

# Dilemata v profesi pomáhajícího pracovníka

Eva Horáková

---

Bakalářská práce  
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2008/2009

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva HORÁKOVÁ**  
Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
  
Téma práce: **Dilemata v profesi pomáhajícího pracovníka**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování teoretických východisek pro praktickou část práce**  
**Provedení zpracování praktické části – dotazník**  
**Zpracování a vyhodnocení výsledků**  
**Přijetí odpovídajících závěrů**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. Mayerová, M., **Stres, motivace a výkonnost**. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
2. Clegg, B., **Motivace**. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0550-4.
3. Štěpáník, J., **Umění jednat s lidmi 3, Stres, frustrace a konflikty**. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1527-8.
4. Chráska, M., **Metody pedagogického výzkumu, Základy kvantitativního výzkumu**. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-27-1369-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Eva Šalenová**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **18. února 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2009**

Ve Zlíně dne 18. února 2009



L.S.

  
prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.  
*děkan*

  
Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 7.5. 2009

..... Eva Horáková

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá působením dvou různorodých činitelů – motivace a frustrace a jejich vlivem na osobnost pomáhajícího profesionála. Motivace pracuje ve prospěch pomáhajícího jako aktivátor jeho snažení, pomáhá při dosahování vytyčených cílů. Frustrace se všemi svými podobami jako jsou stres, konflikty naopak zasahuje do pracovního procesu nepříznivě a při nevyrovnání se s touto zátěží může vést např. až k syndromu vyhoření. Praktická část práce se opírá o kvantitativní výzkum prováděný formou dotazníkového šetření ve dvou speciálních školách pro mentálně postižené děti.

Klíčová slova: pomáhající pracovník, motivace, frustrace, frustrační tolerance, konflikt, stres, syndrom vyhoření, supervize, relaxace

## ABSTRACT

My bachelor thesis deals of reacting two various factors – motivation and frustration and their influence on personality assisting professional. Motivation works in aid of motivation like an activator his tendency, assist in getting with his tendency. Frustration with all his forms like stress, conflicts intervene in procedure unfavourably and in the case of un-discharged with this stress can lead to burnout. In the practical part of my thesis the results are supported by quantitative research prosecuted at two special schools for handicapped childs in the form off filling a questionnaire.

Keywords: assisting worker, motivation, frustration, frustration tolerance, conflict, stress, burnout, supervision, relaxation

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Evě Šalenové za cenné připomínky, rady a čas, který věnovala této práci. Poděkování patří i mým nejbližším – Davidovi a Haničce, kteří mi byli po celou dobu velkou oporou.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 PRACOVNÍK POMÁHAJÍCÍ PROFESE.....	12
1.1.1 Obecné předpoklady a dovednosti .....	12
1.1.2 Kvalifikační předpoklady .....	13
1.2 MOTIVACE.....	14
1.2.1 Vývoj motivace .....	14
1.2.2 Vnitřní a vnější podmínky motivace .....	15
1.3 FRUSTRACE .....	16
1.3.1 Reakce na frustraci .....	16
1.3.2 Deprivace .....	16
1.3.3 Frustrační tolerance .....	17
<b>2 DILEMATA POMÁHAJÍCÍHO PRACOVNÍKA</b> .....	<b>18</b>
2.1 KONFLIKT.....	18
2.2 STRES .....	19
2.2.1 Reakce na stres .....	19
2.2.2 Stresory.....	20
2.3 SYNDROM VYHOŘENÍ .....	20
2.3.1 Prevence syndromu vyhoření .....	21
2.4 SYNDROM POMÁHAJÍCÍCH .....	22
<b>3 MOTIVAČNÍ STIMULY</b> .....	<b>23</b>
3.1 POSÍLENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKEM .....	23
3.2 POSÍLENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNAVATELEM .....	24
3.2.1 Účast na supervizích.....	24
3.2.2 Výcvik v sebereflexi: sebezkušnostní skupina .....	25
3.2.3 Výcvik ve specifických dovednostech .....	26
3.2.4 Finanční ohodnocení .....	26
3.2.5 Kritika a pochvala .....	27
3.3 TECHNIKY ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ .....	27
3.3.1 Jóga, Tai-Chi .....	28
3.3.2 Relaxace, systémy energetizujících tělesných cvičení .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>4 METODOLOGIE</b> .....	<b>30</b>
4.1 POPIS VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU.....	30
4.1.1 Cíl šetření .....	30
4.1.2 Výzkumné předpoklady.....	30
4.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR A SBĚR DAT .....	31
4.2.1 Dětský domov, Základní škola speciální a Praktická škola Zlín, Lazy .....	31



4.2.2	Základní škola praktická a Základní škola speciální Zlín, Středová.....	32
4.3	DRUH VÝZKUMU .....	33
4.3.1	Kvantitativní výzkum.....	33
4.3.2	Volba techniky kvantitativního výzkumu .....	33
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝZKUMU A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>SHRNUTÍ.....</b>	<b>48</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>56</b>

## ÚVOD

Práce je hlavní a nedílnou součástí naplně života dospělého člověka. V zaměstnání tráví většinu svého života, věnuje mu často i své osobní volno, vynakládá úsilí na úspěšné zvládnutí pracovních úkolů, někdy je to však spojeno s problémy a těžkostmi.

Profese pomáhajícího pracovníka, ať už v oblasti výchovně-vzdělávací, zdravotnické nebo sociální, je o to více náročnější, že tento člověk je v neustálé interakci s rozličnými sociálními vrstvami obyvatel, ať již s dětmi a mládeží, seniory, sociálně potřebnými, mentálně postiženými apod. a do velké míry tyto osoby ovlivňuje, formuje, pomáhá jim a také se dá říci, že je za ně v určité rovině i odpověden. Samozřejmě jsou i jiné než pomáhající profese, kde je pracovník v neustálém kontaktu s lidmi, jako např. úředník na přepážce, prodávčka aj. Od těchto pracovníků se ovšem očekává a stačí, když se chovají v rámci slušných pravidel a naopak se od nich neočekává osobní vztah. U pomáhajícího profesionála je tudíž kladen nejen velký důraz na jeho profesionalitu – tedy na odborné vzdělání, schopnost komunikace a angažovanosti ve styku s klientem, ochotu pomoci druhým, ale také na jeho psychiku.

Pomáhající pracovník by měl mít vysokou pracovní motivaci i frustrační toleranci, neměl by dopustit, aby jeho osobní život ovlivňoval ten pracovní a naopak. Každodenní pomáhání také přináší pracovníkovi do cesty řadu dilemat. Na jedné straně jsou to etická dilemata ve vztahu ke klientovi, kdy pracovník stojí před rozhodnutím představující konflikt morálních principů, na straně druhé je vystaven působení dilemat vnitřních.

Ve své bakalářské práci „**Dilemata v profesi pomáhajícího pracovníka – motivace a frustrace jako činitelé působící na osobnost pomáhajícího**“ bych se chtěla věnovat právě dilematům vnitřním, která se, jak blíže uvádí podtitul práce, úzce odvíjí od motivace a frustrace. Motivace je pro každého vnitřním hnacím motorem, který způsobuje radost z práce, frustrace práci naopak brzdí, znepříjemňuje.

Mým cílem je zjistit, zda pracovníci pomáhajících profesí 2 konkrétních institucí pociťují vliv frustrace a motivace (ať již negativně či pozitivně) na pracovní stránku, popř. jestli ovlivňují jejich pracovní výkony či osobní život. Dále pak jak konkrétně do tohoto procesu vstupuje zaměstnavatel, jakožto důležitý nástroj motivačních stimulů a v neposlední řadě sám pracovník, který by případnou zátěž měl umět náležitě vykompenzovat.

V teoretické části práce definuji pracovníka pomáhající profese, motivaci a frustraci. Dále pak konkrétně rozepíši dilemata, k nimž patří ztráta motivace, důsledky frustrace a pokusím se nastínit možnosti řešení.

Praktická část je zaměřena na výzkum a to výzkum kvantitativní, formou dotazování.

Motivací k sepsání této práce je mé působení ve volnočasovém zařízení, kde pracuji jako pedagog volného času. I já jsem do tohoto zaměstnání vstupovala s určitým očekáváním, motivací a po čase se musela vyrovnávat se zátěží, kterou tato náročná práce přináší a která bezesporu ovlivňovala můj osobní i pracovní život. Proto mě začalo zajímat, jak se mí kolegové a všeobecně pracovníci pomáhajících profesí motivují pro výkon tohoto povolání a jak konkrétně se s touto zmíněnou zátěží a frustrací vyrovnávají.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

## 1.1 Pracovník pomáhající profese

„V průběhu času se ukotvilo přesvědčení, že za vhodných okolností jsou některé profese schopny pomáhat druhým lidem při zvládnutí, 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“ (Matoušek, 2003, s. 51).

Pomáhající profese jsou tedy kombinací různých pracovníků z různých oborů – ať již z oblasti sociální, pedagogické, zdravotnické či psychologické. Pracovníci těchto profesí přitom mají stejný cíl – pomoci druhým. Tato pomoc by se ovšem neobešla bez jejich schopností a dovedností, odborných znalostí a zkušeností. Znalosti a vědomosti, kterými tyto pracovníci disponují, si pro výkon daného povolání osvojí v příslušných školách. Jsou ovšem důležitější a podstatnější složky tohoto povolání, které od nich klienti očekávají a těm se ve školách většinou nenaučí. Jsou jimi např. empatie, schopnost naslouchat, trpělivost, ochota, vyrovnanost, flexibilita a mnoho dalších (Kopřiva, 2006).

### 1.1.1 Obecné předpoklady a dovednosti

Jak již bylo výše řečeno, role pomáhajícího pracovníka se odvíjí od předpokladů a dovedností – ty nejdůležitější jsou blíže rozepsány v Matouškovi (2003).

- Zdatnost a inteligence – předpokladem je, že pomáhat druhým je těžká a vysilující práce vyžadující fyzickou zdatnost, respekt ke svému tělu, protože tělo je prvotním zdrojem energie. Také dobrá inteligence, touha neustále se vzdělávat a seznamovat s novými teoriemi týkající se dané problematiky je důležitá.
- Přitažlivost – nejen fyzického vzhledu, tedy jak se pracovník obléká a chová, ale i přitažlivost toho, jak dalece klient vnímá určitou příbuznost názorů, tzn. že pracovník se pro klienta může stát přitažlivým i díky své odbornosti a pověsti, které se těší.
- Důvěryhodnost – do této kategorie spadá smysl pro čest, srdečnost, otevřenost, nízká motivace pro vlastní prospěch. Jeho důvěryhodnost také zvyšuje diskrétnost, spolehlivost, porozumění.

- Komunikační dovednosti – samy o sobě neposkytují klientovi pomoc, ale jsou základním prostředkem navázání vztahu. Existují čtyři základní dovednosti:
  - a) fyzická přítomnost pracovníka – pracovník často pomáhá i jen tím, že se s klientem setkává;
  - b) naslouchání (samozřejmě zúčastněné) – schopnost přijímat a rozumět signálům, ať již verbálním nebo neverbálním, porozumět sdělením klienta;
  - c) empatie - vhléd do klientova světa, zahrnuje naslouchání a porozumění. Zvláštním případem je vyšší úroveň empatie, která znamená chápat klientovy zážitky, i když on sám je plně nechápe. Empatie je součástí emoční inteligence.
  - d) analýza klientových prožitků – schopnost nalézt, vyjádřit a popsat klientovy zážitky, chování a pocity.

### 1.1.2 Kvalifikační předpoklady

Kvalifikace záleží na specifičnosti povolání a požadovaných normách potřebných k jeho výkonu. Takže např. u sociálních pracovníků je nutné studium vyšší nebo vysoké školy, která se zaměřuje na obor sociální práce, pedagogové musí absolvovat studium na vysoké škole, kde si zaměření vybírají podle toho, jakému okruhu se chtějí v budoucnu věnovat apod. Nutným předpokladem pro výkon povolání v oblasti pomáhajících profesí je samozřejmě zvyšování odborné kvalifikace, zdokonalování dosavadních znalostí. Toto se může dít prostřednictvím samostudia, seminářů, školení, kombinovaného studia na VŠ (forma dálkového studia realizovaná při zaměstnání) i různých výcvikových kurzů (těm se budu podrobněji věnovat v kapitole zabývající se posílení motivace zaměstnavatelem). V jaké míře a jestli vůbec se daný pracovník chce dále vzdělávat, závisí nejen na jeho vnitřní motivaci, ale také na vnějších okolnostech, např. nutnosti doplnit si stávající vzdělání pro další setrvání v profesi, podnět může podat i sám zaměstnavatel. Ideální stav samozřejmě nastane v okamžiku, kdy je pracovník vnitřně motivován k odbornému růstu sám a pracovištěm jsou mu vytvořeny dostatečné podmínky k této realizaci.

I když se zdá, že spojením všech těchto atributů by musel vzniknout jakýsi „nadčlověk“ a v ideálním případě by tomu tak bylo, realita je jiná. Tento pracovník je stále jen člověk a do jeho života vstupují a následně jej ovlivňují různé faktory, kterým musí čelit.

Pomáhající profese patří k těm, které dokáží nadchnout, ale zároveň také mohou být potenciálním zdrojem problémů (Kopřiva, 2006).

## 1.2 Motivace

Motivace je pojem čistě psychologický a jako takovému není v psychologii přisuzován zcela jednotný obsah, je definován řadou autorů a z mnoha různých úhlů pohledů. Já jsem zvolila definici Heckhausena (In Nakonečný, 1996, s. 15): „Motivace je myšlena jako proces, který volí mezi různými možnostmi jednání, zaměřuje jednání na dosažení motivačně specifických cílových stavů a na cestě k tomu je udržuje v chodu.“

Zjednodušeně tak lze říci, že motivace popisuje psychologické příčiny chování – proč jsou lidé aktivní a proč má jejich aktivita daný a nikoliv jiný směr. Tato dá se říci životní motivace jistě souvisí s motivací pracovní, což bych ráda osvětlila na alegorickém příběhu o třech kamenících, který jsem kdysi četla. Jejich prací bylo otesávání kamene, každý měl však zcela odlišný přístup. Na otázku co dělají, odpověděl první z nich mrzutě, že otesává kámen, druhý se zamyslel a poté odvětil, že otesává kámen, aby uživil početnou rodinu. A poslední nadšeně vyhrkl, že staví chrám. Náš vztah k práci je tedy výsledkem naší motivace a záleží čistě na nás, jak budeme svou práci chápat a jak k ní budeme přistupovat - jako povinnosti, zdroji obživy nebo životnímu úkolu.

### 1.2.1 Vývoj motivace

„Vývoj motivace, tj. vývoj motivačních sil<sup>1</sup>, jejich projevů a způsobů uspokojování je dlouhý a vlastně nekončící proces. Pochopení tohoto procesu je nezbytné jak pro poznání individuálního člověka, tak i pro poznání obecných zákonitostí lidského prožívání a chování“ (Říčan, 1972, s. 205).

Tak jak se lidská bytost vyvíjí jako všechny živé a fungující systémy, vyvíjí se i jeho psychika a tomu odpovídající motivační systém (čili vývoj od raného dětství, přes dospívání k dospělosti a stáří). Přehled základních motivačních koncepcí podal K. B. Madsen, který rozlišil motivy na vrozené, tedy primární a získané, tj. naučené, sekundární (Nakonečný, 1996).

---

<sup>1</sup> motivační síla je společné označení pro potřebu, motiv, pud, hodnotu, zájem, postoj a cíl

- Motivy vrozené – tyto systémy jsou tvořeny především reflexy a instinkty, které nám umožňují přizpůsobit se základním životním situacím a jsou spojeny se základními fyziologickými funkcemi. Patří mezi ně hlad, žízeň, vyhýbání se bolesti, dýchání, potřeba odpočinku a spánku, aktivita aj. Takže např. novorozené dítě, které pociťuje hlad nebo žízeň, je touto potřebou motivováno k použití jediného komunikačního prostředku a to pláče, aby dosáhlo uspokojení této potřeby.
- Motivy získané – znamenají naučit se získávat (vyhledávat) určité odměny a vyhýbat se určitým trestům; odměny a tresty pak působí jako pozitivní a negativní pohutky či pobídky. Kromě vlivu odměn a trestu existují i další způsoby, jak lze získat nové motivace. Patří k nim nápodoba, společenské ocenění a vliv autority.

Obecně se dá říci, že vrozená motivace tvoří jakousi základnu pro motivaci získanou. K získání motivace jako celku provází člověka uvědomělá poznávací aktivita – v tomto smyslu vystupují předměty a jevy vnějšího světa nejen jako objekty poznávání, ale i jako určitá hybná síla chování, která podněcuje rozvoj zaměřenosti aktivit, cíle, jednání apod.

### 1.2.2 Vnitřní a vnější podmínky motivace

V návaznosti na předchozí kapitolu lze říci, že motivace se utváří ve dvou základních rovinách. V rovině tzv. vnitřní, která souvisí s osobností člověka, jeho prožíváním, chováním a v rovině vnější - v impulsu (Nakonečný, 1997).

- Vnitřní motivační dispozice jedince – tato dispozice vzniká na základě existence vnitřních odměn a trestů, které jsou spojeny s úrovní morálního vývoje jedince. Jednoduše řečeno se jedná o vnitřní zvolené hodnoty a ideje, kterými se daný jedinec stává tím, čím chce být, touží po seberealizaci, po uplatnění svých schopností a tento stav si udržuje nezávisle na vnějších podmínkách. Hodnoty a ideje jsou totiž základní složkou osobnosti člověka, ovlivňují jeho postoje, chování a jednání, mohou mít silnou motivační sílu, tak jako i např. uspokojení z dobře vykonané práce, poskytování pomoci jiným, získání uznání apod.
- Vnější impulsy – jsou nám poskytovány okolním prostředím, dokáží výrazným způsobem posílit či utlumit naši motivaci. Podrobněji se jim budu věnovat v kapitole o možnostech posílení motivace zaměstnavatelem.



### 1.3 Frustrace

V situacích, kdy člověk dosahuje svých vytyčených cílů, jeho potřeby jsou uspokojovány, seberealizuje se, nemusíme mít o jeho duševní zdraví obavy. Problémy ovšem nastanou v případě, kdy svého cíle z jakéhokoliv důvodu dosáhnout nemůže a uspokojení jeho potřeb je tak blokováno, dochází k narušení jeho vnitřní psychické rovnováhy.

Termín frustrace blíže popisuje Mayerová (1997, s. 73): „Označujeme tak silný rozpor mezi očekáváním (expektancí), motivovaným silným přáním a skutečností, jak ji jedinec prožívá. Očekávání je spjato s potřebou fyziologickou nebo sociální, zejména s potřebou uznání nebo citové vazby.“ Dále uvádí: „Frustraci lze vykládat jako ukřivdění, když jedinec uplatňuje skutečné nebo domnělé právo. Více než rozpor mezi právem a skutečností je pro frustraci charakteristický fakt nesplnění přání, jež je silně motivováno.“

#### 1.3.1 Reakce na frustraci

Reakcí jsou tzv. ego-obranné mechanismy, které fungují jako obrana vnitřní psychické rovnováhy (např. omezení pozitivního očekávání). Bezprostřední důsledek frustrace bývá negativní, pokud tato nebyla zvládnuta. Někdy může být frustrující zkušenost naopak v určitém ohledu i žádoucí, protože nutí dotyčného jedince hledat jiná řešení, jak svého cíle dosáhnout a napomáhá tak rozvoji jeho schopností. Nakonečný (1996) rozlišuje vnější a vnitřní zdroje frustrace, kdy člověk může být frustrován jednak vnějšími vlivy (reakce blízkých lidí, neúspěch, selhání), ale také vnitřními zábrany (nízké sebehodnocení, nepřiměřené očekávání, skutek rozporující se s jeho morálkou).

#### 1.3.2 Deprivace

Frustrace je důsledkem krátkodobého strádání, tzn. že trvá pouze určitou krátkou dobu a po jejím odeznění se psychika jedince vrací do normálu. Když se tak ovšem nestane, stává se z frustrace deprivace. Vágnerová (2004, s. 53) uvádí tuto definici: „Deprivace je stav, kdy některá z objektivně významných potřeb, biologických či psychických, není uspokojována v dostatečné míře, přiměřeným způsobem a po dostatečně dlouhou dobu.“

Deprivační zkušenost je nejzávažnější zátěžový vliv působící na jedince, tento se pak může ve vztahu ke svému okolí chovat apaticky nebo naopak roztržitě, neklidně, tzn. že deprivace může nepříznivě ovlivnit jeho aktuální psychický stav.

Existuje několik druhů deprivací, např. biologická, senzorická, sociální, citová atd., blíže bych se ovšem chtěla věnovat deprivaci psychické, která je spojena s neuspokojením těchto pěti základních psychických potřeb (Hubáčková, 2008):

- potřeba určitého množství, proměnlivosti a kvality vnějších podnětů (její nasycení umožňuje udržovat organismus na přiměřené úrovni žádoucí aktivity);
- potřeba určité stálosti, řádu a smyslu v podnětech, (její uspokojení umožňuje, aby se z jinak chaotických podnětů mohly stát zkušenosti, poznatky a pracovní strategie);
- potřeba emocionálních a sociálních společenských vztahů (náležité uspokojení této potřeby dává jedinci životní jistotu, je podmínkou jeho vnitřní integrace);
- potřeba společenského uplatnění a společenské hodnoty umožňující osvojit si užitečné sociální role a hodnotové cíle;
- potřeba otevřené budoucnosti nebo životní perspektivy; její uspokojení dává lidskému životu časové rozpětí a podněcuje a udržuje v člověku jeho životní aktivitu.

### 1.3.3 Frustrační tolerance

Každý jedinec má určitou míru tzv. frustrační tolerance, která bývá obecně pojímána jako odolnost vůči zátěžovým situacím, míra odolnosti jedince. V novější literatuře se spíše užívají termíny hardiness (tj. pevnost, tvrdost), který je vyjádřením stupně odolnosti a resilience (tzn. houževnatost, nezdolnost), což je schopnost odolávat v průběhu času. Celkově se dají označit jako komplex protektivních faktorů, které člověku napomáhají nepříjemné situace zvládnout a přečkat při uchování duševní rovnováhy (Vágnerová, 2004).

Každý máme hranici nastavenou jinak (např. děti mají nižší toleranci než dospělí a kolektivní frustrace je snášena lépe než individuální). Jednak je důležité, jak k zátěžovým situacím přistupujeme - jak si vykládáme jejich význam, jaké emoce v nás vyvolávají, zda nás dokáží povzbudit k jejich řešení či naopak utlumí, jestli o nich dokážeme hovořit a přijmout nabízenou pomoc, ale také jestli disponujeme jakousi „záchrannou sítí“ sestávající z rodiny, přátel či profesionálů, na kterou se můžeme v případě nouze spolehnout.

## 2 DILEMATA POMÁHAJÍCÍHO PRACOVNÍKA

V této teoretické části bych chtěla navázat na výše popsané základní pojmy, které se k mé bakalářské práci vztahují a dokázat tak jejich vzájemná propojení a souvislosti. Pracovníci pomáhajících profesí jsou dennodenně vystaveni velké zátěži a pokud se s touto zátěží nedokáží vyrovnat – dostatečně ji zpracovat či ventilovat, může a časem jistě u některých dochází ke ztrátě pracovní motivace a projevují se nepříznivé důsledky frustrace. Dalo by se říci, že nejzávažnější rizika ztráty motivace (stres, syndrom vyhoření) jsou ve své podstatě právě výsledky působení frustrace ve všech jejích podobách a tyto dvě veličiny tak tvoří jakousi spojenou nádobu.

### 2.1 Konflikt

Je zvláštním druhem frustrace, který sice patří mezi běžné obtíže, s nimiž se člověk setkává po celý život, v určitých případech – pokud je závažný, trvá příliš dlouho, člověk jej není schopen řešit, se ale může stát nežádoucím. Jedná se především o vnitřní konflikt neboli střetnutí dvou vzájemně neslučitelných, přibližně stejně silných tendencí (Vágnerová, 2004). Tyto tendence se mohou týkat střetu zájmů, cílů a konflikt je spatřován v tom, že se jedinec musí rozhodnout mezi těmito silami, což mnohdy znamená oddálení a následné pochybnosti o správnosti rozhodnutí.

Podle Smithe (In Nakonečný, 1996) mohou nastat následující případy konfliktů:

- konflikt vyrůstající z neslučitelných potřeb
- konflikt vyrůstající z neslučitelných cílů
- konflikt vznikající z neslučitelných metod

Pro lepší představu a spojitost s daným tématem tak např. člověk nemůže zároveň být na pracovišti a se svou rodinou. Tento konflikt se projevuje zejména u žen, kterým rozpor mezi jejich pracovní rolí a péčí o rodinu, zejména o děti, ztěžuje plnění pracovních povinností a zároveň je naplňuje pocitem viny, že se nemohou věnovat více své rodině. Tento dlouhodobý či nevládnutý konflikt tak může působit jako stresující faktor.

Konflikt je přirozeným založením člověka a ten vyrůstá tím, jak se jej učí řešit. Jistě ne jeho obcházením a vyhýbáním se mu – to je krátkozraké, protože konflikt se může vzápětí vynořit v nové podobě.

## 2.2 Stres

Stres nás provází celým životem a je tedy jeho přirozeným projevem – za podmínky, že je samozřejmě přiměřený a nepůsobí dlouhodobě. Pokud nějaký silný podnět ovšem na člověka působí nepřiměřeně dlouhou dobu nebo ocitne-li se v situaci, které se nemůže vyhnout a je nucen v ní setrvávat, vznikne u něj silná frustrace.

Pro úplnost uvádím pojetí stresu podle Nakonečného (1996, s. 133): „Výraz vyjadřuje případ mimořádně silné a životně významné frustrace, ale upřesnění jeho významu není zcela jednotné. Někdy se jím rozumí mimořádně silný podnět, jindy situace, na niž se nelze adaptovat, či frustrace zvláště silné potřeby.“

### 2.2.1 Reakce na stres

Mezi základní projevy, či symptomy stresu patří zvýšená vzrušivost či naopak utlumenost, nesoustředěnost, netrpělivost, roztržitost, změny v plynulosti myšlení či chybné úkony. Přirozenou reakcí organismu na stres je mobilizace obranného systému, při níž se aktivují tzv. obranné reakce – fyziologické a psychické.

- Fyziologická reakce funguje automaticky bez ohledu na názor a rozhodnutí jedince, podráždí se jeho nervová soustava a tím se vlastně aktivuje energie důležitá ke zvládnutí této zátěže.
- Následná psychická reakce začíná jako silně negativní pocit, objevuje se hněv a vztek, mnohdy i smutek a deprese. Změna může přijít i ve způsobu uvažování, která má za následek zkratkovitost jednání, poruchy koncentrace a pozornosti, podrážděnost, což může vést i k alkoholismu, užívání léků na spaní apod.

Pokud si jedinec projde těmito fázemi s pocitem kontroly a myslí si, že tuto konkrétní zátěž zvládne, popř. se situace změní, vracejí se jeho psychické a fyziologické funkce do normálu. Při dlouhodobém nezvládnutí ovšem dochází k selhání výše uvedených obranných mechanismů, což má za následek potíže závažnějšího a trvalejšího charakteru. Jsou to právě emoce, které hrají při stresové reakci nejkličovější roli, protože jsou propojením mezi psychickým a tělesným stavem organismu - ne nadarmo se říká, že každá nemoc má svůj původ v psychice (Vágnerová, 2004).

### 2.2.2 Stresory

Spouštěče, které vyvolávají stres, bývají nazývány stresory. Ty mají mnoho podob a forem, jedno však mají společné - vytvářejí stres v situacích, kdy je člověk vnímá jako požadavky, které jsou na něj kladeny a ty nebude schopen dlouhodobě překonávat, aniž by ho vyčerpaly. K pracovním stresorům tak např. patří pracovní a časové přetížení, konflikt rolí, mimořádná zodpovědnost, špatné pracovní podmínky, personální vztahy atd.

### 2.3 Syndrom vyhoření

Vyhoření neboli „burn out“ patří bezesporu k největším rizikům sociální práce, neboť se s ním nejčastěji můžeme setkat u pracovníků, kteří ve svém zaměstnání přicházejí profesionálně do osobního kontaktu s jinými lidmi - týká se tedy zejména pomáhajících profesí. Podle Úlehly (2005, s. 120) jde o „soubor příznaků složený ze ztráty zájmu o práci, zklamání, pocitu odmítnutí, neschopnosti, a především ztráty smyslu vlastního počínání. Jinak řečeno nastává, když v člověku vyhasne to, co živilo jeho zápal pracovat.“

Tímto syndromem je ohrožen každý, kdo začíná postrádat smysl své práce. Vzniká např. v situacích, kdy práce nemá patřičný dopad, když se zaměstnanci nemohou vyjadřovat k podmínkám a povaze své práce, jsou na ně kladeny vzájemně se vylučující požadavky, zažívají pocity zbytečnosti, ale především si pracovník sám přestává cenit své práce. Prvními příznaky pak bývají dlouhodobější pocity frustrace a marnosti, někdy i zoufalství, které mají za důsledek následující chování (Jankovský, 2003; Úlehla, 2008).

- Vnímání klienta jako předmětu, odlidštěné věci bez důstojnosti a identity.
- Ztráta zájmu o klienty a jejich přání a potřeby; práci je věnováno minimum energie.
- Častá pracovní neschopnost a žádost o náhradní volno.
- Upřednostňování administrativní činnosti místo nabízení pomoci.
- Omezování komunikace s kolegy či konflikty s nimi.
- Pocity vyčerpání, podráždění, negativní ladění vůči klientům i sobě samému atd.

I když je vyhoření velice úzce spojeno s dlouhodobě neřešeným pracovním stresem, silným činitelem je především ztráta motivace, způsobená pocitem bezmocnosti. Protože síla a

schopnost ovlivňovat věci kolem sebe, něco dokázat, jsou nezbytné pro dobrou pohodu a trvalou motivaci. Výsledkem jejich „chybění“ pak může být dlouhodobý stav, který negativně ovlivňuje nejen práci a schopnost podávat kvalitní pracovní výkony, ale i zdraví, mezilidské vztahy, trávení volného času a naše sebevědomí.

### 2.3.1 Prevence syndromu vyhoření

Tento syndrom si žije ve vlastním začarovaném kruhu a jen zřídka se sám od sebe přeruší. Jedinec tak mnohdy sáhne po řešení, které nikam nevede a uleví mu pouze dočasně (změna pracoviště, odchod ze zaměstnání). Nejhorší situace nastane tehdy, když pracovník úplně rezignuje a práce se mu stane pouze místem plnění povinností. Důležitá a nutná je proto především prevence ze strany zaměstnavatele. Základní body rozepisuje Matoušek (2003).

- 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 pracovat.
- Jasná definice poslání organizace a metod práce.
- Jasná definice profesionální role pracovníka a náplň jeho práce.
- Existence systému zácviku nových pracovníků.
- Průběžná supervize.
- Kombinace přímé práce s klienty s jinými činnostmi, jež tuto přímou práci nezahrnují.
- Existence programů osobního rozvoje a podpora dalšího vzdělávání pracovníků ze strany instituce, v níž jsou zaměstnáni.
- Možnost využít profesionálního poradenství poskytovaného zkušeným odborníkem ve vlastní instituci nebo jinde.
- Omezení pracovního úvazku, administrativní zátěže apod.

Samozřejmě i sám pracovník musí dbát na to, aby zmenšil či zmírnil riziko nebezpečí vyhoření, důležité je si existenci tohoto rizika uvědomovat a předcházet mu tak, aby nás zcela nepohltilo.

## 2.4 Syndrom pomáhajících

Tento pojem zavedl W. Schmidbauer, který je ve své knize popisuje takto: „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“ (1992, s. 16).“

Tento syndrom také osvětluje, proč si někteří lidé (většinou nevědomě) zvolili jako své povolání právě pomáhající profesi – pokouší se tak řešit svoji touhu po uznání, empatickém porozumění a vzájemnosti. Pro jiné je pomáhání zase určitým druhem obrany před neschopností projevit vlastní city a potřeby, kompenzují pocity vnitřní prázdnoty. Jedním z jeho mnoha projevů je vyhoření, kdy se jedinec nenaučil rozlišit mezi tím, co je ještě v nárocích jeho profese reálné a co už ne. Syndrom pomáhajícího je odlišný v tom, že tomuto pomocníkovi selhává pro něj to nejdůležitější – hodnotové představy a náhledy na sebe samého.

Pro tyto lidi je mnohdy nelehké přiznat vlastní slabost a přijmout pomoc od jiných, i když sami své klienty přesvědčují a ujišťují, že přijmout pomoc není žádná hanba. Možná právě z tohoto důvodu se mezi pomáhajícími vyskytuje určité procento lidí, kteří pak své problémy řeší alkoholem, drogami či různými prášky. Proto je jako u předešlého syndromu vyhoření důležitá samozřejmě prevence, ale také fakt, že se tímto syndromem odborníci zabývají a díky tomu se může zlepšovat duševní hygiena v těchto profesích (Schmidbauer, 2008).

### 3 MOTIVAČNÍ STIMULY

V této poslední kapitole teoretické části bakalářské práce se budu podrobně zabývat možnostmi, jak lze posílit pracovní motivaci. Těchto alternativ se nabízí celá řada a to buď v případech, kdy se hodlá pracovník motivovat sám – vnitřně i tam, kde již jeho samotné snažení nemůže z pochopitelných důvodů dostačovat a na řadu tak přichází zaměstnavatel – tedy dává motivaci vnější impuls. Dále zde uvedu i několik technik, které pomáhají zvládat zátěž spojenou s výkonem práce. Tyto techniky (ve spojení s možnostmi nabízenými zaměstnavatelem) tak zároveň mohou nepřímo fungovat jako „posilovače motivace“, neboť motivace a frustrace jsou, jak doufám zřetelně vyplynulo z dosavadního textu, navzájem se ovlivňující proměnné.

#### 3.1 Posílení motivace pracovníkem

V kpt. 1.2.2. jsem uvedla, že hodnoty člověka jsou jeho nejsilnější vnitřní motivační silou a nyní bych tuto teorii ráda rozvinula. Hodnoty neboli to, čeho si člověk váží, co ovlivňuje způsoby a cíle jeho chování a plně si je uvědomuje, mu umožňují zaujímat určitá stanoviska. Jsou mu základem při posuzování jiných lidí, událostí a situací, vymezují jeho snažení. Každý člověk je jedinečný a proto i tento hodnotový systém máme každý jiný. Sestavujeme si jej v průběhu svého života, pomáhá nám uvědomit si, co je pro nás důležité, čemu dáváme přednost a přispívá tak i k výběru naší životní dráhy.

Takový hodnotový žebříček pak sestává z individuálních, materiálních, pracovních, společenských hodnot a hodnot volného času. Tyto všechny mají velký vliv na náš přístup k pracovním úkolům i vynaloženému pracovnímu úsilí, což se následně zrcadlí v naší výkonnosti (Mayerová, 1997).

V každém případě je důležité poznat nejdříve důkladně sám sebe. Protože jen my nejlépe víme, co na nás platí – někoho žene kupředu potřeba vlastního uznání, dalšího práce ve prospěch společnosti nebo druhých lidí, pro někoho je to solidní výdělek. Ale v samotném pracovním procesu existují samozřejmě i prozaičtější a „přízemnější“ triky motivace, kde záleží čistě na naší originalitě a důvtipu. Každý má určitě méně a více oblíbenou pracovní činnost, některé prvky práce jsou nudné a rutinní. Můžu tak např. sama se sebou uzavřít vnitřní dohodu, že nejdříve udělám práci méně příjemnou a pak tu, kterou upřednostňuji – jednoduše jedna práce motivuje druhou a tím snadněji zvládnou ony rutinní prvky, které



jsou sice nezbytné, ale někdy dokáží spolehlivě odradit a znechutit celý pracovní den. Nebo se i za sebemenší úspěch sama pochválím či odměním a to i v případě, že se mi něco nepodaří dle mých představ. Důležité je nezoufat si a ocenit se. Třeba jen za snahu, vytrvalost či odvahu. Chce to jen jedno – být sám k sobě laskavý, protože laskavost a pochvala jsou (nejen) při práci na sobě nesmírně důležité.

### 3.2 Posílení motivace zaměstnavatelem

Zaměstnavatel má spoustu nástrojů, jak efektivně ovlivnit motivaci svých zaměstnanců. Jedním z nich je jistě i zajištění důležitých podmínek pro kvalitní výkon práce. Mayerová (1997) mezi ně řadí kvalitu a dostupnost pracovních prostředků a užívaných materiálů, organizaci pracovního procesu (přesně vymezené vztahy podřízenosti, nadřízenosti a spolupráce, režim práce, přestávky, komunikace ohledně zadaných úkolů a cílů), způsoby hodnocení práce, vnější pracovní podmínky (dobře osvětlené, čisté a příjemné prostředí), sociální podmínky (vztahy na pracovišti a od toho se odvíjející postoje, názory a normy, které daná skupina uznává) a sociální vybavení pracoviště (poskytující minimálně nutné pohodlí pro zajištění osobních potřeb po celou dobu výkonu práce).

Dlouhodobě stabilní a optimální míra motivace ovšem nejvíce závisí na dobrém vedení, které podniká konkrétní kroky a přístupy podněcující iniciativy a tvořivost zaměstnanců a to vše na základě komunikace – komunikace zaměřené na povzbuzování a rozvoj znalostí a schopností lidí.

#### 3.2.1 Účast na supervizích

Všeobecně lze říci, že každý, kdo je nebo chce být dobrým pracovníkem po celou svou profesní dráhu měl by mít možnost stálé a odborné konzultace. Termín supervize k nám přešel z angličtiny a bývá překládán jako dohled, dozor, kontrola. V psychoterapii a psychologickém poradenství je supervize samozřejmou součástí profesionálního vzdělávání; je zde chápána jako metoda reflexe vlastního profesionálního jednání. Odtud pak proniká do dalších pomáhajících profesích, kde mívá dílčí uplatnění i kontrola a řízení pracovníků. Prvořadým úkolem supervizora je ovšem pracovníkům pomáhat – probírá s nimi konkrétní praktické problémy, se kterými se pomáhající potýkají v každodenní praxi, má pochopení pro jejich pocity, pomáhá jim, aby se nezahltili prací a získali nad ní určitý nadhled. Dobrá supervize tak pomáhá předcházet syndromu vyhoření, přepracování, napomáhá řešení kon-

fliktních situací mezi pracovníky, podřízenými a nadřízenými, vede k účinnému zvládnutí pocitů bezmoci a viny atd. a tím významně přispívá ke zlepšení služeb pracoviště. Supervize má mnoho podob, může se jednat např. o individuální (účasten je pouze supervizor a supervidovaný), skupinovou (pracovní tým nebo celá organizace), supervizi může být i vzájemná konzultace dvou stejně postavených kolegů. Zvláštní metodou je bálintovská skupina (autorem je anglický psychoanalytik maďarského původu Michael Bálint), která je založena na sebereflexi. Původně byla vymyšlena pro užití psychoterapeutických poznatků v medicíně, brzy se ale rozšířila i do dalších pomáhajících profesí. Jedná se o skupinovou práci na konkrétním případě, s nímž si některý z účastníků neví rady a chtěl by pomoci. Sezení pak probíhá v pěti fázích – přednesení daného problému, doplňující otázky účastníků, sdělování představ o citech a vztazích jednotlivých postav případu, náměty na praktické postupy řešení a nakonec vyjádření toho, kdo případ předložil (Kopřiva, 2006; Úlehla, 2005).

### 3.2.2 Výcvik v sebereflexi: sebezkušenostní skupina

Hlavním smyslem těchto výcviků je poznat a uvědomit si svá citlivá místa a přijít do kontaktu s vlastními emočními traumaty, aby se tak následně zmenšila možnost odreagovávat své vnitřní problémy na klientech. Účast ve skupině má i velký energetický náboj, lidé jsou více otevření a upřímní a to samozřejmě oživuje. Každý účastník by si měl ovšem být vědom cíle, o který v tomto výcviku jde především – porozumět sám sobě a nikoliv, aby někdo porozuměl jemu (Kopřiva, 2006).

- Focusing – v tomto kurzu, který zaujímá zvláštní místo co se týče specifických dovedností, se může jedinec naučit poznat cestu, jak sám sebe reflektovat. Zůstává při něm jen sám sebou a konfrontuje zážitky z běžného života. Tato metoda ovšem není vhodná pro každého, protože ne všichni mají chuť a odvalu pobývat u svých nepříjemných prožitků; toto setkání je mnohdy velice silným zážitkem.
- Asertivita – nácvik asertivity je přínosný ve vyjadřování vlastních práv při respektování práv druhých, jednoduše řečeno jde o nácvik demokratického dialogu.
- Výcvik v systemickém přístupu – tento přístup se nezabývá prožitky pomáhajícího, ale jeho způsobem myšlení. Účastníci se učí uznat vnitřní svět druhého a uvažovat systémově, osvojí si techniku kladení otázek, která pomáhá lidem přicházet na

vlastní řešení problémových situací. Nejužitečnější je tato technika v oblasti manželských, rodinných a psychologických poraden.

- Kombinované výcvikové programy – jedná se o kombinaci různých technik, např. asertivity, empatického naslouchání, relaxace apod. se zážitkovými prvky, přednáškami a supervizí. Hlavním účelem je poskytnout ucelený program, který pracovníkovi odpoví na všechny hlavní problémy, se kterými se v práci setkává.

### 3.2.3 Výcvik ve specifických dovednostech

Pokud se účast v sebezkušenostní skupině nemine účinkem, může se stát důležitým základem pro celoživotní práci na sobě samém. Pomáhající se zde jistě nenaučil automaticky pozorně naslouchat, řešit konflikty, orientovat se v mezilidských situacích, do kterých se při své profesi dostává, proto mnohdy využije možnost naučit se těmto konkrétním dovednostem právě v různých výcvikových programech. Obecně jsou to tedy kurzy, které člověku dodají nové informace, umožní mu ucelený pohled na problematiku, které se pracovně věnuje a celkově tedy posilují jeho motivaci k práci.

### 3.2.4 Finanční ohodnocení

Plat zajišťuje živobytí a proto je asi nejsilnějším motivačním činitelem k práci. I když by leckdo mohl říci, že peníze nejsou tak důležitým motivačním faktorem, jak se všeobecně předpokládá, že to co povzbuzuje lidi k většímu úsilí má mnohem více do činění s osobním pocitem spokojenosti, s atmosférou mezilidských vztahů a druhem práce, měl by pravdu jen částečně. Pracovník totiž může být vnitřně motivován na vysoké úrovni, když ale jeho práce není dostatečně oceněna, motivace se může postupně vytrácet – proč by měl dělat např. práci navíc, o víkendech a po pracovní době, když za to nebude přiměřeně odměněn. Problematika finančního zajištění bohužel mnohdy přesahuje možnosti zaměstnavatele, jak tomu obzvláště v pomáhajících profesích je. V tomto případě přichází na řadu alternativní způsoby odměňování, jako např. poskytování cenově zvýhodněných stravenek, více dnů dovolené, náhradní volno za práci o víkendech a přesčas, proplácení různých vzdělávacích kurzů, seminářů a školení, FKSP – fond kulturně-sociálních potřeb (půjčky, příspěvky na sportovní, rehabilitační a kulturní akce, na dovolenou, penzijní připojištění) aj.

### 3.2.5 Kritika a pochvala

Účinná **kritika** v sobě skrývá velké možnosti a potenciál co se týče motivace. Pokud umí zaměstnavatel kritiku dobře podat, může docházet k menšímu počtu chyb, tím si následně pracovníci šetří nervy a mají více energie, zlepšují se vztahy na pracovišti, což má za následek zvýšení motivace a pracovního výkonu celého kolektivu. Slovo „účinná“ je zde ovšem zásadní. Aby tedy kritika mohla být účinná, musí se řídit a respektovat několik zásad. Blíže je popisuje Rychtaříková (2008).

- Kritika musí být konkrétní a hodnotit pracovní výkon člověka nikoliv jeho osobnost.
- Kritizuje se konkrétní záležitost (výsledky, chování, jednání, chyby).
- Výsledkem musí být vždy konkrétní řešení nebo závěry.
- Kritika musí přijít v přiměřeném čase a končit pozitivně.

**Pochvala** je dalším z nejúčinnějších nástrojů motivace, protože funguje jako pozitivní zpětná vazba, která posuzuje naše jednání a úspěchy. A tak stejně jako u kritiky, aby byla pochvala účinná, musí být co nejkonkrétnější, upřímná, pochvalu si zaslouží každá odvedená práce a ne jen vynikající výkony. Pochvala je jistě účinnější a lepší než kritika, je ovšem paradoxem, že se v pracovním procesu (a nejen v něm, i v životě obecně) velmi málo používá. Je to škoda, protože vztah mezi motivací a pracovním výkonem je přímo úměrný, což si možná mnohdy zaměstnavatelé ani neuvědomují a připravují tak sebe i svou organizaci o pracovní výkon konkrétního člověka.

## 3.3 Techniky zvládnání zátěžových situací

Přes všechnu snahu se občas nikomu nevyhnou stavy vyčerpání, které ovšem jak víme mohou přerůst v mnohem závažnější stavy. I v těchto případech záleží na individuálních rozdílech, minulé zkušenosti s pracovní zátěží, vnímání situace, ale také sociální podpoře okolí, jak se s touto situací dokážeme vyrovnat. Jak již víme z kpt. 1.1.1., jedním ze základních předpokladů nutných pro výkon náročného povolání pomáhajícího profesionála je fyzická zdatnost, znalost vlastního těla.

Tato práce totiž může energii dát i brát, a proto je v první řadě důležité umět s energií hospodařit a obnovovat ji tak, aby pomáhání mohlo být radostí a ne starostí (Kopřiva, 2006).

### 3.3.1 Jóga, Tai-Chi

Jóga je starověké cvičení, které pomáhá utvářet harmonii těla, mysli a duše. Napomáhá nám být zdravější a šťastnější a to díky vitální životní energii, která se rozproude celým naším tělem. Podobné účinky má Tai-Chi, což je několik set let staré bojové umění, které kombinuje přesné pohyby těla s hlubokým dýcháním a využíváním energie jin a jang. Toto cvičení ovšem není jen na zklidnění a uvolnění, jde i o komplexní a vysoce propracované umění, které nám dává pocit radosti a uspokojení a je velkým přínosem pro zlepšení zdraví, fyzické i psychické kondice. Já osobně jsem již několik let aktivním cvičencem Tai-chi, a protože mám v práci příhodné podmínky, stalo se každodenní cvičení součástí mého pracovního dne vždy, když jsem na sobě začala pociťovat známky únavy či nesoustředění.

### 3.3.2 Relaxace, systémy energetizujících tělesných cvičení

Relaxace představuje snadný, rychlý a účinný kontakt s tělem. Nejznámější je autogenní trénink, vytvořený na základě prvků jógy. Hlavním cílem je uvolnění svalového a následně i psychického napětí. Tato technika není na naučení příliš náročná, o to větší efekt má na vyrovnaní toku energie v těle, díky kterému pomáhá odstraňovat odpadní toxické látky z těla a minimalizovat škodlivé účinky stresu, psychického a svalového napětí, které bývá doprovázeno např. různými poruchami zažívání.

Tak jako je v pomáhajících profesích důležitá práce s tělem, s energií, neméně důležitá je práce s emocemi. Jde o to uvědomit si, co se nám povedlo, co nás baví, na co se těšíme a toho se držet, vyhledávat tyto situace. Činnosti a aktivity zaměřené právě tímhle směrem nás mnohdy dokáží tak vtáhnout, že během jejich trvání nemusíme myslet na problémy a starosti, dodají nám potřebnou energii. Proto bychom si měli pěstovat své koníčky, ať už si pod tímto pojmem představíme sport, umění, zábavu a také se přitom obklopujeme lidmi, kteří jsou nám blízcí. Ono „povedlo se, baví mě, těším se“ bychom měli hledat i ve svém profesním životě, aby nás případné problémy nemohly tak snadno převálcovat. Zároveň bychom si ale také měli umět stanovit hranice, kam již svou práci nepustíme, protože ta se může dostat do všech zákoutí našeho života a vyžadovat od nás čím dál více (Hájek, 2006).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 METODOLOGIE

### 4.1 Popis výzkumného problému

V předchozí části mé bakalářské práce se věnuji problematice pracovní motivace a frustrace pouze teoreticky, proto se v praktické části zaměřuji na konkrétní pracovníky pomáhajících profesí, kteří jsou vystaveni psychické zátěži plynoucí z náročnosti jejich povolání a zajímá mě, zda pracovníci pociťují pokles motivace, výkonnosti.

Výzkum jsem prováděla na dvou pracovištích, o kterých se blíže rozepisuji v kapitole 4.2.1. Informace k následnému zpracování jsem získala prostřednictvím dotazníkového šetření.

#### 4.1.1 Cíl šetření

Mým hlavním cílem je přispět ke zmapování motivačních faktorů a hlavních příčin frustrace u zaměstnanců pomáhajících profesí. Očekávám, že mi ucelený výzkum podá jakousi představu, informace a poznání subjektivního pohledu daných pracovníků z hlediska dlouhodobého setrvání v této profesi.

Výzkum jsem rozdělila do tří částí, z nichž v první zpracovávám základní demografické údaje, v druhé interpretuji dané předpoklady a v poslední části se pokusím zjištěné nedostatky přenést do konkrétních návrhů zlepšení do budoucna.

Má práce je konkrétně určena jak zaměstnavatelům a samotným pracovníkům, tak i zájemcům o danou problematiku ať již z oboru nebo jiných oblastí.

#### 4.1.2 Výzkumné předpoklady

Pro naplnění výzkumného cíle jsem proto zvolila následující předpoklady:

**P1:** Motivace pro výkon povolání se s přibývajícím roky praxe změnila k horšímu.

**P2:** Nejčastějším faktorem nízké motivace k výkonu práce je každodenní styk s klienty.

**P3:** Osobní život pracovníků je negativně ovlivněn zátěží ze zaměstnání.

**P4:** Psychická náročnost práce vede k postupnému snížení výkonnosti zaměstnanců.

**P5:** Pracovníci s větší délkou praxe se cítí nedostatečně finančně ohodnoceni na rozdíl od pracovníků působících v oboru kratší čas.

## 4.2 Výzkumný soubor a sběr dat

Pro svůj výzkum jsem si vybrala dvě speciální školy působící ve Zlíně. Na obou pracovištích působí speciální pedagogové, asistenti pedagogů, vychovatelé a sociální pracovníce. Tato rozmanitost v zastoupení různých profesí byla hlavním důvodem, proč jsem si tato zařízení vybrala pro své dotazníkové šetření.

Dotazníky jsem distribuovala osobně na jednotlivá pracoviště, kde jsem zkontaktovala přímo ředitelky, které jsem požádala o pomoc při vyplnění sestavených dotazníků. Vysvětlila jsem jim, čeho se výzkum týká a zároveň se domluvila na podrobnostech týkajících se rozdání dotazníků, jejich následného sběru a časového rozmezí pro jejich vyplnění. Na obou pracovištích jsem se setkala s ochotou ke spolupráci, ředitelka prvního zařízení projevila i jisté nadšení týkající se zaměření tématu. Dle jejích slov by dotazník mohl pracovníky velice zajímat již z toho důvodu, že se konečně někdo zajímá i o samotné pracovníky a nikoliv pouze o klienty, kterým jsou v těchto zařízeních poskytovány služby.

### 4.2.1 Dětský domov, Základní škola speciální a Praktická škola Zlín, Lazy

Součástí tohoto zařízení jsou základní škola speciální a třída s rehabilitačním vzdělávacím programem, praktická škola jednoletá, školní družina, internát, dětský domov, speciální pedagogické centrum Duha a školní jídelna. Do instituce jsou přijímány žáci v pásmu středně těžkého a těžkého mentálního postižení ve věku od 6 do 20 let a hlavním úkolem zařízení je snaha vybavit žáky schopnostmi a dovednostmi, které jim umožní zapojit se do společnosti tak, aby se stali co nejméně závislými na svých rodičích a vychovatelích.

- Základní škola speciální – je navržena jako desetiletá, členěna na 1. a 2. stupeň. Žáci jsou vzděláváni prostřednictvím speciálních metod v oblasti čtení, psaní a počtů, při výuce je kladen velký důraz na rozumovou a smyslovou výchovu. Velká část výuky je také věnována nácvikům sebeobslužné činnosti a základům jednoduchých manuálních činností. Ve třídě pracují vždy dva pedagogičtí pracovníci.
- Praktická škola jednoletá – tato škola je typem speciální střední školy pro absolventy základní školy speciální a praktické. Hlavním cílem je doplnit a rozšířit žákům teoretické a praktické vzdělání, které již dosáhli a následně jim poskytnout základy odborného vzdělání a manuálních dovedností v jednoduchých činnostech. Žáci se



tak připravují na samostatný život v chráněném bydlení, rozvíjí se jejich soběstačnost. Ve třídě pracuje speciální pedagog se 6-10 žáky.

- Dětský domov – je určen dětem s mentálním postižením, kterým byla nařízena ústavní výchova. Všechny děti jsou žáky základní školy speciální nebo praktické.
- Internát – ubytování pro žáky, kteří nemohou každý den dojíždět.
- Speciální pedagogické centrum Duha – školské poradenské zařízení zabezpečující speciálně pedagogickou a psychologickou podporu dětem s psychomotorickým opožděním a mentálním postižením.

#### **4.2.2 Základní škola praktická a Základní škola speciální Zlín, Středová**

Škola sdružuje zvláštní školu pro žáky s více vadami, pomocnou školu pro žáky s více vadami, pomocnou školu s rehabilitačním programem a přípravný stupeň pomocné školy. V zařízení funguje také Klub LONER pro rodiče a přátele dětí s autismem. Žáky jsou děti s mentální retardací různého stupně a postižením smyslovým či pohybovým. Většina dětí je imobilních, některé jsou i nevidomé a s poruchou autistického spektra.

Během celého výchovně-vzdělávacího procesu využívají pracovníci i netradiční metody práce jako arteterapii, muzikoterapii, ergoterapii apod. Škola zajišťuje za úplatu převozy žáků ve spolupráci se zlínským humanitárním sdružením HANDICAP, které pro děti pořádá i řadu ozdravných pobytů a táborů.

Součástí zařízení je také Speciální pedagogické centrum zajišťující péči o klienty vlastní, ale také péči a integraci dětí s vícečetným postižením z celého regionu. Centrum poskytuje poradenské služby dětem a dospívajícím s tělesným postižením, s kombinovaným postižením a autismem, které jsou zařazeny ve školách a školských zařízeních, dále žákům se zdravotním postižením s upravenými vzdělávacími programy, v základních školách praktických a základních školách speciálních a dětem v rodině, ústavu či stacionáři.

## 4.3 Druh výzkumu

### 4.3.1 Kvantitativní výzkum

Takto jej definuje Chráska (2007, s. 12): „Kvantitativní výzkum je záměrná a systematická činnost, při které se empirickými metodami zkoumají (ověřují, verifikují, testují) hypotézy o vztazích mezi pedagogickými jevy.“

### 4.3.2 Volba techniky kvantitativního výzkumu

Dotazník je charakterizován jako soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek. Tato volba s sebou přináší jisté nevýhody, kdy se lidé podvědomě neradi přiznávají ke svým chybám, snaží se vidět v lepším světle a také k sobě nejsou mnohdy objektivní. Data získaná prostřednictvím dotazníku mají podmíněnou platnost a vyžadují obezřetnost při jejich interpretaci. Výhodou ovšem je, že umožňuje rychlé a ekonomické shromáždění dat od velkého počtu respondentů (Chráska, 2007).

Otázky v dotazníku (viz. Příloha P1) jsem sestavila sama na základě studia příslušné literatury a také vlastních zkušeností, které jsem získala při své práci jako pedagog volného času. V první části zjišťuji základní demografické informace respondentů jako jsou věk, pohlaví, vzdělání, délka praxe a také se dotazuji na základní motiv pro výběr tohoto povolání. Další otázky jsou již blíže směřovány do problematiky pracovní motivace a frustrace a také oblasti motivačních stimulů, které svým zaměstnancům poskytuje zaměstnavatel.

Převažují otázky uzavřené – polytomické a otázky polouzavřené; odpovědi jsou zaznamenávány přímo do dotazníku.

## 5 ZHODNOCENÍ VÝZKUMU A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

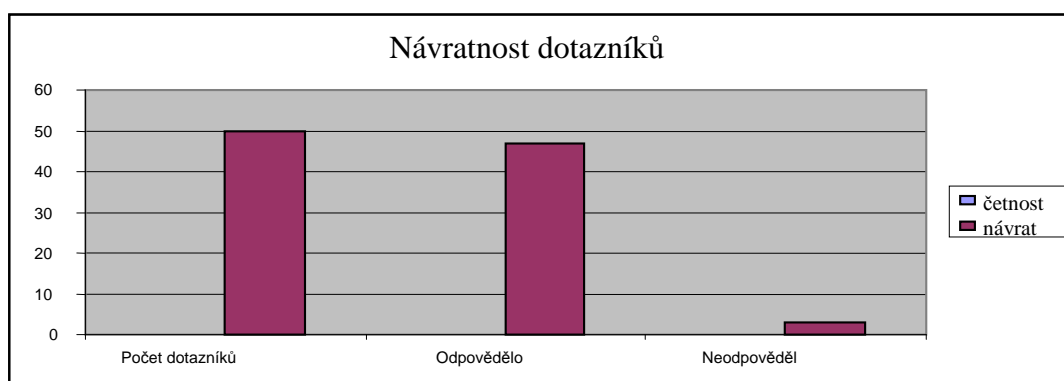
Jako základ kvantitativního výzkumu jsem zvolila dotazník, přičemž respondenty byli speciální pedagogové, asistenti pedagogů, vychovatelé a sociální pracovníci.

Jednotlivé dotazníky jsem interpretovala na základě **vlastní úvahy**. K té jsem dospěla prostřednictvím studia odborné literatury a svých zkušeností. Při vyhodnocování jsem pracovala pouze s otázkami, které byly zásadní z hlediska testování výzkumných předpokladů.

Na základě těchto úvah jsem vyvodila závěry, které znázorňuji v následujících tabulkách a grafech.

**Tabulka č. 1** návratnost dotazníků

<i>Respondenti</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost%</i>
Počet dotazníků	50	100%
Odpovědělo	47	94%
Neodpovědělo	3	6%



Graf 1 – Návratnost dotazníků

Celkem jsem rozdala 50 dotazníků, z nichž 47 bylo řádně vyplněno a 3 se vrátily nedostatečně vyplněné. Návratnost tedy činila 94%.

Všech 47 řádně vyplněných dotazníků bylo vyplněno pouze ženami, pracujícími v obou zařízeních, i přesto, že v prvním charakterizovaném jsou vychovatelé také muži. Jejich zastoupení je ovšem minimální, což je, domnívám se, všeobecný trend dnešního školství z důvodu nízkého finančního ohodnocení v této profesi.

Tabulka č. 2 Pracovní zaměření respondentů

<i>Pracovní zaměření respondentů</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost %</i>
sociální oblast	3	6,38%
pedagogická oblast	44	93,62%
jiné zaměření	0	0%

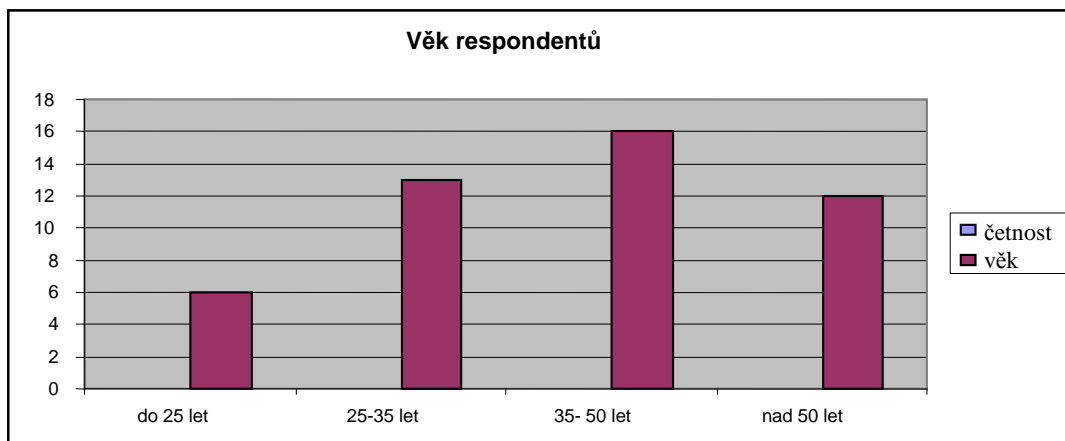


Graf 2 – Pracovní zaměření respondentů

Tento graf a tab. č. 2 přehledně znázorňují, které pracovní zaměření převládá. 44 dotazovaných působí v pedagogické oblasti (což jsou speciální pedagogové, asistenti pedagogů a vychovatelé) a 3 v oblasti sociální. Vzhledem k charakteru obou zařízení, ve kterých byl výzkum prováděn, je toto rozdělení standardní.

Tabulka č. 3 Věk respondentů

Věk respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost %
do 25 let	6	12,77%
25-35 let	13	27,66%
35- 50 let	16	34,04%
nad 50 let	12	25,53%



Graf 3 – Věk respondentů

Tab. č. 3 a následující graf slouží ke znázornění věkového rozmezí respondentů. To jsem rozdělila do 4 skupin, přičemž nejpočetnější zastoupení bylo v kategorii 35-50 let (16 respondentů), následovaly kategorie 25-35 let (13 dotazovaných) a ve věkové hranici nad 50 let (12 dotazovaných). Nejméně zastoupená byla kategorie do 25 let, kde bylo 6 pracovníků.

Největší procentuelní zastoupení tudíž bylo v kategorii, která zahrnuje nejzkušenější a nejstabilnější zaměstnance co se týče pracovní praxe.

Tabulka č. 4 Motiv pro volbu povolání

Motiv pro volbu povolání	Absolutní četnost	Relativní četnost %
snaha pomáhat	7	14,89
společenská prestiž povolání	0	0
seberealizace	6	12,77
práce s konkrétní soc. skupinou	34	72,34
jiný motiv	0	0



Graf 4 – Motiv pro volbu povolání

Z výše uvedené tabulky a grafu jasně vyplývá, že nejčastějším motivem pro volbu povolání v pomáhajících profesích byla práce s konkrétní sociální skupinou, v tomto případě s mentálně postiženými dětmi.

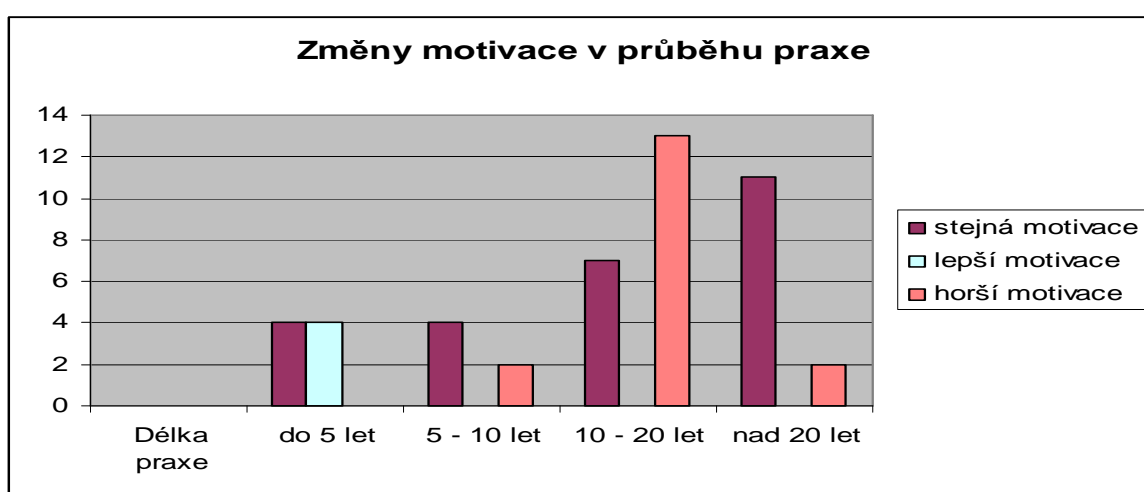
Do jisté míry jsem tuto volbu předpokládala, protože práce zaměřená na mentálně retardované děti je značně psychicky i fyzicky náročná a zájemce o toto zaměstnání musí již dopředu mít určitou představu o tom, co vše obnáší a i přesto nebo právě proto ji chce vykonávat.

V následujících tabulkách a grafech se již věnuji předpokladům stanoveným v kpt. 4.1.2.

*PI*: Motivace pro výkon povolání se s přibývajícím roky praxe změnila k horšímu.

**Tabulka č. 5 Změny motivace v průběhu praxe**

ZMĚNY MOTIVACE	Absolutní	Rela- tivní%	Absolutní	Rela- tivní%	Absolutní	Rela- tivní%	Absolutní	Rela- tivní%
	Stejná motivace		Lepší motivace		Horší motivace		Počet responden- tů	
Délka praxe	Stejná motivace		Lepší motivace		Horší motivace		Počet responden- tů	
do 5 let	4	50%	4	50%	0	0%	8	17,02%
5 - 10 let	4	66,66%	0	0%	2	33,33%	6	12,77%
10 - 20 let	7	35%	0	0%	13	65%	20	42,55%
nad 20 let	11	84,62%	0	0%	2	15,38%	13	27,66%



Graf 5 - Změny motivace v průběhu praxe

U pracovníků, kteří jsou v oboru nejkratší dobu, tedy do 5 let a v rozmezí 5-10 let jsem předem očekávala, že změna v oblasti motivace nebude takřka žádná, což se potvrdilo. Podle mého mínění je to z toho důvodu, že absolventi škol a kratší dobu pracující zaměstnanci nabyli při studiu spoustu teoretických znalostí, mají hodně idejí a nápadů a podařilo se jim je realizovat nebo zatím neztratili víru, že se jim to ještě podaří.

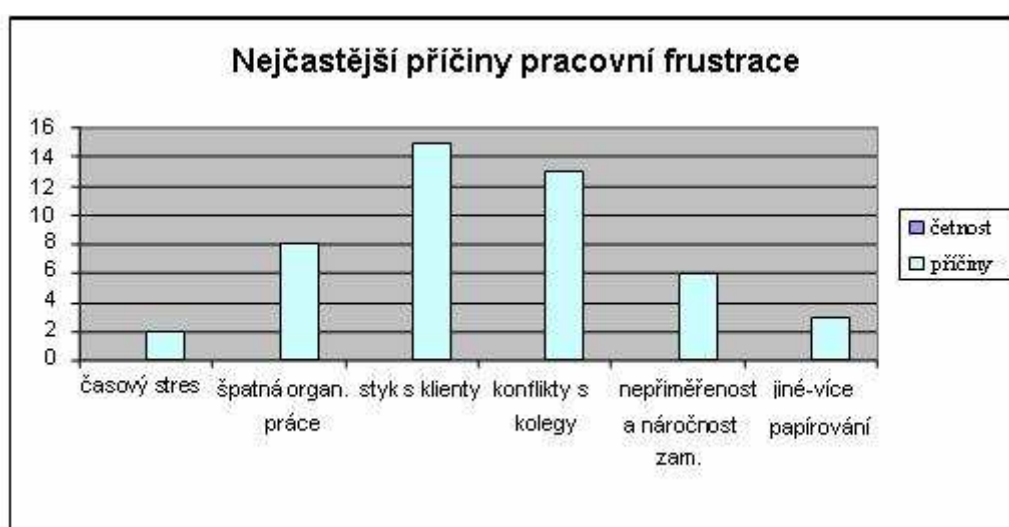
Oproti tomu pracovníci v kategorii 10-20 let praxe zřejmě již dospěli k jakémusi „vystřízlivění“, získali reálnější - zřejmě pesimističtější náhled na svou práci a proto se u většiny motivace zhoršila. Kupodivu u nejdéle pracujících profesionálů motivace zůstala stejná jako na počátku jejich praxe. To je možno vysvětlit buď jejich vysokou úrovní profesionality nebo tím, že překonali výše zmíněnou krizi pracovní identity, zlevnili ze svých nároků a jsou schopni se plně věnovat tomu, co bylo hlavním důvodem volby tohoto povolání.

Můj předpoklad se vzhledem k výše uvedenému **potvrdil jen částečně**.

P2: Nejčastějším faktorem nízké motivace k výkonu práce je každodenní styk s klienty.

Tabulka č. 6 Nejčastější příčiny pracovní frustrace

Nejčastější příčiny pracovní frustrace	Absolutní četnost	Relativní četnost %
časový stres	2	4,26%
špatná organizace práce	8	17,02%
každodenní styk s klienty	15	31,91%
konflikty s kolegy	13	27,66%
nepřiměřenost a náročnost úkolů	6	12,77%
jiné-více papírování	3	6,38%



Graf 6 – Nejčastější příčiny pracovní frustrace

Každodenní přímý styk s klienty byl nejčastější příčinou pracovní frustrace, pro tuto volbu se vyjádřilo 15 dotázaných. Velice těsně jej následují konflikty s kolegy s 13 respondenty. Špatnou organizaci práce volilo 8 a nepřiměřenost, náročnost úkolů 6 pracovníků. Nejmenší zastoupení bylo v oblasti volby jiné – konkrétně měli zaměstnanci na mysli více papírování a na posledním místě byl časový stres.

Každodenní styk s klienty, kteří mají středně těžká až těžká postižení je bezesporu náročný nejen z důvodu psychické zátěže, ale i fyzické, zvláště pokud jsou děti imobilní a práce s nimi má specifické požadavky. Volbou odpovědi s druhým největším zastoupením – tedy konflikty s kolegy, jsem také nebyla překvapena. Dobré vztahy na pracovišti a dobrá pracovní atmosféra přispívají k lepším výkonům, protože pracovníci nemusí plýtvat drahocennou energií na řešení zbytečných sporů a mohou se soustředit pouze na samotnou práci.

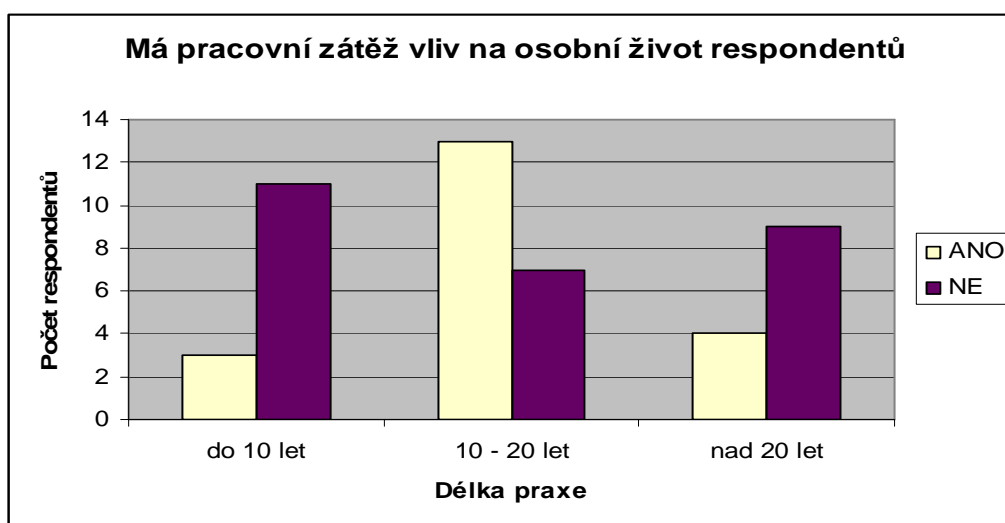
Předpoklad se **potvrdil**.



P3: Osobní život pracovníků je negativně ovlivněn zátěží ze zaměstnání.

Tabulka č. 7a Vliv pracovní zátěže na osobní život

Vliv prac. zátěže na osobní život	Absolutní	Relativní%	Absolutní	Relativní%
celkové hodnocení odpovědí:	20	42,55%	27	57,45%
Rozlišení dle délky praxe	ANO		NE	
do 10 let	3	21,43%	11	78,57%
10 - 20 let	13	65%	7	35%
nad 20 let	4	30,77%	9	69,23%



Graf 7 – Vliv pracovní zátěže na osobní život

Tabulka č. 7b Nejčastější důvody volby ANO/NE

Nejčastější důvody u volby ANO - ovlivnění os. života		
chodím domů vyčerpaná	19	40,43%
nemám náladu/čas na rodinu, přátele, koníčky	0	0%
jsem podrážděná ve vztahu k nejbližším	1	2,13%
Nejčastější důvody u volby NE - neovlivnění os. života		
práce mně nabíjí a dodá energii	1	2,13%
dokáží oddělit práci od os. života	26	55,32%

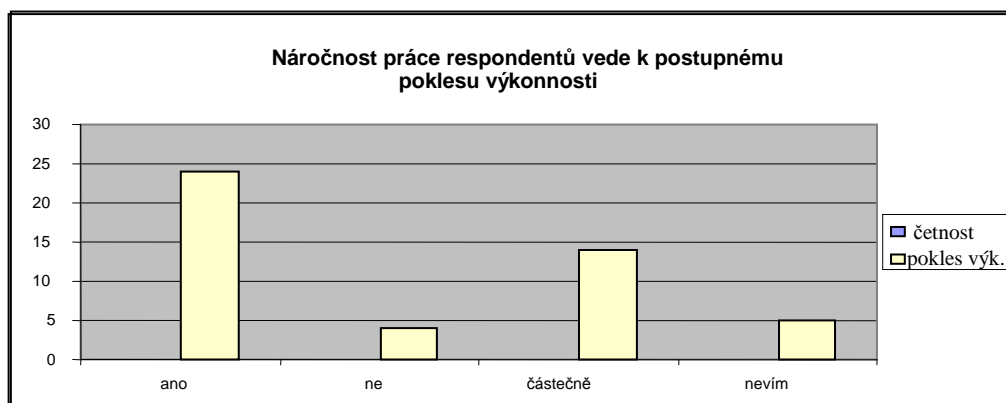
Výše uvedené výsledky jsem se rozhodla blíže nekomentovat, neboť se jedná o subjektivní pocity pracovníků a nemám tudíž právo hodnotit jejich pravdivost či nepravdivost. Proto je předkládám pouze jako zjištěná fakta. Negativní vliv pracovní zátěže na osobní život nejvíce pociťují pracovníci s délkou praxe 10-20 let (13 oslovených z 20). Zaměstnanci s nejdelsí dobou praxe se v 9 případech z celkových 13 domnívají, že dokáží pracovní život

oddělit od osobního a práce tak neovlivňuje negativně jejich osobní život, u pracovníků s nejkratší délkou praxe je to 11 ze 14.

**P4:** Psychická náročnost práce vede k postupnému snížení výkonnosti zaměstnanců.

**Tabulka č. 8 Náročnost práce vede k poklesu výkonnosti**

Náročnost práce vede k poklesu výkonnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano	24	51,06%
ne	4	8,51%
částečně	14	29,79%
nevím	5	10,64%



Graf 8 – Náročnost práce vede k poklesu výkonnosti

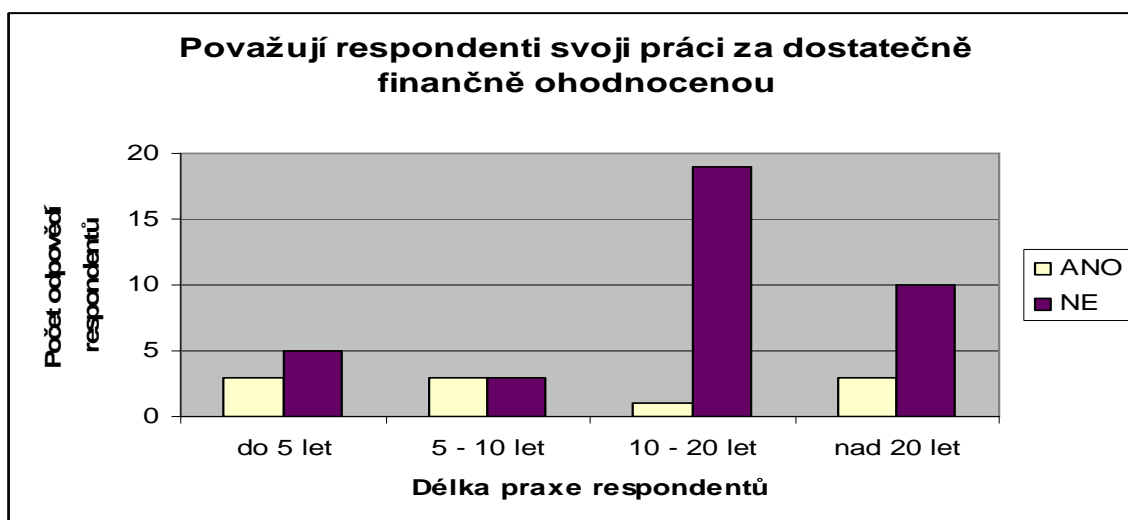
Polovina dotázaných respondentů potvrzuje, že psychická náročnost zaměstnání postupně snižuje jejich pracovní výkonnost. Tito pracovníci tudíž nejsou schopni pracovat s tím stejným elánem, s jakým původně začínali, svou práci mohou začít vykonávat rutinně, aby spotřebovali méně energie, mohou se také vyhýbat určitým úkonům, které je nejvíce zatěžují, přidělenou práci mohou přesunovat na své spolupracovníky. Necelá třetina se vyjádřila pro částečný pokles výkonnosti - záleží tedy čistě na oblasti, která je nejvíce zasáhnuta, jak se s tímto následně vyrovnají. U odpovědí s variantou NE a NEVÍM jsem z dotazníků vysledovala, že se jedná o pracovníky s nejkratší délkou praxe, kteří ještě nevidí tak dalece do budoucna a tudíž nemohou vědět, jak to s jejich výkonností bude po letech.

Předpoklad o poklesu výkonnosti z důvodu psychické náročnosti práce se **potvrdil**.

**P5:** Pracovníci s větší délkou praxe se cítí nedostatečně finančně ohodnoceni na rozdíl od pracovníků působících v oboru kratší čas.

**Tabulka č. 9a** Názor na finanční ohodnocení práce dle délky praxe

Cítí se respondenti dostatečně ohodnoceni	Absolutní	Relativní%	Absolutní	Relativní%
Délka praxe	ANO		NE	
do 5 let	3	37,50%	5	62,50%
5 - 10 let	3	49,99%	3	49,99%
10 - 20 let	1	5%	19	95%
nad 20 let	3	23,08%	10	76,92%

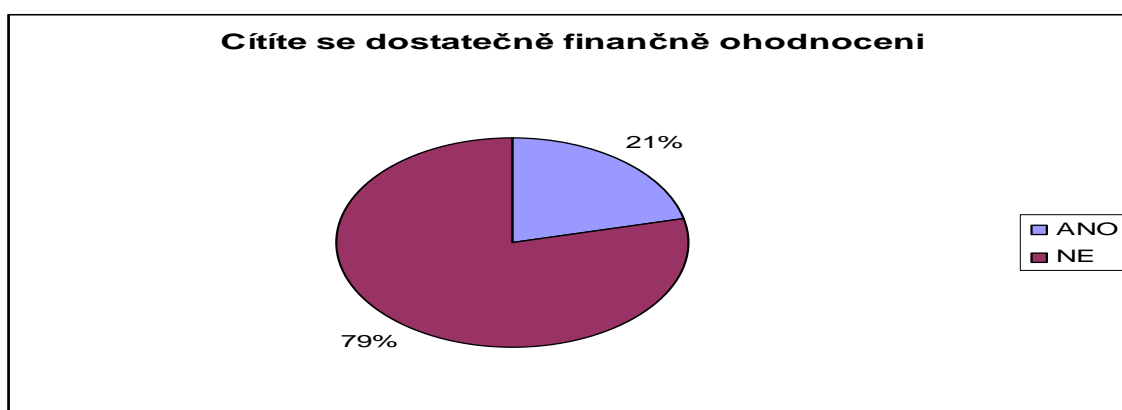


Graf 9a – Názor na finanční ohodnocení práce dle délky praxe

Tabulka a graf 9a názorně dokazují **pravdivost** mého posledního předpokladu. Je celkem pochopitelné, že se pracovníci se střední a nejdelší délkou praxe cítí nedostatečně ohodnoceni. Vzhledem k nárokům, které jsou na ně kladeny, vzdělání, dlouholetým a cenným zkušenostem právem pociťují, že by za tyto získané dovednosti měli být náležitě oceněni a je smutné, že tomu tak mnohdy není a jejich práce a snažení nejsou s přibývajícím léty praxe zhodnoceny. Pokud navíc vidí, že zaměstnanci s kratší praxí, menšími nebo žádnými zkušenostmi stojí v žebříčku hodnocení jen o něco níže, mohou to pociťovat jako nemotivující a v jistém smyslu i ponižující.

Tabulka č. 9b Vliv nedostatečného ohodnocení na pracovní motivaci

Celkový počet odpovědí NE	37	78,72%
Jaké má nedostatečné ohodnocení vliv na motivaci	Absolutní	Relativní %
vadí to, ale práce přesto baví	32	86,49%
uvažují o změně zaměstnání	0	0%
vadí to, ale bojí se ztráty zaměstnání	5	13,51%
nedělají víc než musí	0	0%
nevadí to, nemá vliv na motivaci	0	0%
jiné vlivy	0	0%



Graf 9b – Hodnocení všech respondentů z hlediska dostatečného finančního ohodnocení

V případě odpovědi NE (tab. 9b) mě dále zajímalo, jaký vliv má nedostatečné ohodnocení na jejich motivaci. Ukázalo se, že naprosté většině respondentů tato situace sice nevyhovuje, ale naštěstí i přes toto znevýhodnění je daná práce baví a neměnili by. Toto zjištění také do jisté míry koresponduje s výsledky tab. 4, kdy se nejčastějším motivem pro volbu tohoto povolání stala práce s konkrétní sociální skupinou. Tito pracovníci jsou tak silně motivováni a zaměřeni, že se nenechají i přes neuspokojivé finanční poměry odradit.

V následujících tabulkách a grafech bych se chtěla zaměřit na motivační stimuly, které jsou v možnostech zaměstnavatele a měly by být pravidelnou součástí práce a do jisté míry tak kompenzovat nedostatečnost finančního zajištění těchto pracovníků.

**Tabulka č. 10 Nejčastější motivační stimuly poskytované zaměstnavatelem**

Motivační stimuly poskytované zaměstnavatelem	Absolutní	Relativní%
možnost zvýšení vzdělání, znalostí	16	34,04%
pružná pracovní doba, možnost rozvržení práce	5	10,64%
více dovolené, různé benefity	17	36,17%
kvalitní pracovní tým, dobrý kolektiv	9	19,15%
jiné stimuly	0	0%



Graf 10 – Nejčastější motivační stimuly poskytované zaměstnavatelem

Otázka finančního zajištění bohužel není vždy plně v kompetenci zaměstnavatele, který samozřejmě nejlépe ví, jak jeho zaměstnanci nejlépe pracují. V zařízeních, které byly předmětem mého zkoumání, systém různých kompenzací funguje a tyto jsou náležitě využívány. Nejčastěji pak pracovníci označovali volbu, která nabízela více dnů dovolené a různé benefity, dále možnost zvýšit si vzdělání a rozšířit dosavadní znalosti. Pro další byl dostačujícím stimulem dobrý a kvalitní pracovní tým a poslední se umístila pružná pracovní doba s možností rozvrhnout si práci.

I přesto z dotazníků vyplynulo, že 25 respondentů z celkových 47 považuje dosavadní systém za nedostatečný.

K této otázce bych jen ráda zmínila postoj mé kolegyně, která pracuje již 9 let jako pedagog volného času. Častokrát mi říkala, že kdyby ji tahle práce tak nebavila a neposkytovala aspoň to dosavadní minimum výhod jako je pružná pracovní doba, více dnů dovolené, možnost kreativně se realizovat, tak by se už dávno poohlédla pro jiné práci. Myslím, že těch, co smýšlejí podobným způsobem je víc a je opravdu velikým štěstím pro všechny jejich klienty, že tuto práci pokládají za natolik úžasnou a smysluplnou, že ani tyto nedostatky je neodradí a nadále chtějí pracovat co nejlépe.

**Tabulka č. 11a Možnosti účasti na školení, supervizích**

Mají zam. možnost školení, supervizí	Absolutní	Relativní%
ANO	41	87,23%
NE	6	12,77%



**Graf 11a – Možnost účasti na školení, supervizích**

K otázce různorodosti motivačních stimulů, které nabízí zaměstnavatel, jistě patří i účast na školeních, výcvikových kurzech, popř. supervizích. Je potěšující, že 41 oslovených má možnost se těchto aktivit účastnit (tabulka a graf 11a).

Tabulka č. 11b Přínos školení, supervizí dle vyjádření respondentů

Přínos školení, supervizí pro zam.	Absolutní	Relativní%
schopnost lépe pracovat s klienty	3	7,32%
velký přínos, nové dovednosti	10	24,39%
nové metody práce	24	58,54%
malý přínos	4	9,76%

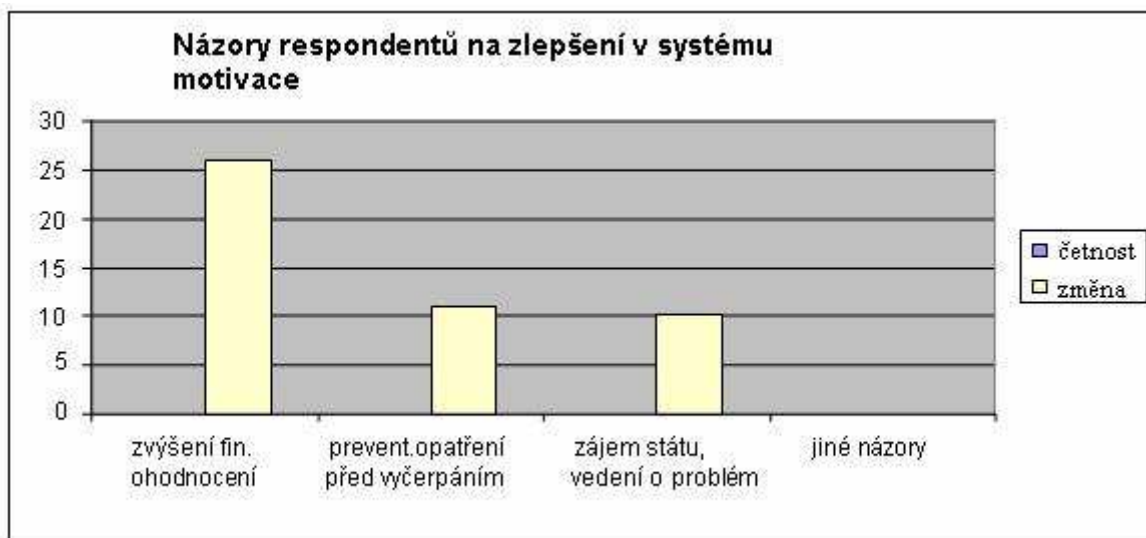


Graf 11b – Přínos školení, supervizí dle vyjádření respondentů

Pro 37 z nich je navíc účast na nich velkým přínosem (tabulka a graf 11b). Přinášejí jim totiž nejen nový pohled na jejich práci, ale také možnost osvojit si nové metody práce s klienty, důležitý je jistě i kontakt s dalšími pracovníky z podobně zaměřených institucí, přičemž si mohou navzájem vyměňovat své zkušenosti a poznatky. Mnohdy se ale dozví i něco nového o sobě, o tom, jak nakládat se svou vnitřní energií, jak ji co nejlépe využít ku prospěchu svému i jiným.

Tabulka č. 12 Názory respondentů na zlepšení v systému motivace

Názory respondentů na zlepšení v systému motivace	Absolutní	Relativní%
zvýšení finančního ohodnocení	26	55,32%
preventivní opatření před vyčerpáním	11	23,40%
zájem státu, vedení o problematiku	10	21,28%
jiné názory	0	0%



Graf 12 – Názory respondentů na zlepšení v systému motivace

Poslední, co mě v mém výzkumu zajímalo bylo, jaké změny by zaměstnanci nejvíce uvítali s současným systémem motivování. Dalo se předpokládat, že jejich nejčastější odpovědí bude zvýšení dosavadního finančního ohodnocení, protože situace v této oblasti je dlouhodobě neuspokojivá a lze těžko odhadnout, v jakém časovém horizontu a jestli vůbec se dočkájí šance na zlepšení.

S téměř stejným početním zastoupením se dále respondenti zasazovali o vytváření preventivních opatření před vyčerpáním a také to, aby se zmíněnou problematikou více zabýval stát, či vedení jejich organizace. Ale i vytváření preventivních opatření před vyčerpáním je bohužel otázkou financí, takže se budou těžko hledat finanční rezervy tam, kde se nedostává peněz ani na dostatečné finanční ohodnocení pracovníků.



## 6 SHRNU TÍ

V rámci zpracování praktické části práce jsem si jako hlavní cíl dala zmapovat motivační faktory a příčiny pracovní frustrace pracovníků pomáhajících profesí, abych tak získala představu a subjektivní pohled daných pracovníků z hlediska jejich dlouhodobého setrvání v této profesi.

V oblasti změny motivace mě zajímalo, zda se s přibývajícím věkem mění a to směrem k horšímu. Tuto změnu pocítuje 65% pracovníků v kategorii 10-20 let praxe, naopak překvapivým zjištěním pro mě bylo, že 85% oslovených s nejdelší praxí, tedy nad 20 let, vnímá svou pracovní motivaci stejnou, jako na počátku.

Za nejčastější faktor nízké motivace související s výkonem práce považovalo 32% dotazovaných každodenní styk s klienty a 28% konflikty s kolegy. Klienti takto specifických zařízení jsou velmi náročnou klientelou, protože práce s nimi musí být zaměřena na jejich co největší osamostatnění s přihlédnutím k aktuálnímu zdravotnímu stavu. Na speciálního pedagoga, vychovatele a sociálního pracovníka jsou tedy kladeny zcela odlišné nároky co se týká výkonu jejich profese, z čehož zřejmě vznikají i případné konflikty.

51% pracovníků se domnívá, že psychická náročnost jejich práce vede k postupnému snižování výkonnosti a 30% se vyjádřilo pro částečný vliv, pracovníci pak mohou odvádět svou práci nesprávně. V těchto případech je důležitý i postoj vedení, které může svým zaměstnancům např. zlepšit pracovní podmínky (méně klientů na jednoho pracovníka, konzultace požadavků na práci s klienty se samotnými pracovníky, zařazení rekondičních pobytů apod.).

95% respondentů v kategorii 10-20 let praxe a 77% s praxí nad 20 let se cítí nedostatečně finančně ohodnoceno. Vzhledem k dosažené délce praxe, jejich zkušenostem a nárokům, které jsou na ně kladeny, je tento fakt celkem logický. Celkový pohled na tuto problematiku ukázal, že 79% všech dotázaných vidí své finanční hodnocení zaměstnavatelem nepříznivě, potěšující ovšem je, že tato situace nemá u naprosté většiny z nich (87%) vliv na jejich pracovní motivaci a práce je i nadále baví.

Nejdostupnějším a zaměstnancům nejvíce vyhovujícím druhem motivace, kterou jim v současné době poskytuje zaměstnavatel, považují více dnů dovolené (36% všech dotázaných) a možnost zvýšit si stávající vzdělání a odborné znalosti (34% respondentů).

Více než polovině dotázaných ovšem stávající systém motivace nevyhovuje a jako nejvýraznější změnu by uvítali zvýšení finančního ohodnocení (55%) a vytváření preventivních opatření před vyčerpáním (23%).

Celých 87% respondentů má možnost účastnit se na různých školeních, popř. supervizích a považují tuto alternativu za vysoce přínosnou, ať již z důvodu osvojení si nových metod práce či získání nových dovedností.

Závěrem lze konstatovat, že pracovníci pomáhajících profesí jsou vysoce motivováni, i když ne zcela dostačujícím způsobem, ke své práci přistupují s velkou profesionalitou a i přes zmíněné nedostatky jsou i nadále odhodláni ve své profesi setrvat do budoucna.

## ZÁVĚR

Svoji bakalářskou práci jsem psala na téma „**Dilemata v profesi pomáhajícího pracovníka – motivace a frustrace jako činitelé působící na osobnost pomáhajícího**“.

Úvodní okruh teoretické části jsem věnovala definici pracovníka pomáhající profese a přiblížení základních dovedností a předpokladů, které jsou důležité pro výkon v dané profesi. Následoval rozbor pojmu motivace a všeho, co s tímto termínem souvisí (vývojem a podmínkami motivace) a pojmu frustrace (k tomuto se vztahují reakce na frustraci, deprivace a frustrační tolerance). Druhá část navazovala na výše uvedené pojmy a rozebírala jsem v ní nepříznivé důsledky frustrace, které mohou negativně ovlivnit pracovní výkonnost, ale i osobní život pomáhajícího. Nejzávažnějšími následky tedy konkrétně byly konflikty, stres, syndrom vyhoření a syndrom pomáhajícího. V poslední kapitole jsem nastínila různé druhy motivačních stimulů a to v případech, kdy se pracovník motivuje sám nebo jsou mu poskytnuty prostřednictvím zaměstnavatele, který disponuje rozsáhlejšími možnostmi, např. umožňuje svým pracovníkům účast na školeních, výcvikových skupinách či supervizích, aby tak zhodnotil jejich odborné znalosti a v mnoha případech i předešel riziku spojeným s výskytem negativní zátěže. Na závěr této kapitoly jsem se pokusila nastítnit několik technik, jejichž prostřednictvím se může pomáhající naučit lépe zvládat pracovní zátěž a nakládat účinněji se svou vnitřní energií.

Praktickou část práce jsem rozdělila na metodologickou, kde jsem popisovala, jakým způsobem jsem postupovala v mnou zvoleném kvantitativním výzkumu, kterou metodu dat jsem zvolila a proč, ve kterých zařízeních jsem výzkum realizovala a část analytickou, ve které jsem nashromážděná data zpracovala a dle vlastní úvahy interpretovala.

Výsledky mého výzkumného šetření jsou pouze informativní a měly by posloužit k lepšímu zmapování motivačních faktorů a hlavních příčin frustrace u zaměstnanců pomáhajících profesí, konkrétně speciálních pedagogů, asistentů pedagogů, vychovatelů a sociálních pracovníků Dětského domova, Základní školy speciální a Praktické školy Zlín, Lazy a Základní školy praktické a Základní školy speciální Zlín, Středová.

S potěšením mohu oznámit, že má práce již částečně posloužila jako inspirace pro jedno ze zkoumaných zařízení, kde si na základě vyplněných dotazníků nechala jeho ředitelka zpracovat samostatnou a pro vnitřní potřebu sloužící analýzu odpovědí s tím, že si z výsledků udělají zvláštní pracovní poradou a rozeberou případné připomínky. Tato otevřenost a

vstřícnost vedení ve vztahu ke svým zaměstnancům mě opravdu velice potěšila, protože již toto může být prvním krokem směrem k novému úhlu pohledu na danou problematiku a může pomoci nalézt zainteresovaným zaměstnavatelům ten správný směr.

Na závěr bych chtěla podotknout, že svoji práci jsem se snažila napsat, jak nejlépe jsem dovedla a připouštím, že jsem se jistě dopustila jistých nedostatků. Především jsem si v rámci svého dotazníkového šetření uvědomila, že co se týče takto osobních zjištění, týkajících se daného tématu, by byl lepší individuální přístup k menšímu souboru určených pracovníků. Přínos mělo zpracování daného tématu i mě samotné, protože jsem si díky jeho sepsání prohloubila dosavadní znalosti a objevila mnohé nové.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

CLEGG, B. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0550-4.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.

HÁJEK, K. *Práce s emocemi pro pomáhající profese: tělesně zakotvené prožívání*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-107-7.

HUBÁČKOVÁ, J. *Psychické týrání, zneužívání a zanedbávání – charakteristika*. In: Oddělení informací a Národní informační centrum pro mládež Národního institutu dětí a mládeže MŠMT [online]. [cit. 16.03.2009]. URL: <<http://www.icm.cz/psychicke-tyrani-zneuzivani-a-zanedbavani-charakteristika>>.

JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6.

KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jakou součástí profese*. 5. vydání. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6.

MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0.

MATOUŠEK, O. a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-473-7.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MRKVIČKA, J. *Člověk v akci: motivace lidského jednání*. Praha: Avicenum, 1971. ISBN 08-030-71.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vydání. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1.

- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- POTTEROVÁ, B. A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: „pracovní vyhoření“ – příčiny a východiska*. Olomouc: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-211-3.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 2. vydání. Praha: Orbia, 1975. ISBN 11-006-75.
- SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-369-7.
- SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-312-9.
- ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3: stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1527-8.
- ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 3. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 80-86429-36-9 (studijní texty)
- VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese: variabilita a patologie lidské psychiky*. 3. vydání. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Graf1 - návratnost dotazníků .....	33
Graf 2 – Pracovní zaměření respondentů .....	34
Graf 3 - Věk respondentů .....	35
Graf 4 – Motiv pro volbu povolání .....	36
Graf 5 – Změny motivace v průběhu praxe .....	37
Graf 6 – Nejčastější příčiny pracovní frustrace .....	38
Graf 7 – Vliv pracovní zátěže na osobní život .....	39
Graf 8 – Náročnost práce vede k poklesu výkonnosti .....	40
Graf 9a – Názor na finanční ohodnocení práce dle délky praxe .....	41
Graf 9b – Hodnocení všech respondentů z hlediska dostatečného fin. ohodnocení .....	42
Graf 10 – Nejčastější motivační stimuly poskytované zaměstnavatelem .....	43
Graf 11a – Možnost účasti na školení, supervizích .....	44
Graf 11b – Přínos školení, supervizí dle vyjádření respondentů .....	45
Graf 12 – Názory respondentů na zlepšení v systému motivace .....	46

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1	Návratnost dotazníků .....	33
Tabulka č. 2	Pracovní zaměření respondentů .....	34
Tabulka č. 3	Věk respondentů .....	35
Tabulka č. 4	Motiv pro volbu povolání .....	36
Tabulka č. 5	Změny motivace v průběhu praxe .....	37
Tabulka č. 6	Nejčastější příčiny pracovní frustrace .....	38
Tabulka č. 7a	Vliv pracovní zátěže na osobní život .....	39
Tabulka č. 7b	Nejčastější důvody volby ANO/NE .....	39
Tabulka č. 8	Náročnost práce vede k poklesu výkonnosti .....	40
Tabulka č. 9a	Názor na finanční ohodnocení práce dle délky praxe .....	41
Tabulka č. 9b	Vliv nedostatečného ohodnocení na pracovní motivaci .....	42
Tabulka č. 10	Nejčastější motivační stimuly poskytované zaměstnavatelem .....	43
Tabulka č. 11a	Možnost účasti na školení, supervizích .....	44
Tabulka č. 11b	Přínos školení, supervizí dle vyjádření respondentů .....	45
Tabulka č. 12	Názory respondentů na zlepšení v systému motivace .....	46



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1 .....	Dotazník
------------------	----------

## **PŘÍLOHA P I:**

## **DOTAZNÍK**

Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na téma „**Vzájemné působení frustrace a motivace na osobnost pomáhajícího pracovníka a odraz tohoto jevu na jeho pracovní stránku.**“ Tento dotazník bude použit jako praktická část bakalářské práce v oboru sociální pedagogika, UTB Zlín (pokud není uvedeno jinak, zakroužkujte prosím vždy jen jednu odpověď). Děkuji

Eva Horáková

1. Jste: a) muž b) žena
2. Váš věk: a) do 25 b) 25-35 c) 35-50 d) 50 a více let
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:  
a) středoškolské b) vyšší odborné c) vysokoškolské
4. Vaše nynější pracovní zaměření:  
a) sociální oblast b) pedagogická oblast c) jiné.....
5. Délka Vaší dosavadní praxe v oboru:  
a) do 5 let b) 5-10 let c) 10-15 let d) 15-20 let e) více
6. Jak jste se získal/a toto zaměstnání:  
a) vždy jsem tuto práci chtěl/a dělat b) náhodně při hledání práce  
c) nejprve jiné zam., díky zájmu pak toto  
d) jinak– prosím uveďte .....
7. Jaká byla Vaše počáteční motivace při nástupu do této práce:  
a) snaha pomáhat b) společenská prestiž tohoto zaměstnání  
c) seberealizace d) práce s konkrétní soc. skupinou(děti, zdravot. postižení,...)  
e) jiná – uveďte .....
8. Změnila se v současné době tato motivace:  
a) k lepšímu b) k horšímu c) nezměnila se

9. Domníváte se, že Vaše práce je natolik psychicky náročná, že ji **nelze** vykonávat po léta se stejnou výkonností ?

- a) ano                      b) ne                      c) částečně                      d) nevím

10. Co se Vám jeví na Vaší práci jako nejvíce frustrující ?

- a) časový stres                      b) špatná organizace práce  
c) každodenní přímý styk s klienty                      d) konflikty s kolegy  
e) nepřiměřenost a náročnost úkolů  
e) jiné – uveďte .....

11. Ovlivňuje zátěž/frustrace z práce Váš osobní život ?

- a) chodím domů vyčerpaný/á                      b) nemám čas/náladu na koníčky, přátele  
c) jsem podrážděný/á ve vztahu ke svým nejbližším  
d) práce mne pozitivně nabíjí a dodává energii  
e) neovlivňuje, práci dokáži přes její náročnost od svého osobního života oddělit

12. Umožňuje Vám zaměstnavatel účast na školeních, supervizích, výcvikových kurzech ?

- a) ano – jaký pro Vás mají přínos .....  
b) ne – uvítali byste tuto možnost .....  
c) tato možnost mne nezajímá

13. Jakou motivaci k výkonu Vaší profese Vám poskytuje pracoviště, na kterém působíte ?

(možnost zakroužkovat i více variant)

- a) šance na zvýšení vzdělání nebo prohloubení dosavadních znalostí  
b) pružná pracovní doba, možnost plánovat si práci  
c) více než obvyklé 4 týdny dovolené, různé benefity  
d) kvalitní a vyškolený pracovní tým, dobrý kolektiv  
d) jiné–uveďte .....

14. Shledáváte současnou motivaci zaměstnanců ze strany zaměstnavatele za dostatečnou ?

- a) ano                      b) ne

15. Cítíte se dostatečně finančně ohodnoceni?

- a) ano                      b) ne----(podtrhněte dále prosím, jaký to má vliv na Vaši motivaci)
- vadí mi to, ale práce mě i tak baví                      - nedělám víc, než musím
- uvažuji o změně zaměstnání na lépe hodnocené                      - nevadí mi to
- vadí mi to, ale obávám se, že jinou práci nenajdu                      - jiný vliv.....

16. Co si myslíte, že by se mělo/mohlo změnit v systému motivování pracovníků:

- a) zvýšení finančního hodnocení
- b) vytváření prevent. opatření před duševním a fyzickým vyčerpáním (kurzy, relax.cvič.)
- c) zájem státu, vedení o tuto problematiku
- d) jiné–uveďte .....

17. Jak se sám/a motivujete k výkonu Vaší profese ?

- a) ubezpečuji se, že mě má práce stále bavit, že dělám prospěšnou činnost
- b) ve volných chvílích relaxuji/sportuji/věnuji se svým zálibám
- c) dále se vzdělávám
- d) učím se relaxační techniky
- d) nemotivuji se

**Na závěr** prosím zkuste popsat, jak konkrétně bojujete proti tomu, aby frustrace (ať již osobní či pracovní) nezasahovala do Vašeho pracovního života

.....

.....

.....

.....