožnění přijetí zpětné vazby od kolegů z jiných pracovišť).
2. Dostatečnost způsobů motivování (v tomto úseku jsem zjišťovala, zda pracovníci vnímají motivaci jako dostatečnou či nikoliv a došla jsem k závěru, že převážná většina komunikačních partnerů považuje současnou motivaci za nedostatečnou).
3. Návrh změn ke zlepšení stávající situace (v poslední části výzkumných okruhů jsem se zabývala návrhy změn v oblasti motivování, které by pracovníci do budoucna uvítali, a dopracovala jsem se k následujícím bodům: zvýšení platu; změna v řešení psychické zátěže (pravidelná sezení s odbornými pracovníky, zavedení relaxačních technik); prostor pro vlastní realizaci; zkvalitnění pracovního prostředí; jasné vymezení pozice a pracovní náplně; vstřícnost ze strany vedení; zpřísnění požadavků na dosažené vzdělání při nástupu do praxe nebo krátce po něm (vyžadování absolvování sebe zkušebních – výcvikových kurzů).

## SUMMARY

My degree project is entitled Incentives for Workers Subjected to Psychological and Social Stress. It aims to determine what are the incentives making the workers in auxiliary professions stay on their jobs over a long period, whether such incentives are sufficient and what changes would be welcomed by the workers.

In order to achieve this goal, I was looking for answers to questions related to the following three research areas:

1. The current incentives of workers in auxiliary professions (Here, I was trying to identify the types of incentives currently available to workers subjected to psychological and social stress and found out that these include the following: possibility of improving their qualification; a good working team or good team-spirit; more days off or flexitime; low cost meals provided; opportunities for self-development; good feedback reception from colleagues in other departments).
2. Sufficiency of the incentives (I was finding out whether workers view the current incentives as sufficient or not and arrived at a conclusion that most of the interviewed persons see them as insufficient).
3. Proposal for improvement on the current situation (In this part of research, I was concerned with proposals for changes in the way of motivation that would be welcomed by the workers in future. The results can be summed up by the following points: increase in pay; change in dealing with the situations bringing about psychological stress (regular meetings with experts, introduction of relaxation techniques); more opportunities for self-development; improvement of the working environment; clear-cut definition of a person's job and position; the managers should accommodate the requirements of workers; stricter demands on the education achieved before or shortly after entering a job (attendance required of self-experience training courses).

## INDEX

Disman, M.: 36, 38

Hawkins, P. – Shohet, R.: 17, 22, 23

Hendl, J.: 35, 36, 38, 39

Matoušek, O.: 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 29

Mayerová, M.: 13, 14

Nakonečný, M.: 10, 13, 15, 16

Navrátil, P.: 26

Řezníček, I.: 26

Schmidbauer, W.: 20

## SEZNAM LITERATURY

- Disman, M.:** Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2002.
- Hawkins, P., Shohet, R.:** Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál, 2004.
- Hendl, J.:** Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha: Karolinum, 1999.
- Klimeš, L.:** Slovník cizích slov. Praha: SPN-pedagogické nakladatelství, 2002.
- Kol. autorů:** Vzdělávací standardy v sociální práci. Praha: Sociopres, 1997.
- Matoušek, O.:** Slovník sociální práce. Praha: Portál, 2003.
- Matoušek, O.:** Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2003.
- Mayerová, M.:** Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada Publishing, 1997.
- Nakonečný, M.:** Motivace lidského jednání. Praha: Academia, 1996.
- Nakonečný, M.:** Encyklopedie obecné psychologie. Praha: Academia, 1997.
- Navrátil, P.:** Teorie a metody sociální práce. Brno: Marek Zeman, 2001.
- Pošmurný, O.:** Malý sociologický slovník. Praha: Svoboda, 1970.
- Řezníček, I.:** Metody sociální práce. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000.
- Schmidbauer, W.:** Psychická úskalí pomáhajících profesí. Praha: Portál, 2000.
- Sillamy, N.:** Psychologický slovník. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001.
- Úlehla, I.:** Umění pomáhat. Písek: Renaissance, 1996.

## **INTERNETOVÝ ZDROJ**

Internetové stránky [www.psychologie.cz](http://www.psychologie.cz)

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha č. 1:** Informace o komunikačních partnerech a okolnostech rozhovoru

– str. 64

**Příloha č. 2:** Rámcový scénář rozhovoru

– str. 65

**Příloha č. 3:** Doslovný přepis rozhovoru

– str. 66

## PŘÍLOHA Č. 1 Informace o komunikačních partnerech a okolnostech rozhovoru

Identifikační znak	Pohlaví	Věk	Dosažené vzdělání	Délka působení v oboru	Profese	Místo konání rozhovoru	Délka rozhovoru	Terénní poznámky (atmosféra)
MUDr. K.	muž	39	vysokoškolské	10 let	lékař	nemocnice Ivančice	60 minut	uvolněná
MUDr. Z.	žena	40	vysokoškolské	12 let	lékařka	nemocnice Ivančice	50 minut	relativní pohoda
Mgr. K.	muž	28	vysokoškolské	5 let	učitel	zařízení Help me	60 minut	příjemné posezení spíš přátelského rázu
Mgr. J.	žena	29	vysokoškolské	6 let	učitelka	zařízení Help me	45 minut	dynamická
J., DiS.	muž	29	vyšší odborné	5 let	sociální pracovník	zařízení Help me	60 minut	zábavná a dávající náboj
Mgr. C.	žena	42	vysokoškolské	12 let	sociální pracovnice	Manželská a rodinná poradna	60 minut	vážná, předávání zkušenosti, řešení problematiky
PhDr. P.	muž	35	vysokoškolské	9 let	psycholog (terapeut)	zařízení Help me	40 minut	celkem přátelská
Mgr. M.	žena	45	vysokoškolské	15 let	psycholožka	Manželská a rodinná poradna	60 minut	velmi otevřená a příjemná



## **PŘÍLOHA Č. 2: Rámcový scénář rozhovoru**

1. Jak dlouho se pohybuje v této sféře?
2. Proč jste si zvolil/la tuto profesi? Co Vás k tomu motivovalo?
3. Kolik je Vám let?
4. Jaké je vaše dosažené vzdělání?
5. Jaký vliv má Vaše profese na Vaši rodinu?
6. Jak jste spokojen/na s podmínkami, které Vám pracoviště poskytuje pro plnění Vašich pracovních závazků?
7. Existuje na Vašem pracovišti supervize? Pokud ano, má pro Vás nějaký přínos? Jaký?
8. Provádí supervizi fundovaný pracovník?
9. Jste spokojeni s platovým ohodnocením Vaší práce? Motivuje Vás to k většímu výkonu?
10. Poskytuje Vám pracoviště vzhledem k psychosociální zátěži nějaké výhody? Jaké?
11. Potýkal/la jste se někdy se syndrom vyhoření? Pokud ano, jak jste jej řešil/la, popř. jak Vám pracoviště vyšlo vstříc při řešení tohoto problému?
12. Máte pocit, že Vaše pracoviště zajišťuje prevenci proti důsledkům psychosociální zátěže? Pokud se domníváte, že ano, tak jakým způsobem?
13. Umožňuje Vám pracoviště další vzdělávání či zvýšení kvalifikace? Pokud ano, jakou formou?
14. Pracujete sám/a? Pokud ne, myslíte si, že pracovní tým, ve kterém se realizujete je fungující co se týče spolupráce?
15. Motivujete se sám/a k výkonu Vaší profese? Pomáhá Vám v tom nějakým způsobem také Vaše rodina? Jak?
16. Jaké služby jsou Vám pro zmírnění psychosociální zátěže pracovištěm poskytovány a jaké je dle Vašeho názoru jejich úroveň?
17. Co si myslíte, že by se mělo (mohlo) změnit v systému motivování pracovníků pomáhajících profesí pracujících vystavených psychosociální zátěži?

### **PŘÍLOHA Č. 3: Doslovný přepis rozhovoru**

Jak dlouho se pohybujete v této sféře?

*Asi tak deset let, už to raději ani nepočítám. (směje se)*

Co Vás motivovalo ke zvolení této profese?

*V podstatě nic závratného. Můj otec je lékař, moje babička byla lékařka, no a já – já jsem se rozhodl stejně.*

Ted' přijdou takové ty formální otázky, ještěže nejste žena, to by se mi ptalo mnohem hůř.

Tedy potřebovala bych vědět, kolik je Vám let?

*Zatím se cítím ještě mladý, takže bez problému, je mi 39.*

Jaké je vaše dosažené vzdělání?

*Vysokoškolské se dvěma atestacemi. Jedna je v chirurgii a druhá v gynekologii. (úsměv)*

Jaký vliv má Vaše profese na Vaši rodinu?

*To je celkem těžká otázka. V podstatě jsem v jednom kole, takže doma se vyskytuji spíš sporadicky. Asi nejsou nadšení, ale co se dá dělat, jednou jsem prostě lékař a s tím si mě má žena také brala, takže věděla, co ji čeká. Problém je spíš v tom, že na děti nemám tolik času, kolik bych chtěl.*

Jak jste spokojen s podmínkami, které Vám pracoviště poskytuje pro plnění Vašich pracovních závazků?

*Upřímně? Nejsem. Většina přístrojů je zastaralá, špitál málem na rozpadnutí, no co Vám mám vykládat, stačí když se rozhlédnete okolo sebe a odpovědět si můžete sama.*

Existuje na Vašem pracovišti supervize? Pokud ano, má pro Vás nějaký přínos? Jaký?

*To bylo nějak moc otázek najednou. Nezapomínejte, že jsem jen muž a ten jak je známo nezvládá více věcí najednou. (směje se) Ne, ted' vážně, supervizi tady nemáme a ani si nejsem vědom, že by o jejím zřízení vedení uvažovalo.*

Jste spokojen s platovým ohodnocením Vaší práce?

*Absolutně ne a také pochybuji o tom, že kdy budu spokojen s ohodnocením – v této profesi a s touto vládou.*

Poskytuje Vám pracoviště vzhledem k psychosociální zátěži nějaké výhody? Jaké?

*Ne, neposkytuje – nebo si toho alespoň nejsem vědom. (opět se směje)*

Potýkal jste se někdy se syndrom vyhoření?

*Díky bohu ne a doufám, že ani v budoucnu mě nic takového nepotká.*

Máte pocit, že Vaše pracoviště zajišťuje prevenci proti důsledkům psychosociální zátěže?

*Ne, ten pocit skutečně nemám. Naše pracoviště je rádo, že je rádo. Tady se každý musí starat sám o sebe – nezvládáš, je to tvůj problém, vezmi si třeba dovolenou (pokud to ovšem počet pracovníků dovolí), ale nečekej že ti vedení nějak pomůže.*

Umožňuje Vám pracoviště další vzdělávání či zvýšení kvalifikace? Pokud ano, jakou formou?

*Ano, to je to jediné co tady funguje tak, jak má. Jsme vedeni k účasti na různých konferencích s různými odbornými problematikami a novinkami v našem oboru a tak.*

Pracujete sám? Pokud ne (což předpokládám vzhledem k Vaší profesi), myslíte si, že pracovní tým, ve kterém se realizujete je fungující co se týče spolupráce?

*Ne, jistěže nepracuji sám. Ano, můj pracovní tým je opravdu sehraný, můžu se na své kolegy ve všem spolehnout, je to paráda, dlouho jsem tak dobrý tým neměl.*

Motivujete se sám k výkonu Vaší profese? Pomáhá Vám v tom nějakým způsobem třeba Vaše rodina?

*Samozřejmě, to musím, jinak by to nešlo. Když je mi nejhůř opakují si, že mě práce baví, že pomáhám rád. Taky chodím na dlouhé procházky a ve volných chvílích hraju golf. Moje rodina mi pomáhá už jen tím, že se snaží mít pochopení pro náročnost mé práce, věčnou únavu a taky pro to, že věčně nejsem doma. (smutně)*

Co si myslíte, že by se mělo (mohlo) změnit v systému motivování pracovníků pomáhajících profesí pracujících vystavených psychosociální zátěži?

*Změna v motivování pracovníků samozřejmě v první řadě předpokládá zájem vedení o tuto problematiku (krátké zasmání), reálně stanovené cíle a v neposlední řadě také dostupné prostředky, jak stanovených změn dosáhnout. (vážně) Aby mohl lékař dobře vykonávat svoji práci musí být v naprosté psychické pohodě – samozřejmě problémy v rodinném kruhu nám zaměstnavatel nevyřeší, ale pracovní přetížení se již řešit dá. Uvítal bych tedy zavedení povinných konzultací u psychologů či terapeutů a připouštím možnost provozování sportovních aktivit v mezičase. Neopomenutelné je také zvýšení platového ohodnocení, ovšem to prozatím není v reálných silách ani našeho pracoviště, ani mnoha jiných, obávám se.*