

# **Pracovní spokojenost sociálních pracovníků v Azylovém domě pro ženy a matky s dětmi Vsetín**

Bc. Alexandra Kročilová

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alexandra Kročilová**  
Osobní číslo: **H140271**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Pracovní spokojenost sociálních pracovníků v Azylovém domě pro ženy a matky s dětmi Vsetín**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**

**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti azylových domů, sociální práce, bezdomovectví, kvality života, pracovní spokojenosti, supervize a syndromu vyhoření.**

**Příprava metodiky výzkumné části práce.**

**Realizace kvalitativního výzkumu formou rozhovorů s využitím postupů zakotvené teorie.**

**Zpracování a vyhodnocení dat, včetně jejich interpretace.**

**Prezentace výsledků výzkumu, shrnutí, doporučení pro praxi.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-7367-313-0.**

**ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.**

**NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.**

**PAYNE, Malcolm. Modern social work theory. Chicago, Illinois: Lyceum Books, 2014. ISBN 978-193-5871-064.**

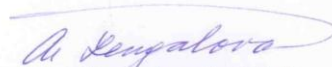
**ŠVARČÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.**

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eva Machů, Ph.D.**  
Ústav školní pedagogiky

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2015**


Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2015



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka





Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

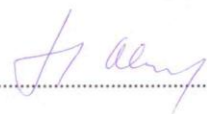
Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 11.4. 2016

.....  


<sup>1)</sup> 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 výsledků 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 nahlížení 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, užije-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 užít 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomové práce „Pracovní spokojenost sociálních pracovníků v Azylovém domě pro ženy a matky s dětmi Vsetín“ je zhodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců v konkrétní organizaci. Teoretická část práce je věnována pracovní motivaci a pracovní spokojenosti. Dále jsme vymezili sociální práci a představili Azylový dům pro ženy a matky s dětmi Vsetín, organizaci, v níž probíhal výzkum, jehož popisu se týká praktická část diplomové práce. V praktické části byla, s ohledem na povahu zkoumaného jevu, využita kvalitativní metoda zakotvené teorie. Cílem diplomové práce je analýza a identifikace faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců a návrh doporučení k odstranění nebo zmírnění případných nedostatků a ke zlepšení pracovní motivace.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, pracovní motivace, sociální práce, azylový dům, kvalitativní výzkum, zakotvená teorie

## **ABSTRACT**

The subject of the thesis "Job satisfaction of social workers in the Shelter for women and mothers with children Vsetín" is to evaluate job satisfaction of employees in a specific organization. The theoretical part is devoted to the work motivation and job satisfaction, furthermore we defined social work and to presented the Shelter for women and mothers with children Vsetín, an organization in which the research took place, a description of which relates to the practical part of the thesis. In this practical part, due to the nature of the examined phenomenon, used qualitative grounded theory method. The aim of this thesis is to analyze and identify the factors that have an impact on job satisfaction and draft recommendations to eliminate or mitigate any deficiencies and to improve work incentives.

Keywords: job satisfaction, work motivation, social work, shelter house, qualitative research, grounded theory

Děkuji Mgr. Evě Machů, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Děkuji sociálním pracovnícím Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín za ochotu a vstřícnost, s jakou přistupovaly k rozhovorům.

A především děkuji svým dětem za trpělivost a podporu při studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
<b>2 PRACOVNÍ MOTIVACE</b> .....	<b>15</b>
2.1 MOTIVACE (Z LAT. MOVERE = HÝBAT SE).....	15
2.2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	16
2.3 MOTIVAČNÍ TEORIE .....	16
<b>3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b> .....	<b>22</b>
3.1 TEORETICKÝ VÝKLAD PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	22
3.2 TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	24
3.2.1 Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti.....	24
3.2.2 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti .....	25
3.3 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	26
<b>4 SOCIÁLNÍ PRÁCE</b> .....	<b>31</b>
4.1 TERÉNNÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE .....	33
4.2 TERÉNNÍ SOCIÁLNÍ PRACOVNÍK .....	35
4.3 SANACE RODINY.....	35
4.4 SYNDROM VYHOŘENÍ .....	37
4.5 SUPERVIZE .....	37
<b>5 AZYLOVÝ DŮM PRO ŽENY A MATKY S DĚTMI VSETÍN</b> .....	<b>41</b>
5.1 POBYTOVÁ SLUŽBA AZYLOVÉHO DOMU PRO ŽENY A MATKY S DĚTMI VSETÍN.....	41
5.2 PORADNA PRO RODINU AZYLOVÉHO DOMU PRO ŽENY A MATKY S DĚTMI VSETÍN .....	42
5.3 TERÉNNÍ ASISTENČNÍ SLUŽBA AZYLOVÉHO DOMU PRO ŽENY A MATKY S DĚTMI VSETÍN .....	44
<b>6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>48</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>49</b>
<b>7 METODOLOGIE VÝZKUMU</b> .....	<b>50</b>
7.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....	50
7.2 VÝZKUMNÝ CÍL, DÍLČÍ CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	50
7.3 METODY A TECHNIKY VÝZKUMU.....	52
7.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	54
<b>8 VYHODNOCENÍ DAT ZÍSKANÝCH KVALITATIVNÍM ŠETŘENÍM</b> .....	<b>56</b>
8.1 ANALYTICKÝ PŘÍBĚH .....	56
8.1.1 Příčinné podmínky: Důvody zaměstnání v terénní asistenční službě Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín .....	58
8.1.2 Jev: Pracovní spokojenost .....	67
8.1.3 Kontext a intervnující podmínky: Pracovní podmínky .....	70
8.1.4 Strategie jednání a interakce: Personální vztahy.....	77
8.1.5 Následek: Seberealizace pracovníka .....	85



8.2	SCHÉMA KATEGORIÍ .....	89
8.3	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	90
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>91</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Důležitou součástí lidského života je oblast práce. Práce naplňuje nemalou část života a denního dění většiny lidí. Pro každého má práce jinou míru důležitosti, avšak spokojenost v této oblasti je bezesporu jednou z nejdůležitějších hodnot člověka, neboť spokojenost člověka s pracovním životem úzce souvisí také s celkovou spokojeností se životem a jeho kvalitou.

Pro současnou dobu jsou typické neustále se zvyšující nároky na odvedenou práci. Dnešní pracovník musí být kvalifikovaný, zkušený, obeznámený se svými pracovními povinnostmi, musí pracovat kvalitně, efektivně a zodpovědně, musí dbát na dodržování lidských práv klientů, dodržovat bezpečnost předpisů při práci a zásady etického kodexu, musí spolupracovat, komunikovat, vzdělávat se. Je třeba, aby vydržel vysoké pracovní nasazení, byl profesionální vůči klientům, loajální vůči organizaci. Tlak ze strany zaměstnavatele je často obrovský. Tlak ze strany společnosti se neustále zvyšuje hrozbou nezaměstnanosti se všemi negativními důsledky. Také tlak ze strany rodiny je velký, neboť je nutné finančně zabezpečit chod domácnosti a nastavit a udržet určitou životní úroveň.

V sociální práci stojí na jedné straně klient se svými nikdy nekončícími požadavky a potřebami a na druhé straně zaměstnanec, který nevykonává jen pouhou pracovní činnost, ale který dává nebo měl by dávat, kus ze své lidské podstaty. Žádoucí je nalezení rovnováhy mezi péčí o klienty a péčí o zaměstnance. Zejména v sociální oblasti, kde vztah mezi zaměstnancem a klientem je velmi úzký, kdy často sociální pracovník tráví více času s klientem než se svou vlastní rodinou, zejména zde hraje velkou roli, zda pracovníci organizace jsou ve své práci spokojeni.

Pracovní spokojenost patří k rozhodujícím faktorům pozitivního postoje k práci i k organizaci. Ovlivňuje pracovní výkon a kvalitu práce stejně jako loajalitu zaměstnanců, dopadá však, především v oblasti sociálních služeb, také na spokojenost klientů. Pracovní spokojenost je ovlivněna řadou zdrojů, souvisí však velmi často se způsobem odměňování, stylem řízení a mezilidskými vztahy na pracovišti, nebo způsobem zadávání pracovních úkolů a vymezením pracovních míst i pravomocí.

Cílem práce je zjistit, jak hodnotí zaměstnanci vybrané organizace vlastní pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost vychází z postojů zaměstnance k práci a pracovním podmínkám, s ohledem na jeho subjektivní vnímání. Souvisí především s tím, jak zaměstnanci vzájemně komunikují a jak vnímají svoji organizaci a její cíle, což souvisí se sounáležitostí

a oddaností k organizaci. Neméně důležitou složku, ovlivňující spokojenost, tvoří také odměna za práci v organizaci. V naší práci především chceme zjistit postoj zaměstnanců k organizaci a jejich subjektivní hodnocení pracovní motivace a úrovně spokojenosti. Jak hodnotí pracovníci své současné motivování? Jak jsou spokojeni s prací v organizaci? Jak vnímají přístup vedení a svých nadřízených? Jak vnímají organizaci jako celek? Jak vnímají atmosféru na pracovišti a pracovní kolektiv? Jak vidí svoji budoucnost v organizaci?

Cílem diplomové práce je analýza a hodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců v Azylovém domě pro ženy a matky s dětmi Vsetín a identifikace faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost. Očekávaným přínosem práce by se měl stát návrh doporučení k odstranění nebo zmírnění nedostatků, aby bylo dosaženo co největší míry pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury a vysvětluje pojmy, související s daným tématem. Je rozdělena do podkapitol zabývajících se pracovní motivací a pracovní spokojeností, vymezuje sociální práci a představuje organizaci, v níž byl výzkum realizován. Praktická část se zaměřuje na představení výzkumu, jeho průběhu a následně i výsledků, kterých bylo dosaženo. Vzhledem k povaze výzkumného problému byla v této práci využita metoda zakotvené teorie, jež je jednou z metod využívaných v kvalitativním výzkumu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PRÁCE

Práce je „cílevědomá činnost člověka vytvářející užité hodnoty k uspokojování vlastních potřeb pracujícího, případně potřeb jemu blízkých lidí“ (Matoušek, 2008, s. 149).

Pro život jsou podle Kollárika rozhodující tři činnosti: hra, učení a práce. Každá se stává dominantní určitě části života. Nejdelší období v životě člověka vyplňuje právě práce. Z hlediska ontogeneze rozděluje Kollárik vývoj člověka do tří etap:

1. Předpracovní (přípravná) etapa - souvisí s přípravou člověka na práci. Dosáhnutím určitého věku a získáním určitého druhu kvalifikace se člověk stává způsobilým k začlenění se do pracovního procesu.
2. Pracovní etapa – vyznačuje se aktivním zapojením člověka do pracovního procesu. Zahrnuje nejdelší období v životě člověka a tím získává naprosto dominantní postavení.
3. Postpracovní etapa - začíná odchodem do penze a je doprovázena vyčleněním člověk z dosud existujících sociálních vazeb a vztahů, utvořených během posledních desetiletí prostřednictvím práce.

Žádnou z těchto etap nelze přesně časově označit a ohraničit. Vyznačují se však charakteristikami typickými pro daná období (Kollárik, 2002, s. 68-69).

Vtípil vnímá práci jako jednu z nejdůležitějších lidských činností, jako zdroj všech hodnot společenských, duchovních i materiálních. Pro člověka se práce stala prostředkem k uspokojování většiny jeho potřeb. Pro mnohé lidi je také zdrojem seberealizace, když nacházejí uspokojení v práci samotné (Vtípil, 2005, s. 6).

Práce, podle Vrooma (1967), má tyto významy: nabízí výměnu peněz za výkon, umožňuje odvod duševní a tělesné energie, umožňuje příspěvek k produkci statků a služeb, umožňuje sociální interakci, vymezuje sociální status (Nakonečný, 2005, s. 101).

Práci můžeme chápat také jako komplexní lidskou činnost, jejíž výsledky závisí na podmínkách, za kterých probíhá. Podmínky jsou:

- Vnitřní (subjektivní)
- Vnější (objektivní)

Práce může být prožívána jako svobodná nebo nucená, jako osvobozující i jako nutné zlo, jako zdroj seberealizace, i jako nepříjemné otroctví. Je to cílově zaměřená činnost, instru-

mentální aktivita, která vyžaduje výdej energie a úsilí, uplatnění schopností, respektování určitých závazků a norem a je spojena s určitými očekáváními. Proto je také nutně spojena s motivací (Vtípil, 2005, s. 6).

Práce je cílevědomá, sociálně zformovaná činnost, která nefunguje jen na materiální a ekonomické bázi, ale přináší s sebou i mnohé psychologické (sociální a individuální) komponenty. Člověk velmi často nepracuje jen z ekonomických důvodů, jeho postoj k práci nebývá pasivní a nejedná se tedy jen o krátkodobou, nárazovou a nevyhnutelnou činnost. Práce totiž mnohdy umožňuje dosahování vyšších cílů, uspokojování vyšších potřeb. Pracovní činnost se stává souvislým a dlouhodobým procesem (Kollárik, 2002, s. 124).

Jak velmi trefně podotýká doc. Vtípil, „skutečnou hodnotu práce můžeme vidět nejlépe v situaci, kdy tuto ztrácíme“ (Vtípil, 2005, s. 6).

## 2 PRACOVNÍ MOTIVACE

V následující kapitole se budeme věnovat motivaci k práci a také teoriím pracovní motivace, jelikož motivace provází každý krok člověka. Motivace ovlivňuje chování lidí v osobním, ale i pracovním životě.

### 2.1 Motivace (z lat. *Movere* = hýbat se)

V lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé nebo uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto síly lidské chování, poznávání, prožívání a jednání určitým způsobem zaměřují, v daném směru aktivují a vzbuzenou aktivitu pak dále udržují (Provazník, Komárková, 2004, s. 23).

Motivaci můžeme společně s Klimentem definovat jako psychickou příčinu směru a intenzity chování, která směřuje k dosažení nějakého druhu uspokojení. Motivace zahrnuje motivační strukturou jedince a vlastní motivační proces.

Motivační struktura je tvořena jednotlivými motivy, které můžeme chápat jako dispozice k motivačním procesům.

Motivační proces se týká již samotného uspokojování aktivovaných motivů, tedy pohyb směrem od motivů k cílům.

Motivace určuje směr a intenzitu chování člověka. Přesto jsou dle některých odborníků ve hře další faktory, určující, zda vůbec dojde k realizaci chování. Naopak zastáncem absolutní motivovanosti lidského chování je Freud, který předpokládá, že veškeré lidské projevy vyplývají z vrozených potřeb člověka, tzn. nevědomých pudů. Podle Freuda má motivace nejen dynamizující, ale i direktivní funkci. Murray také předpokládá motivovanost již na nejnižší úrovni. Fyziologické potřeby a potřeby specificky lidské určuje jako základní druhy lidských motivů. Mezi potřeby fyziologické řadí: potřebu kyslíku, vody, potravy, smyslových podnětů, sexuální potřebu, laktaci, močení, kálení, zbavení se kysličníku uhlíčitého, vyhnutí se bolesti, horku, chladu a poškození. Fyziologické potřeby jsou některými autory označovány jako pudy, specificky lidské jako motivy. Specificky lidské potřeby dělí Murray na: manifestní (zjevné, uvědomělé) a latentní (skryté, neuvědomované), přičemž rozhodující vliv přičítá potřebám, které si jedinec nechce nebo není schopen přiznat. Jeho následovníci už nerozlišují striktně mezi potřebami zjevnými a skrytými. Předpokládají, že potřeba nabývá rozličných podob – potřeba agrese, dominance, sexu, pasivity, činorodosti apod. (Kliment, 2013, s. 67-70).



## 2.2 Pracovní motivace

Při motivování pracovního výkonu se uplatňují určité motivační vlastnosti, které jsou zdrojem dynamiky každé osobnosti. Jedná se o potřeby, zájmy, cíle, ideály, hodnoty a city.

Pracovní motivace je souborem vnitřních hnacích sil činnosti člověka. Motivace proto usměrňuje lidské poznání, prožívání a jednání. Psychická i fyzická aktivita jedince je díky nim směřována k vytyčenému cíli.

K tomu, aby člověk podal v práci požadovaný výkon, je třeba optimální a přiměřené motivace. Motivovanost je formována zvenčí, v důsledku vlivů, jež bývají označovány jako podněty. Podněty působí buď živelně, spontánně, nebo záměrně, v podobě stimulace. Žádoucí účinek může vyvolat pouze ta stimulace, která je v souladu s vnitřní motivací jedince, s jeho vnitřními popudy.

Osobní potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty, ale také volní vlastnosti každého člověka jako vytrvalost, cílevědomost, systematickosti, rozhodnost nebo pílě, hrají významnou roli při výběru a výkonu určité profese (Gigalová, 2013, s. 43-44).

## 2.3 Motivační teorie

Dle soudu Štikara a spol. nelze říci, že by byla některá z dosud známých motivačních teorií všeobecně přijímána. Většinu teorií lze podle (Luthanse 1992) shrnout do dvou skupin.

První skupina se zaměřuje na identifikaci lidských potřeb, vztahů a preferencí a na základě toho se snaží o vysvětlení motivace člověka k práci. Tyto teorie jsou srozumitelné, s jednoduchou konstrukcí a lehce transformovatelné do pracovního života. Patří sem Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a Alderferova teorie potřeb.

Druhá skupina teorií předkládá důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace. Stěžejní postavení zde mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace. Mezi nejznámější teorie této skupiny můžeme zařadit Vroomovu teorii valence a očekávání, Potrerovu a Lawlerovu teorii výkonu a spokojenosti, Adamsovu teorii spravedlnosti a Lathamovu a Lockovu teorii dosahování cíle (Štikar a kol., 2003, s. 102-104).

## Maslowova teorie

Maslow stanovil pět úrovní potřeb:

1. fyziologické potřeby – zahrnují potřeby spánku, potravy, sexu, vody a vzduchu;
2. potřeby bezpečí a jistoty – zahrnují emocionální bezpečí, stabilitu, řád a fyzické bezpečí;
3. potřeby sounáležitosti – sociálně zaměřené potřeby se vztahují k interakci s druhými lidmi a zahrnují potřebu být akceptován, sounáležitosti a identifikace s druhými;
4. potřeby uznání a úcty – sem náleží potřeba být respektován, potřeby prestiže a úspěchu;
5. potřeby seberealizace – nejvyšší úroveň potřeb zahrnuje sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností.

(1. - 4. potřeby nedostatkové, 5. – potřeby růstové)

(Štikar a kol., 2003, s. 102-103)

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb dle Štikara

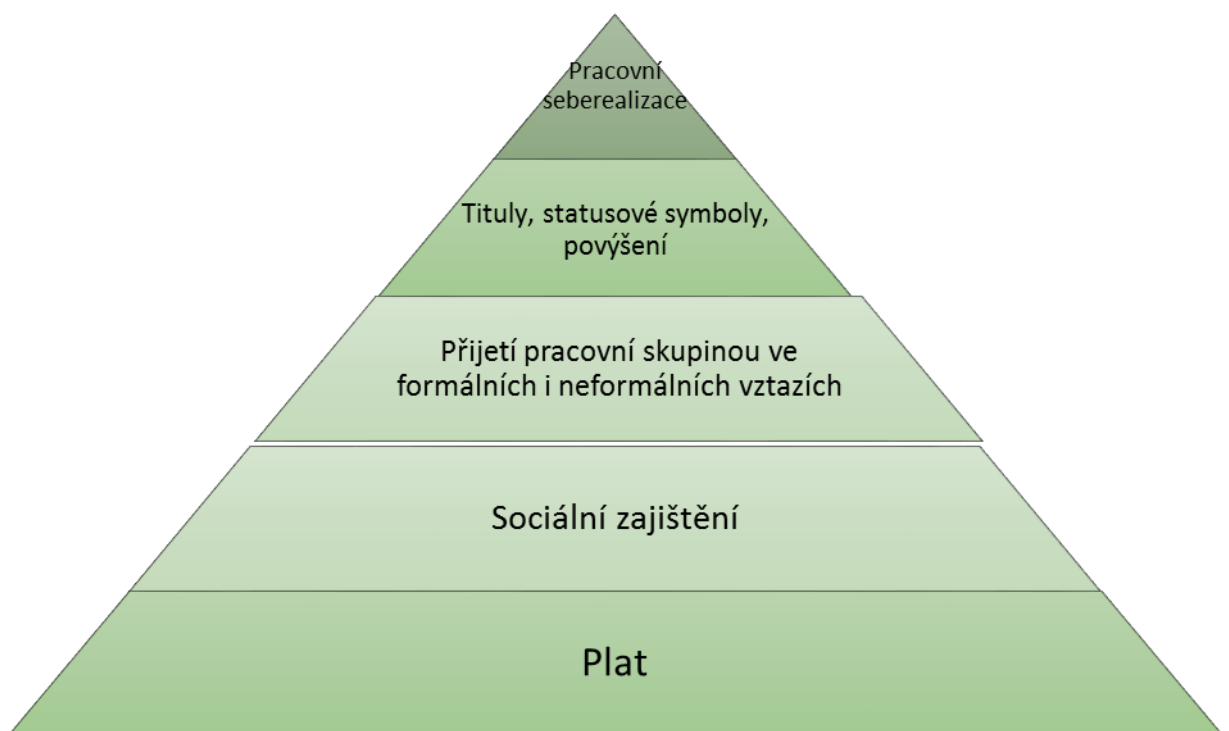


Maslowův předpoklad je, že rozvoj vyšší navazující úrovně je závislý na dostatečném uspokojení potřeb nižších. S výjimkou sebeaktualizace, která může být rozvíjena i v případě neuspokojení nižších potřeb (Kliment, 2013, s. 70).

Hierarchie potřeb Maslowa je však dle Vtípila pouze teoretická. Svůj díl působnosti má také věk, charakterové rysy, tradice, životní styl atd. (Vtípil, 2005, s. 15).

Štikar a spol. převedli pro názornost Maslowovu teorii do podoby hierarchie pracovní motivace. Vyjadřují tak jednotlivé úrovně následující potřeby pracovníka: plat – sociální zajištění – přijetí pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích – tituly, statusové symboly, povýšení – pracovní seberealizace (Štikar kol, 2003, s. 103).

Obrázek 2: Hierarchie pracovní motivace



### Alderfererova teorie potřeb

Obdobou teorie A. H. Maslowa je Alderfererova teorie potřeb. C. Alderferer rozlišuje tři úrovně potřeb:

1. Potřeby existence – zahrnují běžné fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Mohou být uspokojeny prostřednictvím platu a pracovních a sociálních jistot
2. Potřeby vztahů – týkají se nejen interakce s druhými lidmi, ale také uspokojení vycházejícího z respektu, úcty a podpory spolupracovníků nebo přátel

3. Potřeby růstu – obsahem jsou potřeby osobního růstu, rozvoje a vzestupu. Tyto potřeby mohou být uspokojeny plným využitím schopností daného jedince

(Štikar, 2003, s. 103)

Tato teorie netrvá na striktní hierarchii potřeb, připouští se modifikace podle různosti skupin (Vtípil, 2005, s. 17).

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny potřeb:

1. skupinu faktorů tvoří motivátory (uspokojovače), což jsou podněty vnitřní, jež Herzberg nazývá satisfaktory. Tyto odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti, týkají se zajímavosti a uspokojení z práce; projevují se ve výkonnosti. Jejich motivační síla je považována za nevyčerpatelnou.

Působí v dimenzi: pracovní ne-nespokojenost ↔ pracovní spokojenost

2. skupinu tvoří faktory hygieny a kontextu práce (neuspokojovače), což jsou faktory vnější, označované jako dissatisfaktory. Zde patří činitelé či podmínky práce, které ovlivňují výlučně jen pracovníkovo neuspokojení a způsobují demotivaci. Neuspokojení dále působí jako brzda motivátorů (Vtípil, 2005, s. 16).

### **Wroomova expektační teorie**

V. H. Wroom soudí, že k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba tří podmínek:

1. úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem
2. výsledek musí být následován odměnou
3. odměna musí mít pro pracovníka příslušný význam

Wroom nabyl přesvědčení, že sílu motivace lze pro danou situaci vypočítat.

$$M = f(V \cdot E)$$

M – úroveň motivace,

E – expektance, očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho úsilí, subjektivně vnímaná pravděpodobnost, že dané jednání povede ke skutečně k očekávanému cíli.

V – valence, subjektivní hodnota výsledku, subjektivní význam odměny pro pracovníka (Provazník, Komárková, 2004, s. 70)

Základní myšlenkou je teorie, že očekává-li pracovník, že dosáhne vysoké hodnoty, stává se mu i sama jeho práce vysoce hodnotnou a tudíž silně motivovanou. Platí tedy, že síla motivace je dána očekáváním výsledku úsilí (expektancí), významem odměny za danou práci (valencí) a představou o tom, zda bude výsledek práce doprovázen očekávanou odměnou – instrumentalistou (Vtípil, 2005, s. 19).

### **Porterova a Lawlerova teorii výkonu a spokojenosti**

Teorie Porterova a Lawlerova předpokládá, že motivační působení vedoucího vyvolává u zaměstnance (spíše podvědomě) hodnotících myšlenkové postupy v tomto sledu:

- posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny
- zhodnocení vlastních znalostí a schopností nutných ke zvládnutí úkolu
- odhad nutného úsilí na zvládnutí úkolu
- a další doplňující úvahy

Pro sílu motivačního úsilí je v zásadě rozhodující zaměstnancovo vyhodnocení subjektivní atraktivnosti očekávané motivační odměny, ve srovnání s předpokládaným úsilím a riziky.

### **Adamsova teorie spravedlivé odměny**

Autorem teorie spravedlivé odměny, neboli teorie rovnováhy, je J. S. Adams Tato motivační teorie spočívá v empiricky ověřené zkušenosti, že pracovníci mají sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, svého výkonu i odměny ve srovnání se svými spolupracovníky. Podstatou této teorie je, že se pracovník srovnává s jinými členy pracovní skupiny. Posuzuje vlastní vynaloženou námahu a dosažené výsledky a ty potom srovnává s úsilím a výsledky ostatních pracovníků. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Neuspokojení, jež trvá delší časové období, může vést ke snižování výkonu a kvality práce, k fluktuaci, absentismu atd. (Vtípil, 2005, s. 20).

Obrázek 3: Tři situace subjektivního dojmu spravedlnosti

$$\frac{\text{Vlastní výsledek}}{\text{Vlastní úsilí}} \begin{matrix} > \\ \approx \\ = \end{matrix} \frac{\text{Výsledek druhých}}{\text{Úsilí druhých}}$$

(Štikar a kol., 2003, s. 105)

### **Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle**

Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle vychází z předpokladu, že pracovní výkon a motivace se navyšují, pokud jsou pracovníkům stanoveny specifické cíle tak, aby:

- cíle byly obtížné, avšak přijatelné
- existovala zpětná vazba o postupu a kvalitě práce
- pracovníci participovali na stanovování cílů a souhlasili s nimi

Důležitým mechanismem se zde stává vnitřní závazek, který je spojen s akceptováním cílů. Klíčovou je zpětná vazba, která umožňuje korekci chování a změnu strategie plnění úkolů (Štikar a kol., s. 106).

Pozitivně motivovat pracovníky znamená zvyšovat jejich výkon. Výkon zaměstnanců a jejich pracovní spokojenost spolu totiž úzce souvisejí. Je-li pro výkon pracovníků a jejich růst nezbytná žádoucí motivace, pak předpokladem účinné motivace je velmi často pracovní spokojenost. Zaměstnance, kteří jsou v práci z různých důvodů nespokojeni, lze totiž jen velmi obtížně motivovat k vyššímu výkonu.

### 3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

„Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 19).

Lidský život je mnohorozměrný a jedinečný, přičemž každý člověk má své vlastní, individuální pojetí kvality života. Subjektivní kvalitu života člověka určuje jeho celková spokojenost se životem – s kognitivním, relativně racionálním ohodnocením vlastního života a jeho konkrétním emocionálním prožíváním. Spokojenost v sobě zahrnuje jak moment hodnotící (příznivý – nepříznivý, pozitivní – negativní) s odpovídajícím emočním nábojem libosti či nelibosti, tak očekávání spojené s velmi rozmanitými konkrétními potřebami, zájmy, hodnotami apod. Složitost skutečné subjektivní spokojenosti do jisté míry brání jejímu objektivnímu měření (Svobodová, 2006, s. 52).

#### 3.1 Teoretický výklad pracovní spokojenosti

Co se skrývá pod pojmem pracovní spokojenost? Literatura nám na tuto otázku poskytuje množství odpovědí.

Běžně bývá spokojenost vnímána jako psychický stav po dosažení určitého cíle, což znamená, že je vlastně spojena s uspokojením potřeb jednotlivce.

Život člověka a také jeho práci provází množství vlivů, které svým charakterem výrazně ztěžují dosahování cílů a uspokojování potřeb. Z toho vzniklé krátkodobé, ale i dlouhodobé frustrace se stávají překážkami při dosahování spokojenosti (Kollárik, 2002, s. 125).

Pro Kollárika je pojem spokojenost vyjádřením určité míry osobního štěstí, osobního vyrovnání se a také osobního zařazení se do užšího sociálního rámce. Pracovní spokojenost vnímá Kollárik především jako psychologickou kategorii, vyjadřující vyrovnání se člověka s prací. První odborné studie vážící se k spokojenosti v práci byly realizovány v 30. letech 20. století. V souladu s tím se začínají objevovat i první práce zaměřené na problém pracovní spokojenosti (Hoppock 1935, Roethlisberger a Dickson, 1939) Orientace odborníků na tuto problematiku byla vyvolána požadavky praxe. Začalo být přihlíženo k pracovní spokojenosti jako k novému faktoru ovlivňující výkonnost práce (Kollárik, 2002, s. 123).

Pracovní spokojenost úzce souvisí s pracovním výkonem. Je-li pro výkon a jeho růst nezbytná žádoucí motivace, pak předpokladem účinné motivace je velmi často pracovní spo-



kojenost. Jedince, kteří jsou z různých důvodů v práci nespokojeni, lze jen velmi obtížně motivovat k lepšímu výkonu.

Pracovní spokojenost patří k rozhodujícím faktorům pozitivního postoje k práci i k organizaci. Ovlivňuje pracovní výkon a jeho kvalitu, loajalitu zaměstnanců, i fluktuaci nebo absenci a dopadá (především v oblastech sociálních služeb) na spokojenost klientů (Pracovní spokojenost a její faktory, ©2006).

Vtípil spojuje pracovní spokojenost s postoji člověka k dílčím aspektům práce. Celková pracovní spokojenost se tak stává výslednicí rozličných postojů, jež má pracovník ke své práci, jejímu sociálnímu kontextu i mimopracovním okolnostem. Jak pracovní spokojenost, tak postoje k práci považuje Vtípil za důležité motivační činitele. V rámci pracovní spokojenost však spočívá mnohem větší míra na zdůraznění emocionálního a citového aspektu. Vtípil zdůrazňuje, že měřením míry pracovní spokojenosti s prací v organizaci, měříme také emocionální stránku vztahu jedince k organizaci (Vtípil, 2005, s. 7-8).

Pocity úspěšnosti, uspokojení, radosti a optimistického náhledu na život vystupují také v pracovní sféře a vyjadřují úroveň subjektivního vyrovnávání se s různými stránkami a podmínkami života. Z toho vyplývá pocit uspokojení, nebo naopak neuspokojení v pracovní sféře. Úroveň pracovní spokojenosti (nebo nespokojenosti) ovšem výrazně ovlivňuje celkovou obecnou kvalitu života jedince.

Pracovní spokojenost Kollárik vnímá ze dvou úhlů. Nejprve jako:

- spokojenost v práci - což se dá chápat jako jev obsahově širší, zahrnující komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka a k pracovním podmínkám.

Toto pojetí pracovní spokojenosti běžně převažuje nad další možností, kterou je vnímání tohoto jevu, jakožto:

- spokojenosti s prací - s konkrétními pracovními nároky, společenským ohodnocením, pracovním režimem apod. (Kollárik, 2002, s. 124)

Bedrnová a Nový uvádí, že na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a podmínkami práce uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a z tohoto hlediska zde uvádí přímou úměru ve smyslu čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará. Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců mluví jako o podmínce pro efektivní využití pracovní síly (Bedrnová a Nový, 2004).

Jurovský uvádí, že "spokojenost s prací je možné psychicky chápat buďto jako určitým způsobem zevšeobecněný postoj člověka ke svému zaměstnání a ke všemu, co s ním souvisí, anebo jako složení více detailních postojů, tedy postojů k jednotlivým stranám práce ...". Jurovský nevnímá pracovní spokojenost jako momentální stav příjemnosti nebo nepříjemnosti, ale jako dlouhotrvající zaměření mys toho vidí spokojenost nikoliv jako izolovaný psychický jev, ale jako oblast zapadající do celkového kontextu duševního dění jedince (Jurovský, 1971, s. 16).

Pracovní spokojenost je důležitá nejen pro samotného pracovníka, ale i pro organizaci, ve které pracuje, jelikož spokojenost je úzce spjata s následným výkonem. Spokojený a motivovaný pracovník podává žádoucí výkon a je tudíž pro organizaci naprosto klíčovou složkou.

Spokojenost má pro každého člověka velmi subjektivní význam. Proto nelze stanovit univerzální faktory, které přispívají k větší pracovní spokojenosti. Mohou to být např. výše platu, náplň práce, pracovní kolektiv, styl vedení apod.

## **3.2 Teorie pracovní spokojenosti**

Odborníci z oblasti psychologie zformovaly názory na pracovní spokojenost do dvou teorií, z nichž jedna chápe pracovní spokojenost jako jednodimenzionální veličinu a druhá jako dvoudimenzionální veličinu. Dali tedy vzniknout jednofaktorové a dvoufaktorové teorii pracovní spokojenosti (Štikar, 2003, s. 113).

### **3.2.1 Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti**

Preference jednodimenzionality dala vzniknout jednofaktorové teorii. Jednofaktorová teorie dominovala především první polovině 20. století. Tato teorie je tradičním přístupem, v jehož pojetí se spokojenost a nespokojenost chápou jako kontinuum, jejichž krajními projevy jsou na jedné straně naprostá spokojenost na jedné straně a naprostá nespokojenost na straně druhé. Jedná se o jeden jev, kdy snižováním hodnoty na jedné straně se zvyšuje hodnota na straně druhé. Zjednodušeně to znamená, že snižuje-li se spokojenost s prací, nespokojenost se současně zvyšuje. Utvářením optimálních pracovních podmínek dochází k dosažení vhodné míry spokojenosti s prací a naopak. Podstata jednofaktorové teorie předpokládá vzájemnou závislost pracovních podmínek a pracovní spokojenosti.

Obrázek 4: Jednofaktorová teorie (Kollárik, 2002, s. 131)

**spokojenost ----- nespokojenost**

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

Mezi jednofaktorové teorie jsou zařazovány motivačně založené přístupy Maslowa, Wrooma a Stogdilla (Kollárik, 2002, s. 131).

### **Maslowova teorie**

Teorie vycházející z Maslowovy hierarchie potřeb, jež začínají základními fyziologickými potřebami a končí potřebami vyššími, jako jsou potřeba seberealizace a sebeaktualizace. Kollárik vysvětluje, že Maslowův předpoklad, že práce, uspokojující většinu jím uváděných potřeb, by mohla být zdrojem větší spokojenosti pracovníka. Ve vztahu k práci připisuje Maslow významnou úlohu potřebě sebeaktualizace. Z hlediska uspokojení i pracovního chování se podle něj tvořivého chování může dosáhnout pouze na úrovni sebeaktualizace (Kollárik, 1986, s. 28).

Dále se o Maslowově teorii potřeb zmiňujeme v kapitole věnované motivaci.

### **Wroomova expektační teorie**

Podle Štikara je mezi jednofaktorové teorie zařazován také motivačně založený přístup V. H. Vrooma, o kterém pojednává již kapitola 2 (Štikar 2003, s. 114).

### **3.2.2 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti**

Herzberg, Maussner, Snydermann vnesli v roce 1959 do chápání pracovní spokojenosti nové prvky a vytvořili dvoufaktorovou teorii, kde spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů, které jsou na sobě nezávislé:

1. satisfaktory (vnitřní faktory, motivátory) - vnitřně souvisejí s obsahem práce  
např. úspěch, uznání, samotná práce, odpovědnost, možnost postupu
2. dissatisfaktory (vnější faktory, hygienické faktory) - ve vztahu k práci jsou vnější

např. mzda/plat, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, politika vedení organizace

První skupina je tvořena faktory týkající se obsahu práce. Tzv. motivační faktory ovlivňují spokojenost s prací. Satisfactory motivují pracovníky k vyššímu úsilí a výkonu, jsou spojeny se seberealizací, pozitivně ovlivňují spokojenost pracovníků. Satisfactory působí v dimenzi ne-nespokojenost - spokojenost.

Druhá skupina se skládá z vnějších faktorů. Jde o hygienické faktory, jež při nepříznivé konstelaci vyvolávají pracovní nespokojenost. Dissatisfactory mají vliv pouze na nespokojenost a vůči spokojenosti jsou indiferentní. Herzberg nazývá tyto hygienické faktory též frustrátory, protože „si je člověk uvědomuje, až když jsou v nepořádku a prožívá pak tuto situaci jako nespokojenost“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 84). Pokud jsou ale hygienické faktory v pořádku, nejedná se o spokojenost, ale pouze o ne-nespokojenost. Dissatisfactory tedy působí v dimenzi nespokojenost – neexistence spokojenosti.

Obrázek 5: Přehled obou skupin faktorů znázorněných dle Moorheada a Griffina

motivační faktory	hygienické faktory
samotná práce	mezilidské vztahy
úspěch	dozor
uznání	pracovní podmínky
zodpovědnost	plat a bezpečí
růst a povýšení	firmitní politika
spokojenost ————— neexistence spokojenosti	nespokojenost ————— neexistence nespokojenosti

(Štikar, 2003, s. 114)

### 3.3 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je ovlivněna mnoha faktory, které se stávají čím dál více středem zájmu odborníků z různých oblastí. Jejich cílem je zvyšování spokojenosti člověka s prací, s pracovním prostředím, s pracovním kolektivem, s náplní práce, i s jejím ohodnocením.

Faktory pracovní spokojenosti můžeme rozlišit na:

- Vnější faktory- na jedinci nezávislé, spjaté s celkovým pracovním prostředím (plat, pracovní podmínky, pracovní skupina, atd.)
- Vnitřní faktory – související s vlastní povahou pracovní činnosti, kde reakcí na ně je pocit uspokojení z práce a seberealizace člověka, jsou tedy vázané na samotnou osobnost člověka

(Štikar, 2003, s. 115)

Pracovní spokojenost bývá ovlivněna řadou faktorů, souvisí však zejména se způsobem odměňování, stylem řízení, mezilidskými vztahy na pracovišti, komunikací v organizaci, způsobem zadávání pracovních úkolů i vymezením pracovních míst a jejich pravomocí. Uvedeme některé z nich:

### **Odměňování**

Oblast hodnocení a odměňování patří k předním zdrojům pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost v této oblasti více než výše mzdy ovlivňuje nedostatečná objektivita hodnocení, nedostatečné ocenění výkonu a nároků vážících se k pracovním pozicím, nebo nedostatečná diferenciací odměňování pracovníků podle jejich skutečné výkonnosti. Jestliže se pracovník necítí dostatečně odměněn za svůj výkon, jestliže schází zpětná vazba, vztahující se k hodnocení jeho práce, pokud má pocit, že mzda neodpovídá jeho pracovnímu nasazení, ztrácí systém odměňování svou motivační působnost a může dokonce vyvolávat nespokojenost. Systém zaměstnaneckých výhod a péče o zaměstnance bývá, na rozdíl od systému finančního odměňování, většinou zaměstnanci vnímán jako uspokojivý. Vyskytnou-li se požadavky na doplnění zaměstnaneckých benefitů, často se týkají zavedení pružné pracovní doby, rozšíření nabídky školení, zdokonalení vybavenosti pracovními pomůckami, posílení, zavedení životního pojištění, možnosti získání zvýhodněných vstupenek na kulturní nebo sportovní pořady či aktivity.

### **Jednoznačnost pracovních úkolů**

Nejednoznačnost úkolů se týká situace, kdy zaměstnanec přesně neví, co od něj organizace v jeho pozici očekává a na základě jakých kritérií bude hodnocen. Jasně a přesně vymezení pracovních úkolů se řadí k nejvýznamnějším zdrojům pracovní spokojenosti. Podnětná a různorodá práce, jež je provázena jasně stanovenými úkoly, pravomocemi a odpovědností přináší podstatně větší uspokojení. Často tak může kompenzovat i nepříznivý účinek stresu a psychického nebo fyzického vypětí, vyplývající z pracovních povinností. Naopak

takové situace, kdy zaměstnanec přesně neví, co se od něj v jeho pozici očekává, kdy práce, kterou vykonává, se jeví z jeho pohledu jako zbytečná, nebo kdy jsou na něj kladeny vzájemně si odporující a neslučitelné požadavky, a neví, na základě jakých kritérií bude hodnocen, se stávají jedním z nejsilnějších faktorů pracovní nespokojenosti.

### **Význam nových zkušeností**

Mnoha lidem přináší větší uspokojení práce, ve které se vyskytují neustále nové podněty a zkušenosti, ve své podstatě jde o práci rozmanitější, ale tím také složitější. K pracovní spokojenosti přispívá rovněž pocit významné, odpovědné a smysluplné práce. Ovlivnit pracovní spokojenost lze zvyšováním pravomocí, umožněním zaměstnancům měnit zavedené pracovní postupy a experimentovat s novými přístupy.

### **Vymezení pracovních míst a jejich pravomocí**

Ke konfliktnímu charakteru pozice dochází tehdy, jestliže jsou na zaměstnance kladeny vzájemně si odporující nebo neslučitelné požadavky, nejčastěji ze strany různých osob v pracovním prostředí. Nadměrná zátěž spojená s výkonem pracovního místa odpovídá situaci, kdy na osobu jsou kladeny příliš velké nároky a požadavky, často pod vlivem změných předpokladů, za kterých byly původní úkoly stanoveny. Zdrojem nespokojenosti může však být i opačná situace, kdy rozsah pracovních úkolů spojených s pozicí je velmi malý.

### **Styl řízení**

K častým příčinám pracovní nespokojenosti lze zařadit různé formy neprofesionálního manažerského chování: neobjektivní hodnocení a odměňování, zbytečné projevy nedůvěry, neplnění slibů, upřednostňování některých pracovníků, neřešení konfliktů a stížností, neúplné nebo opožděné poskytování informací, nedostatečné vysvětlování pracovních příkazů, nevyužívání připomínek a návrhů ze strany zaměstnanců, pěstování nadměrně soutěživého firemního prostředí, ale i nedostatek času, který vedoucí pracovník svým zaměstnancům věnuje. Častý zdroj nespokojenosti spočívá také v neschopnosti manažerů pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci. Problémové osoby ve vedoucích funkcích, osoby se sklonem např. k narcismu nebo agresivitě, osoby manipulující ostatními, chovající neeticky, v lepším případě pouze komplikují práci, v horším ničí pracovní morálku a pracovní spokojenost zaměstnanců.

**Sociální prostředí pracoviště (mezilidské vztahy a pravidla hry)**

Pracovní spokojenost zaměstnanců bývá výrazně ovlivněna také vztahy se spolupracovníky a nadřízenými. Dnes velká část zaměstnanců očekává od svých nadřízených participativní způsob řízení. Preferují řízení, jež jim poskytne samostatnost, odpovědnost a možnost ovlivnit rozhodnutí, která se dotýkají jejich práce. Spolupracující pracovní prostředí, které omezuje sociální odstup mezi zaměstnanci a manažery, podporuje otevřenou a vysvětlující komunikaci, jež definuje jasná "pravidla hry" a firemní etiky v chování manažerů a zaměstnanců přispívá k posílení sociální spokojenosti zaměstnanců. Příčinou nespokojenosti naopak bývá přílišná centralizace v rozhodování, vydávání směrnic a pokynů neodrážejících skutečný stav věcí, nevyužívání znalostí a zkušeností zaměstnanců, nezájem o komunikaci, zanedbávání zpětné vazby apod.

**Sklon k pracovní nespokojenosti jako osobnostní rys (důležitost personálního výběru)**

V tendenci pociťovat pracovní spokojenost existují individuální rozdíly. Větší dispozice k pracovní nespokojenosti mají osoby s vysokou negativní afektivitou, jež vykazují vyšší výskyt nepříznivých náladových stavů ve všech oblastech života. Tyto osoby si v jisté míře s sebou přinášejí pracovní nespokojenost již do práce a jejich sklon k nižší úrovni spokojenosti nemůže být organizací pravděpodobně příliš ovlivněn. Osoby se sklonem k chronické nespokojenosti vnímají negativní aspekty pracovního prostředí ve vyšší míře než ostatní a svou vyšší citlivost vůči těmto negativním aspektům mohou přenášet i na jiné. Tato skutečnost poukazuje na důležitost personálního výběru, který se tak stává jedním ze způsobů, jak zvýšit celkovou úroveň spokojenosti zaměstnanců.

Dlouhodobá pracovní nespokojenost mající chronický charakter, je velmi závažným jevem. Projevuje se např. poklesem pracovního úsilí, ztrátou zájmu o práci, rapidním snížením pracovní motivace a růstem absence v důsledku zdravotních problémů (ať už jde o zvýšenou nemocnost či únikovou pracovní neschopnost). Ale i tendencí zaměstnanců očerňovat firmu na veřejnosti, vynášet důležité informace apod. Součástí profesionálního řízení firem a organizací by proto měly být pravidelné průzkumy pracovní spokojenosti zaměstnanců, zaměřující se na analýzu jejich potenciálních zdrojů a hledající opatření k jejich odstraňování (Pracovní spokojenost a její faktory, ©2006).



Předmětem výzkumu úrovně pracovní spokojenosti v této diplomové práci jsou sociální pracovníci. Proto další kapitola bude věnována teoretickému vymezení pojmů souvisejících se sociální prací.

## 4 SOCIÁLNÍ PRÁCE

Sociální práci lze nezasvěcenému představit jako práci s konkrétními ohroženými skupinami. Ohrožených skupin, které vyžadují pomoc sociálních pracovníků, je velké množství. Jedná se např. o sociální práci se zneužívanými, týranými a zanedbávanými dětmi a jejich rodinami, s osamocenými rodiči, s rodinami v rozvodu, s mnohoproblémovými rodinami, se zdravotně znevýhodněnými, s lidmi s mentálním postižením, s duševně nemocnými, se starými lidmi, s lidmi umírajícími v hospici, se ženami, které poskytují placené sexuální služby, s rizikovou mládeží, sociální práce v rámci probační a mediační služby, sociální práce s nezaměstnanými, s bezdomovci, s uprchlíky, atd.

V zemích, kde má obor sociální práce delší tradici se uplatňují jednak nesespecializovaní profesionálové a vedle nich také specialisté, kteří jsou školeni na práci s konkrétním typem klientů. V západních zemích se již od dvacátých let 20. století vede debata na téma, nakolik je specializace sociálních pracovníků nutná a přínosná. Zastánci specializace uvádějí, že každá z ohrožených skupin má zvláštní potřeby a práce s ní vyžaduje speciální znalosti a dovednosti, zvláštní druh praktického tréninku a supervize. Opačné stanovisko tvrdí, že k efektivnímu a úspěšnému výkonu sociální práce stačí soubor obecných znalostí a dovedností. Sociální pracovník by měl být díky nim schopen vytvářet služby pro jakékoliv klienty, poskytovat je a také by měl umět okazovat klienty na další služby (Matoušek a kol., 2010, s. 13).

Sociální práce se vyvíjela v jednotlivých zemích různě, dle specifických potřeb jejich občanů, v rámci sociální politiky dané země. Proto dosud není ustálena všeobecně platná definice sociální práce. Přesto se teoretici tohoto oboru shodují na tom, že „sociální práce je vědecky fundovanou odbornou disciplínou, která speciálními metodami zajišťuje provádění péče o člověka na profesionálním základě“ (Klimentová, 2013, s. 9).

Současná podoba sociální práce vychází z předpokladu, že je sociálně i kulturně ovlivnitelný během celého svého života. Pokud si tedy člověk nemůže zabezpečit samostatně svou práci důstojnou životní úroveň, nebo není schopen dodržovat etické, kulturní, společenské nebo hygienické normy společnosti, ve které žije, předpokládá se, že mu tato společnost nabídne a poskytne potřebnou pomoc (Klimentová, 2013, s. 11).

„Sociální práce podporuje sociální změnu, řešení problémů v mezilidských vztazích a posílení a osvobození lidí za účelem naplnění jejich osobního blaha. Užívá teorii lidského chování a sociálních systémů a zasahuje tam, kde se lidé dostávají do kontaktu se svým pro-

středím. Pro sociální práci jsou klíčové principy lidských práv a společenské spravedlnosti“ (Janoušková, Nedělníková, 2008, s. 9).

Základním principem je teze, že každý člověk má nárok určit si sám své vlastní hodnoty a priority a má možnost podle nich jednat. A také, že všichni lidé jsou si rovni jako svobodné lidské bytosti bez ohledu na svoji odlišnost. Tato rovnost je potom základem společenské spravedlnosti. Lidská práva a společenská spravedlnost slouží jako motivace a zdůvodnění činnosti sociální práce (Janoušková, Nedělníková, 2008, s. 9).

Sociální práci lze členit dle různých kritérií. Můžeme rozlišovat např. sociální práci:

- Preventivní – předcházení vzniku dysfunkčních procesů
- Kurativní – zmírňování, neutralizování a odstraňování již vzniklých důsledků dysfunkčních procesů
- Paliativní – zmírňování následků a předcházení dalšímu zhoršování stavu

(Klimentová, 2013, s. 12)

Dalším významným hlediskem je třídění sociální práce podle počtu klientů:

- sociální práce s jednotlivci
- sociální práce s rodinou
- sociální práce se skupinou
- komunitní sociální práce

(Janoušková, Nedělníková, 2008, s. 9)

Dělit sociální práci můžeme i podle Marie Krakešové na tzv.:

- technickou pomoc a
- sociální péči výchovnou.

Sociální pracovníci disponují značnými možnostmi, jak klientovi pomoci v nouzi – od pravidelných finančních podpor (např. v nezaměstnanosti, nemoci a mateřství), přes jednorázové finanční příspěvky různého druhu až po ústavní a pobytovou péči (např. domovy důchodců, azylové domy, domy s pečovatelskou službou apod.). Druhá, a jistě důležitější část sociální práce, je dosti obtížně uchopitelná a vyžaduje zapojení vlastní osobnosti sociálního pracovníka. Proto často neprobíhá tak ideálně, jak by bylo třeba. Svou roli jistě sehrává i množství případů, které je nucen sociální pracovník řešit současně a nezbyvá mu tedy ani

dostatek času ani energie věnovat se jednotlivým případům důkladně. Sociální pomoc technická je v rámci sociální práce neoddělitelná od sociální péče. Přesto je však o sociální péči hovořeno jako o důležitější části sociální práce, jelikož přerozdělování technické pomoci na základě některých objektivních skutečností je schopen běžný úředník, však jen sociální pracovník – profesionál může tyto dvě části propojit ve fungující a vzájemně se podporující celek. V celek, který nestagnuje na dané úrovni, ale vyvíjí se v ideálním případě k ozdravení, probuzení vůle a chuti do života, nastartování takových vlastností a schopností klienta, které jej provedou dalším životem a naučí jej překonávat překážky bez pomoci a asistence sociálního pracovníka.

V současné době se sociální pracovník potýká s naprosto odlišnými sociálními problémy, než ve své době Marie Krakešová. Přesto je zřejmé, že její myšlenky jsou poplatné i dnešní době. Především tím, že podávají návod jak nazírat na člověka z hlediska jeho vývoje v minulosti. Nehledí na něj jen jako na studnici současných problémů, ale jako na osobu, která prošla určitou ontogenezí, byla determinována svým okolím a v součtu s jeho charakterovými vlastnostmi dala vzniknout důvodům jeho dnešních potíží. I když dnešní člověk prožil své dětství v odlišném prostředí než děti začátku minulého století, i když jeho vývoj určovaly naprosto odlišné rodinné, sociální a společenské podmínky, a tudíž i jeho současné problémy jsou často diametrálně odlišné od těch, které řešila Marie Krakešová (a také disponuje sociální pracovník novými možnostmi, jak klientům pomoci), stále platí, že je třeba nahlédnout do nitra člověka, do jeho minulosti a při pátrání po příčinách jeho selhání nalézat současně cesty možného řešení. Je třeba klienta nasměrovat, popostrčit a vyjádřit mu podporu, aby dosáhl toho, že bude společností bezvýhradně přijímán a bude se v ní sám cítit dobře (Krakešová, Krakeš, 1934).

V praktické části diplomové práce se zabýváme mapováním pracovní spokojenosti sociálních pracovníků terénní asistenční služby v Azylovém domě pro ženy a matky s dětmi Vsetín. Proto si zde uvedeme některá fakta týkající se tohoto konkrétního typu sociální práce.

#### **4.1 Terénní sociální práce**

V Matouškově definici je terénní sociální práce definována jako práce „s rizikovými jednotlivci nebo skupinami vykonávaná v přirozeném prostředí klientely sociálních pracovníků. Součástími 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. V optimálním případě může terénní sociální práce ovlivnit rizikové chování, resp. životní styl jako klientů. Cílem terénní sociální práce bývá i napojení klientů na jiné specializované služby...“ (Matoušek, 2008, s. 229).

Terénnost je odlišná sociální práce s klientem, která je založená na partnerském vztahu a dialogu, znalosti a akceptaci životního stylu a kulturního prostředí, ze kterého klient pochází. Terén je místo, kde dochází ke styku s klientem, kde klient bydlí, kde tráví volný čas, kde se obvykle zdržuje. Za terén tak můžeme považovat domácnosti klientů a veřejná prostranství – ulice, parky, nádraží..., ale také herny, kluby apod. (Janoušková, Nedělníková, 2008, s. 11-12).

Kritériem pro popis terénní sociální práce však není pouze ona terénnost, tzn. práce v přirozeném prostředí klienta, ale také výjimečnost vztahu ke klientovi, kdy se terénní sociální pracovník snaží motivovat osobu z určité cílové skupiny, aby se stala klientem a začala využívat nabízené služby.

Terénní sociální práce je zaměřena na primární prevenci a orientována je pouze na potřeby klienta, přičemž nesleduje žádný jiný zájem nebo zakázku. Snaží se tak předcházet sociálnímu vyloučení jednotlivce, rodiny, či sociální skupiny. Sociální vyloučením brání lidem zapojit se do ekonomických, politických, spotřebních a jiných aktivit společnosti a v důsledku jim vlastně znemožňuje být plnoprávními občany. Sociální práce nemůže stavět na předpokladu, že ji tito jedinci či sociální skupiny sami vyhledají pomoc v jejich institucích.

Charakteristickým rysem terénní sociální práce je, že pomáhající pracovník vyhledává potenciální uživatele sociálních služeb v terénu. Jejich setkání tak obvykle neprobíhají na půdě organizace, která terénního sociálního pracovníka zaměstnává. Tento způsob práce umožňuje kontakt s lidmi, kteří z rozličných důvodů sami institucionální pomoc nevyhledávají, případně zpočátku i odmítají. Návštěvy v domácím prostředí uživatelů poskytují příležitost ke spolupráci s celou rodinou a širším společenstvím. Na druhé straně vstup do soukromého prostoru jednotlivců, rodin a celých společenství klade vysoké nároky na profesionalitu a etické chování pracovníků (Janoušková, Nedělníková, 2008, s. 10).

Mezi výhody terénní sociální práce patří snadnější navázání důvěry mezi klientem a pracovníkem díky kontaktu v klientově přirozeném prostředí, méně formalit, více času na klienta, přímý kontakt s realitou, ve které klient žije, nižší finanční náklady na službu, mož-

nost preventivního působení, zachycení problému v počátku, přímá pomoc v krizi, intenzivnější kontakt s klientem, bezplatnost služby, atd.

Nevýhody terénní sociální práce s sebou přináší neochota spolupráce ze strany klienta, obtížně udržitelné hranice profesionálního vztahu, zvýšená rizikovost práce v terénu, nemožnost vyřešit některé problémy na místě, složité podmínky práce v terénu, neoddělení soukromí pracovníka od aktivit v terénu, osamocení pracovníka v terénu nebo vyšší riziko syndromu vyhoření ve vztahu k nevýhodám práce v terénu (Janoušková, Nedělníková, 208, s. 11-12).

## 4.2 Terénní sociální pracovník

Terénní sociální pracovník by měl být především autentický. Rogers (1998) považuje autenticitu (opravdovost) za nejdůležitější aspekt mezilidských vztahů. Pomáhající pracovník má být autentický, tzn. opravdový – kongruentní, ve shodě sám se sebou. Nemá vystupovat jako ten chytřejší, chápavější, moudřejší. Reagovat autenticky neznamená chtít dominovat a kontrolovat druhé nebo situaci, ignorovat ostatní názory, ať už jde o klienty, nebo kolegy z multidisciplinárního týmu. Znamená to jednat z pozice, kdy se staráme o sebe i o ostatní a přitom jsme si vědomi aktuálního kontextu situace. Z toho nevyplývá, že sociální pracovník bude bez ohledu na situaci vždy příjemný, ani nebude mít problémy. Měl by však být schopen mít na situaci profesionální náhled.

Terénní sociální pracovníci Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín musí být připraveni ve své praxi každodenně řešit velké množství různorodých problémů, týkající se rodin a osamělých rodičů s dětmi s různým druhem ohrožení. Jejich náplní práce je tak zvaná „sanace rodiny“. Terénní sociální pracovnice AD musí být připraveny jak na práci se zneužívanými, týranými a zanedbávanými dětmi a jejich rodinami, tak s osamocenými rodiči, i s rodinami v rozvodu, s mnohoproblémovými rodinami, s rizikovou mládeží, s nezaměstnanými a v poslední době získávají zkušenosti také ze sociální práce s uprchlíky, kdy se terénní sociální pracovnice stávají pro svého klienta často jediným kontaktem s novým světem, v němž se přichozí ocitá.

## 4.3 Sanace rodiny

„Sanace rodiny je soubor opatření sociálně-právní ochrany, sociálních služeb a dalších opatření a programů, které jsou poskytovány nebo ukládány převážně rodičům dítěte

a dítěti, jehož sociální, biologický a psychologický vývoj je ohrožen“ (Konvičková, Bechyňová, 2008, s. 18).

Před rokem 1989 byla sociální práce s rodinou doménou pouze jedné instituce – obvodních a okresních úřadů – oddělení péče o rodinu a dítě. Sociální pracovníci byli školeni v metodách práce s rodinou, jež byly vystavěny na autoritativním, direktivním vztahu mezi pracovníkem a klientem. Důsledkem byla stále se zvyšující potřeba zařízení pro výkon ústavní výchovy, protože stávající kapacita těchto zařízení nedostačovala. Některé děti zde prožily často i 15 - 18 let svého život. Po umístění dítěte s rodinou již nikdo dále nepracoval. Mladí lidé opouštějící v době plnoletosti ústavy měli obrovské obtíže s integrací do společnosti. Úmyslem sociálních pracovníků a pracovníků nebylo děti poškozovat prostřednictvím zařízení pro výkon ústavní výchovy. Podstatou byla tehdejší doktrína, že nejlepším pečovatelem o děti v obtížné sociální situaci je stát, který je skrze své instituce ochrání před jejich rodiči (Bechyňová, Konvičková, 2008, s. 11).

Sociální práce na sanaci rodiny se v dnešní době vyznačuje zcela novými přístupy. V popředí stojí především účinná multidisciplinární spolupráce odborníků, reagující na situaci ohrožení dítěte. Všichni odborníci zapojení do problematiky sanace rodiny by měli spolupracovat na základě jasně definovaných pravidel a vzájemného respektu. Prioritou je podpora všech členů rodiny, aby byli přivedeni k rozpoznání zdrojů svých těžkostí a možností, jak je změnit či odstranit. Rodiny však i přes veškerou pomoc často nejsou schopny nějaké změny dosáhnout, nechtějí ji, nebo necítí, že by byla řešením jejich situace. Nejčastějšími způsoby řešení, ke kterým se rodiny v těchto situacích uchylují, je útek (neotevírají, neberou telefon), pasivní rezistence (neudělají žádný krok vedoucí ke změně, i když uznávají jeho oprávněnost), či agrese (výčitky, zpochybňování). Pomáhající pracovník si v takových situacích musí být vědom, že očekávání a požadavky je třeba vždy přizpůsobit konkrétní rodině, co nejvíce komunikovat s rodinou a snažit se porozumět signálům, jež nabádají k hledání jiné strategie, případně ke změnám formulace cílů tak, aby bylo možné se k nim společně dopracovat (Bechyňová, Konvičková, 2008, s. 12-14).

Důsledkem nezvládnuté situace ohrožení dítěte by mohlo být jeho umístění mimo rodinu. Základním principem sanace rodiny je tedy podpora dítěte prostřednictvím pomoci jeho rodině. Cílem je předcházet, zmírnit nebo eliminovat příčiny ohrožení dítěte poskytnutím dítěti i jeho rodičům pomoc a podporu k zachování rodiny jako celku. Jedná se o činnosti, jež směřují k odvrácení možnosti odebrání dítěte z rodiny, v průběhu jeho případného umístění k realizaci kontaktů dítěte s rodinou, nebo k umožnění jeho bezpečného návratu

zpět domů. Nedílnou součástí sanace rodiny jsou činnosti, jež mají za úkol podporovat udržitelnost kvalitativních změn v rodině dítěte po jeho návratu domů (Konvičková, Bechyňová, 2008, s. 18).

Neustálá práce s rodinou v krizi, ne příliš časté a viditelné úspěchy, každodenní kontakt s lidmi, nutnost zapojení celé osobnosti, často i po pracovní době, trvalá snaha pomáhat, stres. To jsou záležitosti, s nimiž se dnes a denně potýkají pracovníci pomáhajících profesí. Syndrom vyhoření bývá důsledkem tohoto hektického stylu života, neschopnosti „vypnout“ a odpočívat a slevit ze svých vlastních nároků na sebe.

#### 4.4 Syndrom vyhoření

Pomáhající profese mohou energii dávat, častěji ji však značně odebírají. Je-li energetická bilance dlouhodobě záporná, mohou se pracovníci dostat do stavu, pro který existuje termín „syndrom vyhoření“. K jeho projevům patří jak deprese, lhostejnost, cynismus, stažení se z kontaktu, nebo ztráta sebedůvěry, tak i časté nemoci a tělesné potíže, únava. Není to však jen obyčejná únava. Když si někdo staví dům, může být hrozně unaven, a přesto se u něj nejedná o syndrom vyhoření. Do syndromu vyhoření je vždy vpletena otázka po smyslu vlastní práce. K syndromu vyhoření může vést: ztráta ideálů, workaholismus a záležitost, která by se dala nazvat „teror příležitosti“. Tímto obratem je popsán životní pocit některých lidí, konkrétně jejich neschopnost slevit a nesnažit se uchopit všechny příležitosti a dostát všem svým závazkům za každou cenu, při spotřebování veškerého času a energie (Kopřiva, 1997, s. 101).

Společné sdílení frustrací a pracovních neúspěchů v pomáhajících profesích je jedním z účinných léků proti vyhoření. Důležité je vzájemné ocenění kolegů za dobrou práci, společné vymýšlení dobrých nápadů jak vyřešit problém, či mít více trpělivosti s klientem. Blahodárně působí zjištění, že si člověk může dovolit při práci s klientem něčemu nerozumět, že si může dovolit cítit ke klientovi negativní či pozitivní emoce a to všechno je možné sdílet s kolegy – nebýt na to sami.

Supervize je chráněným prostorem, kde toto vše může probíhat.

#### 4.5 Supervize

„Obecným účelem supervize jako profesionální aktivity je zlepšení či udržení kvality služby“ (Havrdová, Hajný, 2008, s. 48).



„Hess (1980, s. 25) definuje supervizi jako čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“ (Hawkins, Shonet, 2004, s. 59)

Supervizor napomáhá pracovníkům v pomáhajících profesích především:

- lépe porozumět klientům
- uvědomovat si své reakce na klientovo chování a jednání
- chápat dynamiku probíhající mezi ním a klientem
- vidět dopady svých intervencí
- zkoumat další způsoby práce
- udržet patřičnou úroveň motivace k práci
- naplňovat potřeby pracovníků ve vztahu k práci

(Hawkins, Shonet, 2004, s. 60)

Supervize má mít jeden společný hlavní cíl – udržení a zlepšení kvality práce v profesi, jež využívá reflexi sebe sama (Havrdová, Hajný, 2008, s. 48).

Supervize může být individuální, skupinová nebo týmová.

#### Technický kontrakt

Technický kontrakt se sjednává před začátkem samotné supervize. Měl by obsahovat typ domluvené supervize (individuální, případová, výcviková, týmová...), místo, frekvenci setkávání, cenu a dobu, na níž se supervize sjednává (určitá, neurčitá). Kontrakt je nejlépe vyhotovit písemně a měl by zahrnovat i otázku mlčenlivosti a případných písemných výstupů ze supervize (Univerzita Karlova, © 2016).

#### Obsahový kontrakt

Obsahový kontrakt neboli zakázka bývá definována v úvodu supervizního setkání. Svou zakázku by měl specifikovat sám supervidovaný. Zakázka by měla obsahovat vše, co od dnešní supervize supervidovaný očekává, s čím potřebuje pomoci, jaké téma, nebo otázky na supervizi přináší. Úkolem supervizora je držet se domluvené zakázky. Supervizor má možnost nabídnout změnu kontraktu, pokud se ukáže, že původní zakázka byla

stanovena příliš úzce. Vždy by však měl obsah supervize odpovídat vzájemné dohodě (Univerzita Karlova, © 2016).

#### Zaměření

Zaměření již je konkrétní supervizní práci na určité téma, které přináší supervidovaný. Trvá po celou dobu sezení a je základním požadavkem supervizní práce. Supervizor pomáhá téma lépe zaměřit a formulovat, aby bylo srozumitelné pro všechny zúčastněné (Univerzita Karlova, © 2016).

#### Prostor

Prostor je jádro supervize. Je místem pro kreativitu, bádání a objevování. V prostoru bývají otevřeny možnosti podívat se na prezentovaný problém z jiných pohledů, než je běžné v praxi. V prostoru je dovoleno všem zúčastněným nevědět, váhat, nemít odpovědi a hledat (Univerzita Karlova, © 2016).

#### Most

Tato fáze supervize je cestou k aplikaci nových poznatků, náhledů a možností, které se objevily během supervize. Má několik fází – zklidnění (porovnání myšlenek), poskytování informací (nabídky či doporučení, kde je možno získat další informace), stanovení cílů (cíle by si měl stanovovat sám supervidovaný a nemusí je zveřejňovat), plánování aktivit (změny plánu pod zjištěním nových skutečností), perspektiva (supervidovaného i supervizora) (Univerzita Karlova, © 2016).

#### Shrnutí

Je poslední závěrečná fáze supervizního procesu. Jde o zpětné ohlédnutí za průběhem supervizního sezení. Supervizor i supervidovaný mají možnost společně ohodnotit svoji práci, včetně její kvality a efektivity. Supervize je proces, kdy se člověk učí na svou vlastní praxi. A to platí jak pro supervizora, tak pro supervidovaného. Vždy se musí jednat o oboustranný proces, kdy jsou obě strany připraveny naslouchat. Skládá se ze zpětné vazby, uzemnění (vědomé opuštění prostoru pro objevování, zklidnění, ohlédnutí a odlehčení), společného vyhodnocení (zvážení společné práce) a stanovení nové smlouvy (revize původního kontraktu) (Univerzita Karlova, © 2016).

Výzkum pracovní spokojenosti sociálních pracovníků se v této diplomové práci zaměřil na zaměstnance konkrétní organizace – Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín. V následujících kapitolách si organizaci představíme blíže.

## 5 AZYLOVÝ DŮM PRO ŽENY A MATKY S DĚTMI VSETÍN

Cílem sociálních služeb je umožnit lidem v nepříznivé sociální situaci využívat místní instituce, které poskytují služby veřejnosti i přirozené vztahové sítě, zůstat součástí přirozeného místního společenství, žít běžným způsobem. Poskytované sociální služby zachovávají a rozvíjejí důstojný život těch, kteří je využívají, jsou bezpečné a odborné.

Azylový dům pro ženy a matky Vsetín poskytuje tři druhy sociálních služeb. Kromě pobytové služby se dále jedná o poradnu pro rodinu a také o terénní asistenční službu. První dvě si krátce představíme. Terénní asistenční službě budeme věnovat více prostoru z důvodu návaznosti na praktickou část této práce.

### 5.1 Pobytová služba Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín

Posláním Azylového domu pro ženy a matky s dětmi o.p.s. Vsetín je umožnit osobám v nepříznivé sociální situaci, většinou spojené se ztrátou bydlení, zůstat součástí přirozeného společenství a podporovat je v návratu k běžnému způsobu života.

#### Cíle sociální služby:

Cílem Azylového domu pro ženy a matky s dětmi o. p. s Vsetín je žena nebo matka, která je schopna:

- Zajistit samostatné bydlení pro sebe a děti
- Aktivně a samostatně řešit veškeré problémy v běžném životě (finanční, vedení domácnosti apod.)
- Řádně pečovat o své děti

#### Cílová skupina:

- Ženy, matky od 18 let s dětmi, které jsou obětí domácího násilí
- Ženy, matky od 18 let s dětmi bez přístřeší nebo žijící v bytových podmínkách ohrožující zdraví a život
- Ženy, matky od 18 let s dětmi, které nejsou schopny vlastními silami zvládnout náhlou životní situaci
- Ženy, matky od 18 let s dětmi žijící v nevyhovujícím rodinném prostředí včetně případů, kdy je v souladu nepříznivého životního prostředí ohrožen vývoj nebo zdraví dětí.

**Azylový dům pro ženy a matky s dětmi nabízí 24 hodin denně:**

- základní sociální poradenství, pomoc při výběru jiné vhodné sociální služby, poskytnutí kontaktů na další instituce
- azylové ubytování s možností zajištění přípravy stravy, celkové hygieny těla, praní a žehlení prádla
- pomoc při vyřizování osobních záležitostí, pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu se společenským prostředím
- pomoc při uplatňování zákonných nároků a pohledávek

**Zásady práce:**

- dodržování práv uživatelék – organizace má zpracovány písemné pravidla na ochranu práv a pracovníci tato práva dodržují v praxi.
- respektování volby uživatelék – pracovníci azylového domu respektují skutečnost, že uživatelka je při řešení vzniklé situace kompetentní osobou a má právo se svobodně rozhodnout, jak bude při řešení problému postupovat.
- individualizace podpory – pracovníci azylového domu přistupují ke každé uživatelce jako k jedinečné bytosti a svoji podporu se snaží přizpůsobit jejím potřebám, podporují uživatelku v soběstačnosti a v začlenění do společnosti
- zaměření na celek – pracovníci azylového domu nepohlízejí na uživatelky jako na osoby vytržené ze společenského prostředí, snaží se chápat problémy uživatelék v kontextu jejich společenských vazeb a kontaktů.
- flexibilita – pracovníci azylového domu hledají cesty k tomu, jak nejlépe přizpůsobit podporu uživatelék z hlediska jejich potřeb, názorů a přání.

**5.2 Poradna pro rodinu Azylového domu pro ženy a matky s dětmi****Vsetín**

Posláním odborného sociálního poradenství v Poradně pro rodinu je prostřednictvím ambulantních a terénních služeb, podpůrných aktivit a schránky důvěry pomoci rodinám s nezletilými dětmi a osobám v krizi se zlepšením své nepříznivé životní situace. Ambulantní služby jsou provozovány v prostorách Azylového domu pro ženy a matky s dětmi o.p.s. Vsetín a terénní převážně v přirozeném prostředí rodiny.

**Cílová skupina:**

- rodiny s nezletilými dětmi ohrožené sociálním vyloučením, které se nacházejí v nepříznivé životní situaci
- rodič nebo jiná pečující osoba se sníženou dovedností nebo schopností pečovat o dítě
- rodiny s dětmi, kde vývoj dětí je nepříznivě ovlivněn závislostí rodičů na návykových látkách
- rodiny v dlouhodobé finanční tísní (předluženost, hmotná nouze...)
- rodiče v rozvodovém řízení i v době po rozvodu, kteří nejsou schopni se dohodnout na výchově a výživě dětí
- rodiny s dětmi ohrožené trestnou činností
- rodiny, ve kterých se vyskytuje záškoláctví dětí
- rodiny, kde je nezletilý rodič
- rodiny s dětmi ohrožené ztrátou bydlení
- těhotné ženy, které potřebují pomoc před a po narození dítěte
- rodiny s dětmi, jejichž členové jsou znevýhodněni na trhu práce
- rodiny azylantů
- rodiny, jejichž členům byl stanoven soudní dohled na základě doporučení oddělení sociálně právní ochrany dětí
- rodiny ohrožené domácím násilím
- pěstounské rodiny
- osoby v krizi

**Poradna pro rodinu nabízí poradenské služby:**

- právníka
- psychologa
- sociálního pracovníka

**Dále nabízí:**

- rodinnou mediaci
- asistovaný kontakt
- pomoc obětem domácího násilí

### **5.3 Terénní asistenční služba Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín**

Terénní asistenční služba pro rodiny s dětmi poskytuje podporu a praktickou pomoc rodinám, které z různých důvodů nedokážou zajistit svým dětem adekvátní podmínky, avšak mají snahu svou situaci zlepšit. Do těchto rodin docházejí pracovníci\* terénní asistenční služby dle potřeby a společně s rodiči hledají možnosti, jak postupně změnit situaci k lepšímu. Spolupracují s nimi při řešení problémů týkajících se nejčastěji výchovy dětí, vedení domácnosti, bydlení, hledání zaměstnání, rodinného rozpočtu, prevence zadluženosti, vyřizování záležitostí na úřadech (případně zajišťují krátkodobé hlídání dětí nebo doprovod při různých jednáních). Dále vedou rodiče k aktivní účasti na přípravě dětí do školy a podílí se na organizování jejich volného času.

Terénní asistenční služba je poskytována na základě písemné smlouvy o poskytování sociální služby a společně vytvořeného individuálního plánu (rodina sestavuje tento individuální plán společně s pracovníkem terénní asistenční služby a aktivně se podílí na řešení své situace. Terénní asistenční služba poskytuje pomoc rodinám s dětmi do 18 let a pracuje s rodinou jako celkem.

Terénní asistenční služba pracuje s dysfunkčními rodinami nebo rodinami v momentální krizové situaci, které nedokážou zajistit přiměřenou péči o děti nebo dostatek podnětů pro jejich rozvoj a které mají motivaci a snahu tuto situaci řešit.

Terénní asistenční služba poskytuje sociální služby rodinám s nezletilými dětmi v jejich přirozeném prostředí. Posláním je podpora rodin v jejich úsilí zlepšit svou nepříznivou životní situaci a vytvořit tak bezpečné prostředí pro zdárný vývoj dětí. Terénní asistenční služba působí ve Vsetíně, Vizovicích a přilehlých obcích.

### **Cíle terénní asistenční služby**

- zvýšit úroveň péče o děti v oblasti zdravotní, výchovné a citové
- zlepšit materiální a finanční zajištění rodiny
- rozvíjet rozumové schopnosti a pracovní dovednosti dětí
- navázat, rozvíjet a udržovat mezilidské vztahy (rodina, přátelé, sociální skupiny, aj.)
- posílit vědomí o právech, povinnostech a zodpovědnosti za své jednání
- zvýšit samostatnost a soběstačnost členů rodiny
- zvýšit úroveň vzdělanosti členů rodiny
- rozvíjet možnosti vedoucí k uplatnění na trhu práce
- snížit riziko výskytu společensky nežádoucích jevů

Terénní asistenční služba pro rodiny s dětmi poskytuje podporu a praktickou pomoc rodinám, které z různých důvodů nedokážou zajistit svým dětem adekvátní podmínky, mají však snahu svou situaci zlepšit.

### **Cílová skupina**

- rodiny s nezletilými dětmi ohrožené sociálním vyloučením, které se nacházejí v nepříznivé životní situaci
- rodič nebo jiná pečující osoba se sníženou dovedností nebo schopností pečovat o dítě
- rodiny s dětmi, kde vývoj dětí je nepříznivě ovlivněn závislostí rodičů na návykových látkách
- rodiny v dlouhodobé finanční tísní (předluženost, hmotná nouze...)
- rodiče v rozvodovém řízení i v době po rozvodu, kteří nejsou schopni se dohodnout na výchově a výživě dětí
- rodiny s dětmi ohrožené trestnou činností
- rodiny, ve kterých se vyskytuje záškoláctví dětí
- rodiny, kde je nezletilý rodič
- rodiny s dětmi ohrožené ztrátou bydlení



- těhotné ženy, které potřebují pomoc před a po narození dítěte
- rodiny s dětmi, jejichž členové jsou znevýhodněni na trhu práce
- rodiny azylantů
- rodiny, jejichž členům byl na základě rozhodnutí soudu stanoven dohled
- rodiny ohrožené domácím násilím
- rodiny zajišťující náhradní rodinnou péči (pěstouni, dítě svěřené do péče cizí osobě)

### **Popis realizace a rozsah poskytované sociální služby:**

Terénní asistenční služba je poskytována především v přirozeném prostředí rodiny se zaměřením na cílovou skupinu rodin s dětmi a zahrnuje následující činnosti:

- Pomoc při řešení nepříznivé finanční situace
- Pomoc při sestavování rodinného rozpočtu
- Pomoc při řešení nepříznivé bytové situace
- Podpora při vedení domácnosti a dodržování základních hygienických návyků
- Zajištění zdravotní péče
- Zprostředkování materiální pomoci rodinám
- Zajištění podmínek a poskytnutí podpory pro přiměřené vzdělávání dětí
- Zajištění podmínek pro společensky přijatelné volnočasové aktivity
- Návuk a upevňování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností dítěte
- Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- Sociálně terapeutické činnosti
- Pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí
- Další pomoc vyplývající z aktuální situace rodiny

### **Metody práce:**

- sociální práce s rodinou i s jejími jednotlivými členy,
- základní a výchozí metodou je rozhovor s uživatelem služby (poradenský, motivační, aktivizační, evaluační...),

- individuálně zaměřená intervence se stanovením cíle a individuálního plánu,
- hodnocení dosaženého cíle,
- posílení sebevědomí pomocí podpory rodičovských kompetencí, nácvik rodičovského chování,
- hospodaření s finančními prostředky, jednání s úřady
- na řešení orientovaný rozhovor
- motivační rozhovory
- úkolově orientovaný přístup

(Azylový dům pro ženy a matky s dětmi, o.p.s., © 2006 – 2007)

## 6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Vzhledem ke zvolenému tématu byla v předchozí části práce nastíněna teoretická východiska navazující na problematiku řešenou v praktické části.

Pro uvedení do širšího kontextu pracovní spokojenosti jsme v prvních kapitole předložili výklad pojmu práce obecně, s ohledem na její význam pro život člověka.

Následovala kapitola pojednávající o motivaci. Kapitola se věnovala motivaci a motivačním teoriím, což je problematika úzce provázaná s tématem pracovní spokojenosti. Zaobírali jsme se motivací jako psychickou příčinou směru a intenzity chování, která směřuje k dosažení určitého druhu uspokojení. Dále pracovní motivací, jež je potřebná k tomu, aby člověk podal v práci požadovaný výkon. Uvedli jsme i některé z vybraných motivačních teorií.

Navázali jsme další kapitolou, ve které jsme vymezili pojem pracovní spokojenosti, charakterizovali její znaky a nastínili souvislost s životní spokojeností. K zarámování tématu jsme představili jednofaktorové a dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti. Dále jsme se věnovali některým z faktorů pracovní spokojenosti a jejich vlivu na pracovní spokojenost.

Podstatný, pro návaznost na praktickou část práce, byl popis sociální práce, jako oboru lidské činnosti, který se věnuje prosazování sociální spravedlnosti, zlepšování kvality života a rozvíjení potenciálu každého jednotlivce, skupiny i společenství. Konkrétně byla vymezena specifika sociální práce v terénu, která je těžištěm našeho tématu. S tím souvisí i osoba terénního sociálního pracovníka v azylovém domě, jehož náplní práce je takzvaná „sanace rodiny“. Práce s rodinou v krizi je záležitostí, s níž se dnes a denně potýkají pracovníci v terénní asistenční službě Azylového domu. Syndrom vyhoření jako důsledek neustálé práce s lidmi a neschopnosti odpočívat a slevit z nároků na sebe, byl popsán v závěru kapitoly společně se supervizí, jakožto aktivity sloužící k udržení a zlepšení kvality práce v pomáhajících profesích.

Závěrečná kapitola teoretické části seznamuje s Azylovým domem pro ženy a matky s dětmi ve Vsetíně, organizací, jež se stala klíčovou pro náš další výzkum, který je popsán v navazující praktické části.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 METODOLOGIE VÝZKUMU

Předmětem výzkumu této práce je zjištění pracovní spokojenosti sociálních pracovníků v Azylovém domě pro ženy a matky Vsetín. Práce se zaměřuje na sociální pracovníky jedné ze služeb Azylového domu, konkrétně na sociální pracovníky terénní asistenční služby.

### 7.1 Výzkumný problém

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení úrovně pracovní spokojenosti terénních sociálních pracovníků Azylového domu pro ženy a matky s dětmi. Práce si klade za cíl zmapovat závislost pracovní spokojenosti na jednotlivých aspektech, jakými jsou například finanční ohodnocení, vztahy se spolupracovníky, množství pracovních úkolů, rozmanitost práce, materiální pracovní podmínky, uplatnění vlastních schopností apod.

Zajímá nás, zda sociální pracovníci jsou spokojeni s prací v této konkrétní organizaci.

Diplomová práce se snaží o zachycení subjektivních pohledů jednotlivých účastníků výzkumu na daný problém. Vedení Azylového domu pro ženy a matky Vsetín má vážný zájem na zvyšování pracovní spokojenosti svých zaměstnanců. Z toho důvodu provádí vždy jednou ročně pravidelné „pohovory s pracovníky“, které jsou zcela věnovány tématu individuální pracovní spokojenosti a možností změny. Vedení Azylového domu se stále snaží jak o zdokonalování pracovních podmínek, tak o účinnější zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Výsledky výzkumu by měly sloužit k další orientaci vedení Azylového domu v této problematice a pomoci nastínit možná zlepšení.

Pro výzkum byla zvolena kvalitativní metoda sběru dat. „Někteří metodologové chápou kvalitativní výzkum jako pouhý doplněk tradičních kvantitativních výzkumných strategií, jiní zase jako protipól nebo vyhraněnou výzkumnou pozici ve vztahu k jednotné, na přírodovědných základech postavené vědě. Kvalitativní výzkum postupně získal v sociálních vědách rovnocenné postavení s ostatními formami výzkumu“ (Hendl, 2008, s. 47).

### 7.2 Výzkumný cíl, dílčí cíle a výzkumné otázky

Hlavní cíl:

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat pracovní spokojenost terénních sociálních pracovníků Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín s ohledem na jednotlivé aspekty, které ji způsobují.

Dílčí výzkumné cíle:

- Popis podmínek, za kterých jsou sociální pracovníci v organizaci zaměstnáni
- Popis aspektů zodpovědných za přímou spokojenost
- Popis pracovních podmínek
- Popis interakcí mezi jednotlivými zaměstnanci organizace
- Osobní zhodnocení pocitu spokojenosti

Výzkumné otázky

Výzkumné otázky mají směřovat k prozkoumání určité situace a výzkumníkovi mají pomoci vést výzkum směrem, na který je zaměřený jeho předmět (Strauss, Corbinová, 1999, s. 25).

Výzkumné otázky vycházejí z obecně určeného cíle výzkumu, který tak převádějí do konkrétnější podoby. Obvykle bývá formulována jedna zastřešující výzkumná otázka, ke které můžeme stanovit další dílčí výzkumné otázky.

Hlavní výzkumná otázka:

Jaká je pracovní spokojenost terénních sociálních pracovníků v Azylovém domě pro ženy a matky s dětmi Vsetín?

Dílčí výzkumné otázky:

- Jaké důvody a podmínky vedly pracovníky k výběru tohoto zaměstnání a setrvávání v něm?
- Které jevy nejvýrazněji působí na spokojenost pracovníků v zaměstnání?
- Jak popisují a hodnotí pracovní podmínky v organizaci?
- Jak popisují a hodnotí způsoby komunikace v organizaci?
- Jak popisují a hodnotí vztahy na pracovišti?
- Jaké aspekty pracovní spokojenosti a nespokojenosti uvádí respondenti v rozhovorech?

### 7.3 Metody a techniky výzkumu

V praktické části diplomové práce byla použita kvalitativní metoda výzkumu, která má dle Hendla přinést nové poznatky a zodpovědět kladené výzkumné otázky (Hendl, 2005, s. 30). Kvalitativní přístup ve výzkumu se jeví jako vhodný vzhledem k povaze řešeného problému.

Kvalitativní metody mohou být použity pro získání nových názorů na jevy, o nichž už něco víme (Strauss a Corbinová, 1999, s. 11).

Disman popisuje kvalitativní výzkum jako nenumerické šetření a interpretaci sociální reality, jejímž cílem je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím (Disman, 2000, s. 80).

„Kvalitativnímu výzkumu se vytýká, že jeho výsledky představují sbírku subjektivních dojmů“ (Hendl 2008, s. 50). Kvalitativním výzkum se totiž zaměřujeme na názory, pocity a zkušenosti jedinců. V kvalitativním výzkumu je proto důležitá role výzkumníka, který pracuje s daty, jejichž vyhodnocování se odvíjí především od kvality jeho vlastního porozumění této interpretaci a také od osobního přístupu k získanému materiálu a tématu práce.

Podle Čermáka popisuje kvalitativní výzkum proces dotazování, jenž je nasměrován k porozumění a zakládá se na výrazné metodologické tradici dotazování, explodující sociální problém nebo problém jedince. (Čermák, 2002, s. 12) Kvalitativní přístup dle Miovského při využití principů jedinečnosti a neopakovatelnosti vychází z kontextu, vývoje děje a dynamiky (Miovský, 2006, s. 18).

Vzhledem k povaze výzkumného problému byla v této práci využita metoda zakotvené teorie, která je jednou z metod využívaných v kvalitativním výzkumu. Cílem této metody je vytvoření teorie. "Nezačínáme teorií, kterou bychom následně ověřovali. Spíše začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné" (Strauss, Corbinová, 1999, s. 195). V získaných datech se pomocí induktivní logiky pátrá po pravidelnostech, se snahou dospět k formulování nové teorie (Gulová, 2011, s. 80). Zakotvená teorie vychází z určitého výzkumného problému, který zužuje prostřednictvím výzkumné otázky. Výzkumná otázka by měla být formulována tak, aby ponechala dostatek volnosti pro pečlivé prozkoumání jevu. Data se získávají především pozorováním a rozhovory. Celý proces sběru a analýzy dat je hledáním pojmů, které souvisejí se zkoumaným jevem

a odhalováním vztahů mezi nimi. Nástrojem analýzy sesbíraných dat jsou typy kódování - otevřené, axiální, selektivní.

K výzkumu bylo využito polostrukturovaného rozhovoru. Předem byla stanovena témata rozhovoru a připraveny k nim příslušné otázky. Podpůrné otázky byly připraveny pro situace, kdy má pracovník problém s vyjádřením se k danému tématu.

Rozhovory s pracovníky probíhaly na diktafon a to v době od listopadu 2015 do února 2016. Audio záznamy byly nejdříve přepsány formou transkripce. „Transkripce se nazývá proces převodu mluveného projevu z interview nebo ze skupinové diskuze do písemné podoby“ (Hendl 2008, s. 208). Transkripce rozhovorů umožňuje vracet se opětovně k informacím zachyceným v rozhovorech. Důvodem přesné citace rozhovorů, ve kterých účastníci výzkumu sdělují své zkušenosti, pocity a názory je možnost objasnit více než kvantitativně redukovanou realitu (Gulová, 2011, s. 81). Při rozhovorech byla využita technika naslouchání, aby nebyly do rozhovoru vnášeny žádné vlastní názory, rady, komentáře, poznámky (Kopřiva, 2011, s. 113).

Informace získané z rozhovorů byly vyhodnocovány v průběhu analýzy dat. Dalo by se říci, že celý kvalitativní výzkum je ve své podstatě analýza obsahu. Každý rozhovor je totiž přepsán do podoby textu, který je posléze analyzován. Analýza obsahu je tak základní technikou celého výzkumného procesu.

Rozhovory byly kódovány na základě otevřeného kódování, dle zakotvené teorie. Kódy byly k sobě přiřazovány podle svého významu a kategorizovány. Tím je možné z množství dat extrahovat proměnné, které se tak stávají základem budoucí teorie (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 92). Kategorie byly pojmenovány a následně byly k jednotlivým kategoriím vytvořeny subkategorie v rámci axiálního kódování. Poslední fází je selektivní kódování. Byla vybrána jedna centrální kategorie, ke které se vztahovaly ostatní utvořené kategorie. Analýza dat byla ukončena vyhotovením schématu seřazených kategorií a subkategorií podle paradigmatického modelu.

Paradigmatický model podle autorů Strausse a Corbinové spojuje jednotlivé kategorie do souboru vztahů, který určuje příčinné podmínky, jev, kontext, intervenující podmínky, strategie jednání, interakce a následky. Paradigmatický model je formován propojením získaných údajů otevřeným kódováním (Gulová, 2011, s. 82). Paradigmatický model tvoří příčinné podmínky, ve kterých probíhá jev. Jev je nejdůležitější kategorií, ke které se ostatní kategorie vztahují. Těmito kategoriemi jsou kontext, intervenující podmínky,



strategie jednání, interakce, které ovlivňují zkoumaný proces vedoucí k následkům, jež mohou mít různý charakter.

#### 7.4 Výzkumný soubor

Základním výzkumným souborem jsou terénní sociální pracovníci Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín.

Konverzačními partnery v našem výzkumu se staly pracovnice terénní asistenční služby Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín. V rámci oblastního regionálního pracoviště ve městě Vsetín je v organizaci zaměstnáno celkem 10 sociálních pracovníků. 100% zastoupení žen. Z toho dvě sociální pracovnice pracují v pobytové službě Azylového domu a jedna v Poradně pro rodinu. Konverzačními partnery se v tomto případě staly pouze pracovnice terénní asistenční služby (TAS). Stalo se tak vzhledem ke specifickým jejich práce, jež je odlišná od náplně práce jiných sociálních pracovníků (např. na pobytové službě, nebo v poradně).

Terénní sociální pracovnice byly předem seznámeny s projektem výzkumu v Azylovém domě a kontaktovány s žádostí o rozhovor, který bude zaznamenáván na diktafon, při zachování anonymity všech oslovených účastníků. Získali jsme poučený (informovaný) souhlas s rozhovorem od všech téměř všech potencionálních konverzačních partnerů. „Důležitou zásadou etického jednání při výzkumu je potřeba získat poučený (informovaný) souhlas. To znamená, že osoba se zúčastní studie pouze, pokud s tím souhlasí. Předtím musí být plně informována o průběhu a okolnostech výzkumu“ (Hendl 2008, s. 153). Jedna pracovnice TAS žádost o rozhovor odmítla.

Rozhovory byly uskutečněny s ženami ve věku od 31 do 60 let a délky trvání pracovního poměru od 6 do 12 let (viz tabulka). Ve všech uvedených údajích bylo respektováno zachování anonymity oslovených pracovníků.

Pro větší přehlednost slouží tato tabulka:

Tabulka 1: Struktura pracovníků v sociálních službách

Pracovnice	Rok narození:	Zaměstnání v Azylovém domě od:
A	1976	2009
B	1976	2004
C	1975	2006
D	1955	2006
E	1976	2006
F	1985	2010

## 8 VYHODNOCENÍ DAT ZÍSKANÝCH KVALITATIVNÍM ŠETŘENÍM

Na základě sběru dat bylo vytvořeno 5 kategorií a 29 subkategorií, jež popisují zkoumanou problematiku. Analytický příběh popisuje jednotlivé proměnné a vztahy mezi nimi, které byly nalezeny, tj. podmínky A, vyvolávají jev B a tento jev se odehrává v kontextu C (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 92).

Jsou nám známé limity provedeného výzkumu s tím, že nemůže být generalizován. Realita je popisována z omezeného množství získaných informací a není tedy možné ji považovat za obecně platnou. Prezentace získaných dat tak v tomto případě zůstává u popisu vztahů mezi jednotlivými kategoriemi. Při vyhodnocování výsledků byl kladen důraz na shrnutí nejdůležitějších získaných informací.

### 8.1 Analytický příběh

Azylový dům pro ženy a matky s dětmi, o.p.s., Vsetín byl založen v roce 2002. Zakladatelem bylo město Vsetín. V současnosti jsou v rámci organizace registrovány 3 sociální služby: azylový dům (pobytová služba), sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi (terénní asistenční služba v rodinách s dětmi) a odborné sociální poradenství (poradna pro rodinu).

Terénní sociální práce je specifickým druhem sociální práce. Je to povolání náročné psychicky a mnohdy i fyzicky. Důvody, pro které si dotazované pracovnice toto povolání zvolily a hlavně v něm setrvávají, jsou různé. Pracovnice uvádějí, že rozhodujícím prvkem je rozmanitost práce. Každý člověk je jiný, žije jiný život a i problémy každé rodiny jsou naprosto rozdílné. Tím se práce terénních sociálních pracovníků stává prací, kde není místo pro rutinu a jednotvárnost. Sociální pracovnice oceňují na práci v terénu její aktivizační složku, kdy jsou motivovány k tomu, aby se neustále učily novým věcem a získávaly další zkušenosti v rámci spolupráce s navazujícími organizacemi ve městě i v širokém okolí. Jejich práce však vyžaduje plné nasazení, kdy musí do terénu v jakémkoliv počasí, práce je někdy spojená s riziky, ať už se jedná o hygienu v některých domácnostech, nepřátelská domácí zvířata, nebo i agresivní klienty. Často pro ně konec pracovní doby nehraje roli a „v práci“ jsou kdykoliv, kdy potřebují klienti. Jistota zaměstnání, poskytovaná organizací v podobě smlouvy na dobu neurčitou, výrazně přispívá ke spokojenosti a vyrovnanosti, která následně umožňuje pracovnícím jejich vysoké nasazení a odpovídající kvalitu práce. Organizace, poskytující dostatečné finanční zabezpečení svým zaměstnancům, podporuje

jejich loajalitu. Přesto finanční ohodnocení neuvádějí pracovníci jako rozhodující pro setrvávání v tomto zaměstnání. Velkou váhu však má v pomáhajících profesích pro pracovníky ztotožnění se s cíli organizace, pro kterou pracují. V rámci zastřešujících společných cílů deklarují pracovníci důležitost možnosti samostatného rozhodování a s tím spojené zodpovědnosti za svou práci. Pracovníci neuváděli výši platu jako rozhodující faktor, pro který zaměstnání vykonávají. Stejně tak možnost povýšení nehraje příliš velkou roli pro pracovníci, které se věnují především bezprostřední práci s klienty a většinu času pracují individuálně.

Hlavní zdroje pracovní spokojenosti byly během rozhovorů evidovány v oblasti uznání za odvedenou práci. Pracovníci zdůraznily důležitost zpětné vazby ze strany organizace a velkou váhu pro ně má i ocenění od klientů. Pracovní spokojenost se projevuje v pocitech, jako jsou naplněnost prací a hrdost na práci. Zaměstnankyně uvádějí, že pocit naplnění z práce, vnímají často pracovníci pozitivně motivované. Zaměstnance motivuje uznání a soulad s cíli organizace. Jako rozhodující uvádějí, že jim jejich práce přináší neustálý rozvoj dovedností a zkušeností.

Pracovní podmínky ovlivňují především výkon pracovníka. Zaměstnavatel se snaží vytvářet bezpečné a motivující pracovní prostředí a pracovní podmínky. Velmi pozitivně je ze strany pracovníků hodnocena možnost práce z domu, kterou zaměstnavatel umožňuje. Důležitým aspektem pro navození a udržení spokojenosti, je dle dotázaných přiměřené množství pracovních úkolů, které jsou pracovníkům dostatečně vysvětleny a omezení zbytečné byrokracie a dalších pravidel a nařízení ztěžujících práci. Nabídka benefitů poskytovaných organizací a úroveň materiálně technických podmínek jsou hodnoceny jako faktory přispívající k pracovní spokojenosti.

Terénní sociální práce je prací s lidmi, mezi lidmi a pro lidi. Nejen vztah s klientem, ale i personální vztahy v rámci organizace ovlivňují spokojenost v práci. Pracovníci hodnotili kompetence svého nadřízeného, jeho spravedlnost a zájem o pocity podřízených jako velký přínos pro spokojenou práci v organizaci. Komunikace, zahrnující nejen komunikaci mezi kolegy, ale také s pracovníky návazných organizací a úřadů je pocíťována pracovníky jako uspokojující. Vzájemné kolegiální vztahy byly označeny jako dobré. Organizace zprostředkovává svým zaměstnancům kurzy a další aktivity spojené s profesním vzděláváním, přesto nabídka vzdělávání není, dle pracovníků, dostatečně pestrá a nenabízí zaměření na specifické přístupy v terénní sociální práci. A pokud ano, jsou pro možnosti organizace

příliš finančně nákladné. Každé 2 měsíce však organizace poskytuje svým zaměstnancům možnost účasti na supervizi, jako prevenci před syndromem vyhoření.

Pracovníci zhodnotili, že jim jejich práce v organizaci poskytuje možnost, aby uplatňovali každodenně své schopnosti a současně získávali nové znalosti a dovednosti. Oceňují, že je v organizaci brán zřetel na jejich názor a oni tak mohou, pokud mají zájem, ovlivňovat firemní politiku.

### **8.1.1 Příčinné podmínky: Důvody zaměstnání v terénní asistenční službě Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín**

#### Subkategorie: Finanční ohodnocení a nárůst platu

Oblast finančního odměňování často patří k předním činitelům ovlivňujícím pracovní spokojenost. V práci sociálních pracovníků však většinou není výše mzdy prioritní záležitostí.

Sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách, mají jedno z nejnáročnějších povolání, avšak platy v sociálních službách jsou na nejnižší úrovni ze všech oborů. *P1: ...obecně si myslím, že pozice sociálního pracovníka je podhodnocená. Byla bych ráda, kdybych jak já, tak i ostatní pracovníci měli důstojné pracovní ohodnocení za práci, kterou odvádí. Je to takové nedůstojné.*

Přesto bývají povětšinou se svými platy spokojeni a systém finančního odměňování tím ztrácí u velké části sociálních pracovníků své motivační působení a nemá téměř vliv na výkon. *P2: Já se cítím dobře finančně ohodnocena. Nemám k tomu žádné připomínky.*

Lidé zaměstnaní a pracující v sociální oblasti z velké části přikládají hlavní váhu jiným okolnostem, pro které si toto povolání vybrali a pro které v něm hlavně dál setrvávají, než je finanční stránka věci. *P2: ...nárůst platu mě potěší, ale když nebude, tak to mi nevadí.*

Pracovníci také velmi kladně hodnotí přístup vedení Azylového domu, které se jim snaží zajistit důstojné platové podmínky. *P4: S finančním ohodnocením jsem spokojená. Myslím si, že v poměru k ostatním neziskovým organizacím jsme ohodnocení adekvátně. P3: ...vedení se snaží o to, abychom ty finance fakt jako měli docela vysoké na poměry v sociálních službách.*

V rámci možností neziskových organizací se pracovnice v této konkrétní organizaci cítí přiměřeně ohodnoceny. *P6: V předchozích zaměstnáních jsem měla daleko nižší mzdu.*

Částečné a dočasné navýšení příjmu přichází s možností zapojení pracovníků do rozličných projektů, v kterých se organizace realizuje, nebo možnostmi vykonávání další práce na dohodu P3: *...jsem spokojená. Pokud je nějaká možnost, tak se nám vedení snaží dohodit nějaké projekty, nebo umožnit nám si přivydělat třeba přes nějaké nadace, nějakými jednorázovými aktivitami, nabízí nám třeba dohody tady na azylovém domě.*

Nárůst platu považují pracovnice všeobecně za velký přínos, přesto jej neočekávají P4: *...neočekávám žádný nárůst platu...*, uvědomují si možnosti jak své domovské organizace, tak možnosti sociálních služeb obecně P6: *Nemůžu říct, že jsem teď nespokojená, ale těším se, že bude líp.*

#### Subkategorie: možnost povýšení

Pracovnice se k otázce povýšení staví velmi rezervovaně. Žádná z nich nemá velké tendence povýšit ve své funkci P2 : *Ne. Nejsem člověk, který by chtěl být někde výš* P3: *Tak sama za sebe nemám potřebu se hnát někam nahoru.* P4: *...nechybí mi to.*

Jak uvádějí pracovnice, organizace, ve které pracují, jim ani příliš možností k povýšení neposkytuje P4: *Je tady jedna vedoucí. Hierarchie tady není, takže to moc nevidím.*

Avšak současně upozorňují na skutečnost, že P3 : *...když někdo má tendenci změnit práci nebo má cíl být ve vedoucí pozici, třeba vedoucí projektu nebo poradny, tak pokud na to má, tak je mu to umožněno. Pokud to dovoluje zákon, organizace, finance. Takže to si myslím, když je člověk šikovný a chce se dostat nahoru a jsou ty příležitosti, tak je to možné.* Zapojení Azylového domu do různých projektů dává šance na další uplatnění individuálních ambicí P6: *Já to teda osobně vidím spojené s projekty, kdy mám možnost změnit moji pracovní pozici ze sociálního pracovníka na třeba projektového manažera.* P5: *Tak určitě, je to pro mě výzva, já jsem vlastně rozjížděla terénní službu v Kloboukách a byla jsem tam vlastně dva roky, když ten individuální plán běžel. Takže to mě hodně bavilo. Kdyby byla nějaká taková příležitost, tak do toho bych šla.*

Terénní sociální pracovnice se především věnují své bezprostřední práci s klienty, většinu času pracují individuálně, samy za sebe a tento styl práce příliš nepřitahuje pracovníky s tendencí ke zvyšování pozice. P1: *Co se týká možnosti povýšení, tak určitě nesměřuju nikam. Myslím si, že mám dobrou práci. Nemám žádné ambice.* P2: *Určitě bych nechtěla být povýšená. Jsem spokojená na té pozici, na které pracuji.*

Subkategorie: Pochopení cílů organizace

Práce terénní sociální pracovnice vyžaduje maximální nasazení, sociální citění, vyrovnanou, empatickou osobnost. Lidé se této práci věnují často nad míru svých povinností, je tedy velmi důležité, aby se energie tomu vynaložená neminula účinkem. Tedy především, aby nejen klienti, ale i organizace ocenila práci svého zaměstnance. K tomu, aby vynaložená energie byla přesně zacílena, je nutné pochopení cílů organizace a jejich následné přijetí pracovníkem. *P5: Cíle organizace jsou mi jasné a ztotožňuji se s nimi. P3: Jsou jasné a zřetelné. P4: Já myslím, že cíle organizace jsou jasné a jsem s nimi ztotožněna a nevím o tom, že bych dělala něco mimo cíle. Jo jsem s tím spokojená.*

Některé z pracovnic stály i u zrodu organizace a na tvorbě cílů se osobně podílely *P6: ...pochopila a možná že jsem u některých byla, když se tvořili a ztotožňuji se s nimi.*

Navíc cíle organizace pro pracovnice nejsou uzavřenou záležitostí, dále přemýšlejí nad jejich zdokonalováním a zpřesňováním tak, aby byly čitelné pro širokou veřejnost *P1: Určitě bych uvítala, kdybychom dopracovali poslání organizace jako celku, protože máme rozdělené poslání v rámci jednotlivých služeb a myslím, že bychom měli mít poslání, které vystihuje práci celé organizace ať je to v rámci terénu azylového domu nebo poradenství. P4: Co mi přijde trochu zavádějící je název organizace, že se jmenujeme Azylový dům. Jsme terénní služba, máme další služby jako poradna pro rodinu, pro oběti trestné činnosti a veřejnost je z toho hodně zmatená. Název odpovídá jen pobytové službě. Když někomu řeknu, že jsem pracovnice Azylového domu, tak si myslí, že pracuju jen s klienty na pobytu. Moc neznají terénní asistenční službu, tak proto bych byla pro přejmenování organizace na nějaký neutrální pojem, aby to nebylo tak zavádějící.*

Subkategorie: Rozhodování dle vlastního úsudku a zodpovědnosti

Práce sociálního pracovníka v terénu je prací samostatnou, Pracovnice nemají bezprostřední možnost konzultovat své postupy. Situace, do kterých se v terénu dostávají vyžadující často rychlé reakce a okamžitá rozhodnutí. *P4: ...to je pro terénního pracovníka klíčové, protože chodí do rodiny sám, na vlastní zodpovědnost, hodně kroků je na něm. P1: Určitě se snažím rozhodovat podle sebe sama a podle toho jakou zodpovědnost mám.*

V rámci služeb, jež poskytuje domovská organizace, i návazných služeb dalších odborníků, mají pracovnice možnost pozdějších odborných konzultací *P2: ...když si nejsem jistá, že by ten úsudek nebyl správný, tak se zase poradím s jiným odborníkem, protože chci, abych co nejlíp poradila, pomohla. P4: ...pak konzultace s pracovníky městského úřadu.*

Běžnou praxí je předávání si rad a zkušeností v rámci týmu terénních sociálních pracovníků *P1: ...když si nevím rady, tak poprosím o konzultaci některého z kolegů, kterému věřím, anebo nadřízeného.*

Organizace musí důvěřovat svým zaměstnancům. Musí mít jistotu, že budou vždy postupovat podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a v souladu s cíli organizace *P3: Vedoucí vždycky říká: „Udělej si, jak chceš“, nejsme nijak svazováni.* Přesto téměř vždy je konečné rozhodnutí v každé situaci na klientovi, na rodině a pracovníci jsou připraveny tato rozhodnutí respektovat *P6: ...vždycky to není úplně podle mého. Naopak v tom terénu přemýšlím nad přínosem pro klienta a to strašně ovlivňuje moje rozhodnutí, aby to bylo pro tu naši cílovou skupinu přínosné a ne vždy, to musí být zrovna, to, co by se mi líbilo nejvíc.* *P5: Samozřejmě je hodně oblastí, kde musíme udržovat etiku. S tím se ztotožňuju.*

Obecně pracovníci pocítují samostatnost a zodpovědnost jako klad své práce. *P2: Líbí se mi, že pracuju samostatně a jsem za to zodpovědná, tím pádem. Takže já ráda pracuju sama a cítím tu zodpovědnost* *P4: Mně to vyhovuje, že jsem zodpovědná za to, co řeším v rodinách.*

#### Subkategorie: Jistota zaměstnání

Ztráta zaměstnání představuje stresor atakující psychický i fyzický stav postižených. V často citované škále zátěže vyplývající ze životních událostí (Holmes a Rahe) je ztráta práce v první desítce stresorů. Proto jistota práce výrazně přispívá ke klidu, spokojenosti, vyrovnanosti, životnímu optimismu a dalším vlastnostem, které následně umožňují pracovnícům jejich vysoké nasazení a odpovídající kvalitu práce. *P3: Dlouho jsem měla smlouvu na dobu určitou, teď už se cítím jistěji v zaměstnání skrz budoucnost a nějaké setrvání.* *P6: Mám podepsanou smlouvu na dobu neurčitou, takže předpokládám, že mám jistotu zaměstnání. Na klidu mi to přidává.* *P1: Já se cítím jistá v zaměstnání, tím, že mám smlouvu na dobu neurčitou.* *P4: ...tak jistota záleží na způsobu financování, jestliže teď máme jistější financování, tak mám větší jistotu, ale dlouho dobu jsem tu jistotu neměla.*

Pracovníci si uvědomují, že zaměstnání v neziskové organizaci je vždy tak trochu riskantní *P4: ...tím, že jsme nezisková organizace, tak jistota trochu vážne, jistota záleží na způsobu financování,* *P3: ...tak to jsem si říkala rok od roku, co bude, jestli budou finance, jestli zůstaneme v plném počtu jako do teď. Teď už je to pro mě trochu jistější, navíc finance na sociální služby jsou ve větší míře přerozdělovány, takže teď se cítím jistěji.* *P6: ...mám jistotu zaměstnání, ale na druhou stranu nemáme jistotu mzdy na začátku roku,*



*protože je to každý rok v neziskovce. P6: A je fakt, že kdybychom měli jistotu, že financování poběží jak má a nenastane to, že v lednu nebudeme vědět, tak by to bylo asi jednodušší a klidnější, ale je to tak, že jsem si za těch 10 let už zvykla. P1: Sociální služby prevence jsou v rozvoji, tak se nebojím, že bych o tu práci přišla v tuto chvíli. Nevím, co bude za 5, za 10 let, ale teď se cítím stabilizovaná, v pohodě, tak nemám strach, že bych byla bez práce.*

Velkou oporou je v tomto směru zaměstnankyním jejich vedení *P2: Vedoucí je takový hodně sociálně smýšlející člověk, že se spíš každému snaží dát jistotu, i když je doba taková, jaká je. Může se stát cokoliv. Ale on dává takovou tu jistotu. P6: Na klidu mi to přidává, že zodpovědné vedení vždy zajistí finance na to, aby vše mohlo běžet tak, jak běží.*

#### Subkategorie: Rozmanitost práce

Obrovskou výhodou je, pokud je pro pracovníka daný úkol tak trochu výzva. Výzvou, která pracovníka zvládne nastartovat k lepším výkonům, může být určitá náročnost úkolu, jež vyžaduje jeho schopnosti a přitom ví, že ji může zvládnout. Rutinní činnosti jsou nudné hlavně proto, že v nich není možné vidět žádnou výzvu. Když už člověk něco dělá mnohokrát a stále stejně, nemůže být ničím překvapen. Jsou lidé, kterým to vyhovuje. Většinu lidí však v zásadě překonávání překážek motivuje. *P2: To se pořád učím, fakt že jo a to se mi líbí. P4: Práce je rozmanitá jako žádná jiná. Díky tomu, že se v každé rodině řeší jiné problémy.*

Pracovnice uvádějí, že rozmanitost, která provází jejich práci, je jedním z nejdůležitějších aspektů, pro které si vybraly a stále zůstávají u tohoto povolání. *P6: Rozmanitost práce je pro mě důležitá a asi tak jako svoboda v práci. A tato práce je rozmanitá. Každý život, každého člověka je rozmanitý a tím pádem i ta práce sociálního pracovníka, který do života těch klientů vstupuje. P2: Rozmanitější práce v tom terénu a i tím pádem zajímavější. Přijdeš do styku s novými lidmi, s novými situacemi. Je obrovsky rozmanitá v tom terénu. Nemohla bych dělat na páse. P5: Nedokázala bych si představit, že bych seděla osm hodin v kanceláři a dělala nějakou administrativní práci. Je to pro mě nepředstavitelné. Jsem zvyklá na to, že ten den je takový rozmanitý.*

Práci sociálním pracovnícím v Azylovém domě pro ženy a matky s dětmi Vsetín obohacují také další aktivity úzce související s jejich vlastní prací v terénu, poskytující pracovnícím další výzvy a další možnosti vyzkoušet a ověřit si své schopnosti a dovednosti. *P3: Asi budu mluvit o dřívější době, kdy jsme měli možnost za prvé v rámci projektu být na nějaké*

*jiné pozici než v terénu, v nadacích, různé výlety jsme pořádali, přednášky, měli jsme možnost se věnovat akreditovanému vzdělávání, že si můžeme vyzkoušet i lektorování, měla jsem možnost se seznámit i s asistovanými kontakty, takže pro mě je ta práce hodně rozmanitá, že to není jen o tom terénu, ale člověk si může vyzkoušet i další pracovní pozice nebo činnosti.*

#### Subkategorie: Klady terénní sociální práce

Obrovským kladem terénní sociální práce, je dle pracovnic, právě ona terénnost. Pro samotnou sociální práci a její výsledky je nenahraditelnou výhodou kontakt s klientem v jeho přirozeném prostředí. *P1: Návštěvy probíhají u klientů doma, tam, kde se cítí dobře, kde já jsem host a musím respektovat jejich zažité návyky a tím se mohou oni sami cítit při práci s "teréňákem" příjemněji a uvolněněji, P2: ...uvidíš toho klienta v jeho přirozeném prostředí, doprovázíš ho všude, víš, jak se chová, víš v čem ho podpořit, které jsou jeho silné stránky. P5: Je výhoda toho terénu, protože je klient ve vlastním prostředí, kde se rodina cítí bezpečně, více se otevře, dají se i vidět vzájemné vazby mezi nimi i to prostředí hodně napoví, jak ta rodina funguje. Takže z toho člověk může vycházet a potom můžeme doprovázet na úřady a kamkoliv, kam potřebují. Klient ty kroky dělá a snáze je dělá, když tam ta pracovnice je.*

Velkou výhodou pro pracovnice je možnost organizovat si svobodně, dle potřeb svých a svých klientů, svůj pracovní čas. *P6: Výhody pro moji osobu jsou například ty, že si můžu zorganizovat svůj čas. P3: Pozitiva jsou třeba flexibilní pracovní doba. Někteří klienti pracují, tak člověk může do rodiny odpoledne, když jsou tam děti, tak si třeba odpoledne udělá tu práci papírovou, nebo naopak. P1: V terénu jsem spokojená, jako velkou výhodou vnímám možnost vlastní organizace času, plánování schůzek. Pracovnice si uvědomují a oceňují skutečnost, že mají důvěru svého zaměstnavatele a nejsou ve způsobech organizace své pracovní doby nijak omezovány ani kontrolovány. P2: Pružná pracovní doba je taky plus, takže mi nikdo nechodí za zadkem. Tady je ta důvěra nastavená, takže se cítím taková svobodná.*

Pracovnice také zdůraznily a vyzdvihly možnosti, jež jim tato práce poskytuje v oblasti získávání nových znalostí a dovedností. *P3: Není v tom stereotyp, je tam hodně problémů, které se řeší poprvé. Člověk se setkává s problémy, které si musí nastudovat nebo třeba zjistit nějaké informace, které třeba dřív neřešil, takže si díky tomu rozšíří obzor, zjistí spoustu nových informací. P2: ...pořád se vzděláváš.*

A také v oblasti navazování pracovních kontaktů s odborníky v návazných profesích a organizacích. P2: *S mnoha organizacemi přijdeš do styku. Víš, jak jim pomoci, jak je nasměrovat.* P5: *Můžeme doprovázet na úřady a kamkoliv, kam potřebují.* P4: *Můžeme pracovat v různých rodinách, v různém prostředí, jsme takový prostředníci a mediátoři, že mi přijde, že máme navázané na sebe velké pole dalších odborníků, dalších institucí, mám od té doby, co pracuji v terénní službě přehled, co v našich sociálních službách, co v našem městě je, prostě dává to takovou smysluplnost a rozmanitost.*

P2: *...když jsou lidé ve svém prostředí, tak jsou silnější, ty jsi ve slabší pozici, protože jsi tam sama.* V souvislosti s prací v terénu, v přirozeném prostředí klienta, kde je sociální pracovnice vždy sama je třeba zmínit, že vyrovnávání se s tímto problémem, by mohlo ohrozit prožívání pracovní spokojenosti. Tento předpoklad se nepotvrdil a pracovnice neuvádějí, že by případný diskomfort, vyplývající z jednotlivých situací v terénu, narušil jejich vnímání spokojenosti s prací. P3: *Problém s některými byty, s podmínkami v nich, nebo s počasím, že musí vyjít za každého počasí, tak s tím problémem nemám.* Naopak, často jsou pyšné na to, jak se umí přizpůsobit okolnostem, s nimiž se setkávají P2: *Ze začátku jsem byla v šoku, když jsem byla někde v terénu. Stoupneš do psí loužičky, nebo to někde smrdí. Někdy je tam alkohol, tak jsem se někdy bála. Ale teď už se nebojím. Už to dělám devět roků.* Nebo si díky tomu uvědomují vděčnost za to, jak je jejich vlastní svět spokojený. P3: *Ale nemám s tím problémem, jako že bych tam nechtěla vstupovat, ale říkám si, jak je to dobře, že mám teplou vodu, elektřinu. Člověk si spíš říká, že jak v této době může člověk žít v takových podmínkách a bydlet tam s dětmi. A přitom ti lidi jsou tam někdy i spokojení. Takže to je pro mě spíš srovnání, že jak se máme dobře a ti lidi jsou na tom trochu hůř.*

V pojetí pracovníků převažuje v jejich práci v terénu obecně více kladů s převažujícími klady nad záporů. P4: *Velkým kladem je právě rozmanitost té práce. Můžeme pracovat v různých rodinách.* P3: *Tak plus je určitě, že si tu práci dělám sama za sebe. Mezi pracovníkem a klientem dochází k setkání, kde si vytyčíme cíle a pracujeme na nich. Nestřídáme se s dalšími pracovníky. Je člověk za tu práci zodpovědný sám. Není v tom stereotyp, takže obecně na terénní práci vidím víc kladů, než záporů.* P2: *Klady- rozmanitost práce, je to práce v terénu, je to práce v pohybu, uvidíš toho klienta v jeho přirozeném prostředí,*

Obecně pracovnice hodnotí svoji práci v terénu, jako práci velmi uspokojující. P6: *Výhody pro moji osobu jsou například ty, že nejsem zavřená v kanceláři, že si můžu zorganizovat svůj čas, že se můžu projít přes venek a neseďet celý den u stolu a něco nepíšu. Že se jedná s lidmi. Proto se mi terénní práce líbí.* P1: *V terénu jsem spokojená,*

Subkategorie: Zápory terénní sociální práce

Že se pracovnice při práci v terénu musí potýkat každodenně se spoustou problémů je nadsada. P1: *Musím jít do terénu za každého počasí a ne vždy se cítím v rodině dobře (nedostatečná hygiena, ohrožení např. parazity, infekcemi, nemožnost jít na WC atd.). P5: Je to někdy hodně těžké, když člověk přijde do domácnosti, kde je to hodně zanedbané, špinavé a nemáš si kde sednout. Někdy máš strach, že tě pokouše pes nebo jak se tam dostaneš, jsi celá od bláta, takže má to i své nevýhody určitě. P4: Nevýhoda je, když nejsou dobré podmínky, třeba počasí, nedostupnost klienta, nemáme auto, nedostanu se do terénu, jak bych si představovala. P2: ...do terénu se musí za každého počasí. Znovu však prokázaly, že jsou terénními pracovníky na svém místě a v každé složité situaci umějí vyhledat nějaký klad. P6: Nevýhody jsou takové, když venku mrzne, fouká vítr, prší a je škaredě a já fakt musím jít, tak to není úplně příjemné. Nebo když je náledí, tak nasednout do auta a odjet, ale na druhou stranu jsem se díky tomu naučila dobře řídit.*

Nejčastějším problémem, který se týká terénu a komplikuje jejich práci, je skutečnost, že klient má naprosto ve své kompetenci, zda k setkání se sociálním pracovníkem dojde či nikoliv. P1: *Klienti se mohou také zapírat, i když jsou doma. Pokud jsou to rodiny mimo Vsetín, je cestování za těmito rodinami ztráta času. P4: Nevýhodou je, když si domluvíme schůzku u klienta, nebo ve městě a klient nepřijde. Pracovník si musí velice operativně tu práci plánovat, měnit, je to svým způsobem i výhoda, dává to tu rozmanitost, ale pak zase ten plán a ta struktura dne, jak je daná, tak se často zbortí. Ale s tím musí pracovník počítat. To je takové specifikum té terénní práce. Ne vždy ten den se odvíjí tak, jak si pracovník představuje. Mnohem markantnější je to v situaci, kdy se sociální pracovník setká s klientem, který není až tak dobrovolný. Spolupráce s terénní asistenční terénní službou na základě dobrovolnosti, kdy je v tomto duchu sepsána smlouva. Přesto jsou mnozí klienti do této pozice tak trochu tlačeni ze strany OSPOD a dle toho se odvíjí jejich spolupráce s terénními asistentkami. P2: *Zápory jsou v tom, že když se uživatelka rozhodne tě nepustit domů nebo ti nebude zvedat telefon, tak ti ho nezvedá, a ty s tím nemůžeš nic nadělat. A teď na tebe tlačí OSPOD nebo škola nebo někdo a to neovlivníme, tím se nic nezmění. Musíš se s tou rodinou domluvit, musí to být dobrovolný klient. Ta matka to vidí ze svého úhlu pohledu, já zase z jiného. Jinak to chce OSPOD, takže to je někdy těžké. Někdy po mě něco chtějí, abych tam dokázala, něco změnila a já to vidím ale jinak. Jdeš tam s jedním problémem a ono je jich tam pět, takže pracuješ na těch jiných.**

S případnou nedobrovolností klientů, ale také s jejich životním stylem souvisí nebezpečí, která sociální pracovníce při práci v terénu vnímají jako ohrožující. P4: *Cítila jsem se někdy i v ohrožení. Třeba v rodinách, kde měli psi. Já nesnáším velké psy a bojím se jich. Nebo když tam byl nějaký podnapilý muž, který byl agresivní. Víím, že nemůžu moc pracovat s alkoholiky, že mi ta cílová skupina nevyhovuje, nebo s nějakými agresory, tak to jsem se několikrát cítila v ohrožení, určitě.*

Někdy je problémem odlehlost místa, ve kterém asistentka pracuje P1: *Dále jako zápor vnímám nedostupnost terénu - rodiny mohou bydlet na "pasekách", kde není zcela bezpečno (vhodná přítomnost dvou pracovníků), agresivita klientů P5: Ohrožená jsem se taky cítila. Měla jsem jednu klientku, která měla přítele, a on byl hodně agresivní. Byl i trestně stíhaný a odsouzený za těžké ublížení na zdraví. To jsem se cítila ohrožená, když byl doma a hrozil mi pěstí. P2: Ne že bych měla obavy, ale spíš vidíš, jak jsi bezmocná a nejsi schopná takovou situaci zvládnout, že spíš si řekneš, abys taky nedostala. Neporvaly se nic, ale byl k tomu velice malý krůček, a bylo tam velice nepříjemně, napětí, zloby a emocí, sexuální atakování P3: Tak to jsem měla obavu, že by si mohl něco zkusit nebo něco dovolit, tak jsem to ukončila a začala tam docházet kolegyně. Ale v ohrožení, že by mě někdo napadl, jsem nebyla, to ne. Jen v rámci takového sexuálního podtextu, domácí zvířata P4: Cítila jsem se někdy i v ohrožení. Třeba v rodinách, kde měli psy. Já nesnáším velké psy a bojím se jich. P5: Někdy máš strach, že tě pokouše pes,..ti psi, když nevíš, jestli po tobě vyjede, nebo ohrožení nemocemi P5: Nevýhody? Je to někdy hodně těžké, když člověk přijde do domácnosti, kde je to hodně zanedbané, špinavé a nemáš si kde sednout. Nebo nějaké nemoci i běžné. Aby se člověk nenakazil. P1: ...ohrožení např. parazity, infekcemi,*

Riziko vyhoření vidí pracovníce v dlouhodobé práci s klientem, kdy je neustále poskytována podpora a klient se nikam neposouvá, nevyvíjí žádnou vlastní aktivitu a zcela spoléhá na pomoc sociálního pracovníka. Takové případy, které se mohou v tomto duchu odvíjet i po dobu několika let, jsou pro pracovníky zdrojem vyčerpání inspirace a energie. P3: *Zápory? Že s těmi klienty pracujeme dlouhodobě, že někteří jsou ve službě od té doby, co jsem nastoupila a třeba se to vůbec nikam neposunuje. Měla by to být nějaká krátkodobější spolupráce, půl roku až rok a ten klient by měl být samostatný a přitom to v některých případech tak není. Takže je to takové vyhoření při některých klientech.*

### 8.1.2 Jev: Pracovní spokojenost

#### Subkategorie: Uznání za odvedenou práci

Charles Michael Shaw tvrdí ve svém citátu: „Neznám člověka, který by nepracoval lépe v ovzduší chvály a uznání, než v ovzduší kritiky.“

Totéž samozřejmě platí i o terénních pracovnících Azylového dmu pro ženy a matky s dětmi Vsetín. *P3: Já sama za sebe potřebuji uznání. Pro mě je hlavně důležité slyšet, že se něco povedlo, nebo že se něco daří.*

Souhlasné odpovědi vypovídaly o dostatečném uznání a ocenění jejich práce. *P2: Cítím, že uznávají tu práci. Nečekám sice žádné uznání, ale potěší to. P6: Ano, dostává se mi uznání a důležité to je určitě.*

V našem rozhovoru jsme se zaměřovali na konkrétní formy uznání, kterých se pracovnícím dostává. Pracovnice zdůraznily důležitost zpětné vazby ze strany organizace *P4: Ze strany vedení je třeba při těch pohovorech, že to vedoucích shrnou, nebo o vánocích, kdy se sděluje zpětná vazba zaměstnanci. Já nemám pocit, že bych nebyla uznána ze strany nadřízených. P5: hlavně je to v rámci těch rozhovorů s pracovníky a má to zpětnou vazbu, že víme, že se něco povedlo, tak to dokážeme brát. Je to důležité to slyšet, protože kolikrát si člověk není jistý, jestli to dělá dobře, nebo jestli jsou spokojeni, jak to udělá a když to má zpětnou vazbu, tak je to důležité.*

Neopomněly ani jiné druhy pochval. *P3: Myslím si, že i finančně jsme ohodnocováni. Pro mě je ale nejdůležitější slyšet, že se daří a že v tom můžu nadále pokračovat. P2: Cítím, že uznávají tu práci. Nečekám sice žádné uznání, ale potěší to. Já to mám ráda. Mám to radši než finanční odměnu. Ale peníze mám taky ráda. P6: ...když je to nějaké finanční ohodnocení, tak mě to potěší, ale potěší mě jakákoliv upřímná pochvala.*

Velkou váhu přikládají pracovnice ocenění od klientů. *P4: ...v naší terénní práci ani tak neočekáváme ze strany vedoucího, ale ze strany klientů. P6: Nejdůležitější je možná, jakou je to formou, jak k tomu dojde. Když vím, že je to upřímné, tak mě to hodně potěší u klientů.*

#### Subkategorie: Naplněnost prací

Pocit naplnění z práce, pocit, že práce baví, vnímají často pracovníci pozitivně motivovaní. Rozhodující je, zda jim jejich práce přináší neustálý rozvoj dovedností a zkušeností, *P3: Sama vidím na sobě, jak jsem se posunula. P6: Naplňuje mne. Já bych nemohla pra-*

*covat ani u pásu. Já potřebuju mít uspokojené nějaké potřeby seberealizace, abych uměla pomáhat a abych mohla být samostatná.*

Zaměstnanec také motivuje uznání a soulad s cíli organizace. *P5: Kdyby mě ta práce nenaplňovala, tak bych ji nedokázala dělat. Největší radost mám z těch klientů, kteří se někam posouvají, kteří tu službu využijí v rámci toho, že jsou v nějaké tíživé životní situaci. Na základě toho, že spolupracují, že se můžou někam posunout*

Pro zaměstnanec je důležité, aby jim nastavené pracovní podmínky umožňovaly odvádět jejich práci efektivně. S úspěchem se snoubí i pocit naplněnosti a spokojenosti. V práci terénních sociálních pracovníků většinou nastavují hranice a mantinely efektivní práce sami klienti. *P3: Občas už si říkám, že nejsem tak angažovaná jak na začátku, že si říkám, že to je jejich zodpovědnost, ať si dělají, co chtějí. Už se tam nebudu moc angažovat, protože to fakt nemá význam. Možná mi chybí taková ta zapálenost, jako na začátku. Možná jsem se posunula tak, že za ně nemusím dělat všechno jako na začátku. To jsem si říkala, že je budu vodit za ručičku a když tam nebudu tak to nezvládnou. Ale už jsem jinde. Práce mě baví, nemám potřebu dělat něco jiného. Zatím jsem pořád spokojená.*

Neúspěchy v práci s klienty ovlivňují jak pocit naplněnosti prací, tak občasné pocity marnosti sociálních pracovníků. *P4: Když jsem nastoupila do práce, tak jsem byla víc naplněná. Ted' už z toho nejsem tak nadšená, jak předtím. Někdy mi to připadá jako marnost. Ale určitě ta práce smysluplná je. Už s ohledem na děti, které v těch rodinách jsou.*

Jedná se o indikátory, jež by mohly vést i k syndromu vyhoření. Přesto jsme tento problém u terénních sociálních pracovníků nezaznamenali. Možná právě proto, že jsou si tohoto rizika vědomy, naučily se pracovat s neúspěchem, rozčarováním nebo bezmocností. *P5: Kdyby mě ta práce nenaplňovala, tak bych ji nedokázala dělat. Největší radost mám z těch klientů, kteří se někam posouvají, kteří tu službu využijí v rámci toho, že jsou v nějaké tíživé životní situaci. Na základě toho, že spolupracují, že se můžou někam posunout. Jsou i klienti, kteří tu službu budou potřebovat pořád, ale naplňuje mě to.*

Tato práce však poskytuje dostatek důvodů k tomu, aby zaměstnanci vnímali její smysl. *P2: Obrovsky mě naplňuje tady ta práce. Vidím v ní, že opravdu dělám smysluplnou práci. Pracovala jsem na úřadu práce a tam to je o zákonech, o papírech a někdy jsem cítila, že už nemůžu těm lidem v ničem pomoci, přesto jsem tam byla proto, abych jim pomohla najít práci. Tady jim můžu ohromně pomoci, i když po malých krůčcích a posunout to někde dál v rodině, po malých krůčcích. Ono to zase někdy zase spadne zpátky, ale zase*

*se snažíme, takže mě ta práce ohromně naplňuje a připadá mi velice smysluplná. I když někdy nadávám, že se to tam zase zhoršilo, ale pak na tom zase pracujeme a je to dobré. Tady ta práce ze všech, co jsem dělala, je nejvíc smysluplná.*

#### Subkategorie: Hrdost na práci

*P1: Na svoji práci jsem hrdá..., tvrdí jedna z pracovnic a rozhodně není sama. Hrdost bývá definovaná různě. Většinou má pozitivní význam a znamená vědomí si vlastní ceny a důstojnosti.*

Už Lev Nikolajevič Tolstoj řekl: „Důležité je, aby každý člověk mohl být hrdý na práci, kterou vykonává.“ *P2: Jo to jsem na to hrdá. Jakoukoliv práci, co jsem kdy dělala, jsem se snažila dělat dobře. A když něco děláš dobře, tak jsi na to docela hrdá, že jsi odvedla dobrou práci. Tady na tu práci jsem hrdá, protože víš, že můžeš pomoci, co ta rodina potřebuje, něco málo zlepšit.*

Odvíjí se tedy hrdost také od přínosu člověka společnosti? *P4: Nestydím se, že jsem sociální pracovník. Jo, jo. Jsem ráda, že jsem sociální pracovník. Ano jsem hrdá. Je to nová profese po revoluci. P6: Ne, nestydím se za svou profesi. Jsem na to hrdá*

Také si často přejeme, aby na nás byli hrdí naši zaměstnavatelé, zaměstnanci, přátelé a rodina. *P3: Nestydím se říct, že jsem sociální pracovník, spíš většina lidí říká, že by to nemohli dělat a jak to zvládám. A přitom to není tak náročné, protože my nejsme ten represivní orgán a nerozhodujeme. Spíš pomáháme. Jsem hrdá. A navíc, když slyšíme z venku, že by to chtěli taky tak nastavit, jak to máme my, tak to potěší. Je to zásluha celé organizace, ale ten malý kousek jsem i já, takže je to potěšující.*

#### Subkategorie: Práce jako zábava

Občas můžeme slyšet, že do práce zábava nepatří. Na tu je čas po práci a o víkendu. Mnoho lidí žije v přesvědčení, že chodit do práce je nutnost, povinnost a že teprve, když „je padla“, přichází čas zábavy. Zábava však může být i součástí pracovní náplně. Právě to, co nás baví, nám přináší největší uspokojení a ztrácíme pojem o plynutí času. *P4: Když máme projekty, když jsem vedla tvoření, nebo neformální aktivity s klienty, tak to mě bavilo. Pobyty, když jsme jezdili o prázdninách na výlety, tak to jo, to byla zábava.*

Každá práce vyžaduje zcela specifické znalosti a nadání. Ne každý člověk tedy může dělat práci, která se mu zrovna namane, nebo mu připadá nejvýhodnější. Pokud ji přijme, jde o mrhání energií. *P2: Já to necítím, tak, že musím jít do práce. A ani, že by byla práce zá-*



*bava. Já to beru jako práci. Zodpovědně. Baví mě to, naplňuje mě to. Je to smysl můj, ale obrovský rozdíl – práce a zábava. Chodím do práce ráda, dělám to ráda, ale zábavné, to pro mě není.*

Pokud v práci budeme uplatňovat své schopnosti, svůj talent, práce nás nebude unavovat, ba naopak přispěje k získávání energie a regeneraci. P5: *Jo. Určitě, práce mě baví, protože nejsem na jednom místě, že to není stereotyp, že každý den je jiný, že přicházejí nové a nové situace, které třeba ještě neznám, spoustu věcí se dozvím, baví mě třeba i jezdit do terénu, kdy část té pracovní doby stráví za volantem, mě to prostě baví si zařídít, nebo když si zajedu do větších měst, jako třeba do Zlína, tak to je pro mě velká zábava.*

Ovšem ne vždy se člověk setkává v práci jen s příjemnými, motivujícími podněty. P4: *Jako zábavu to nemám. Je to prostě práce a jako zábavu si představuju něco jiného. Tvořivé aktivity nebo nějaký čas trávený s rodinou. To práce pro mě zábavou úplně není.* P6: *Vždycky ne. Někdy jsou situace, do kterých se mi nechce, ale někdy bývá zábavou.*

Jedna z pracovnic se k tématu vyjádřila velmi stroze, ale o to jasněji. P3: *Ano, práce mě stále baví.*

### **8.1.3 Kontext a intervenující podmínky: Pracovní podmínky**

#### Subkategorie: Pracovní podmínky

Pracovní podmínky ovlivňují výkon pracovníka. Zaměstnavatel je, dle zákoníku práce, povinen vytvářet bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky. Úroveň pracovních podmínek je závislá na stavu materiálně technických podmínek zaměstnavatele.

Důležitou složkou pracovních podmínek jsou prostorové podmínky a vybavení pracoviště. Tento aspekt je některými pracovnicemi hodnocen negativně P3: *Máme jednu kancelář pro sedm terénních asistentek, tak tam se pohybuje spousta lidí, není tam klid na práci, je docela těžké se soustředit a třeba dělat nějakou administrativní práci, chyběl i prostor pro setkávání se s klientem, to už je teď vyřešeno přestěhováním. Pak jsou všechny kanceláře přestěhovány do jednoho křídla, tak je tam velký provoz a hluk na společné chodbě, takže tady v tom vidím negativa.* P2: *...aby sedm lidí sedělo v jedné kanceláři, je šílenost úplná. Když se tam sejdeme, tak já neudělám skoro nic. Když potřebuju něco napsat, tak na to potřebuju klid. Tak bych přivítala.* Ne všechny pracovnice však sdílejí stejný názor a naopak jim práce v kolektivu vyhovuje. P4: *Mně vyhovuje, že je nás v kanceláři více*

*pracovnic. Díky tomu, že máme možnost pracovat z domu, tak si to můžu nastavit, jak potřebuji.*

*Prostředí Azylového domu je hodnoceno kladně. P2: Pracovní podmínky jsou tu pěkné, zázemí máme pěkné.*

*Do hodnocení kvality pracovních podmínek zahrnují pracovníce i investice organizace do jejich rozvoje. P1: Můj rozvoj pracovní i osobní je určitě podporován. Pokud mám zájem o jakékoliv vzdělávání něco nad rámec toho, co organizace může nabídnout, hledáme možnosti, ať jsou to dlouhodobé kurzy, výcviky. Je možnost přijít s něčím novým. Vždycky o tom diskutujeme, není to zametené pod koberec. Každý nápad se cení tady v organizaci.*

*Podmínky vytvářené a podporované zaměstnavatelem jsou pro pracovníce uspokojující. P4: Vyhovují mi pracovní podmínky, vyhovuje mi pracovní doba, kolektiv. Nevím, na co bych si postěžovala, nebo co bych zkritizovala. P6: ...dobré. Mám stůl, kancelář. Vyhovuje mi možnost práce z domu, v případě, že potřebuju napsat více záznamů najednou, protože je nás sedm v kanceláři a to by bylo krkolomné. Takže pracovní podmínky mi vyhovují. P5: Kromě toho, že není klid v kanceláři, když člověk potřebuje, tak jinak jsou podmínky velice dobré. P3: Možnost pracovat z domu, dodělat si dokumentaci v klidu, není striktně nastaveno, jestli máme mít zápisy do týdne po vykonání intervence, můžeme si to naplánovat podle sebe. Je nám umožňováno absolvovat různá školení, vzdělávací kurzy, takže pracovní podmínky jsou velmi dobré.*

#### Subkategorie: Materiální podmínky pro práci

*Materiální podmínky úzce souvisí s obecnými pracovními podmínkami popisovanými v předešlých odstavcích. Zde více než jinde záleží na možnostech organizace a na tom, jak vedení vyhodnotí, které propriety jsou pro práci jejich zaměstnanců nezbytné nebo užitečné.*

*Vedení Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín se snaží v tomto směru svým zaměstnancům maximálně vycházet vstříc a zajistit jim, co nejkvalitnější podmínky pro jejich práci. P1: ...mám velmi dobré. Mám dobré vybavení. Co potřebuju, tak si řeknu a dostanu to. Myslím si, že ani plně nevyužívám toho, co bych mohla mít. Teď mi nutí nějaký chytrý telefon a já ho nechci, takže nemám problém s tím, že bych neměla podmínky v práci.*

Pracovnice hodnotí výčtem své materiální pracovní zázemí. P3: *Tak máme k dispozici, notebook, máme auto, takže jsme flexibilní, máme mobil, neřešíme, jestli telefonujeme dvě minuty nebo pět minut, takže i neomezené volání je přínosem. Pro výkon VTI – video - tréningu interakcí byla zakoupena kamera, stříhací program, takže na materiální podmínky je kladen důraz, takže každý zaměstnanec má, to co potřebuje.* P5: *Ano. Mám notebook, telefon. Technické vymoženosti – auto. Nic mi nechybí. Sice je jen jedno pro všechny, ale to se vždycky nějak udělá.* P2: *Materiálně ale dobré, mě nechybí nic. Dostávám pracovní oděv, obuv, notebooky máme, když jsme začínaly, tak jsme měli dvě jeden stacionární. Takže bych řekla, že jsou čím dál lepší.*

Na závěr tohoto tématu výstižné vyjádření jedné z pracovnic. P6: *Já si myslím, že mám úplně všechno, co potřebuju. Možná by se hodilo ještě jedno auto. Ale to je nadstandard a to se uvidí v rámci dalšího projektu.*

#### Subkategorie: Spokojenost s benefity

Systémem zaměstnaneckých benefitů se zaměstnavatelé snaží motivovat své zaměstnance k lepším výkonům a loajalitě ke své firmě. Záleží na možnostech, které má v tomto směru firma nebo organizace k dispozici a které se rozhodne svým zaměstnancům poskytnout. P1: *Tak obecně, organizace jako taková moc benefitů neposkytuje. Myslím tím třeba stravenky nebo týden dovolené navíc.*

Některé pracovnice zmiňovaly deficit v podobě neposkytování stravenek zaměstnancům. P2: *Já bych třeba přivítala stravenky, hrozně moc. To je obrovské plus.* P4: *Co bych třeba ocenila, jsou stravenky, ty mi chybí.*

Další shledávaly potřebnost delší dovolené. P3: *Měli jsme víc dovolené 25 dnů a teď máme 20. A myslím si, že v té sociální oblasti by bylo fajn mít víc.* P2: *Moje dcera, které je 25 let, má pět dnů navíc, protože je ve styku s lidmi, což my jsme s lidmi neustále. To bych taky přivítala. Měli jsme 25 dnů dovolené a máme 20. Tady je opravdu člověk přetížen a přivítala bych těch pět dnů navíc.* P4: *25 dní dovolené, co byli jako dřív, tak to mi hodně chybí. To bych přivítala ze všeho nejvíc.*

Záleží také na úhlu pohledu. Na tom, co sami zaměstnanci považují za benefit.

O možnosti práce z domu hovoří jako o skrytém benefitu. P1: *Na druhou stranu se to snaží kompenzovat volnou pracovní dobou. Možností práce z domu. Nemáme tady žádný režim, co se týká třeba píchaček. Takže to si myslím, že je mnohdy cennější než nějaké stravenky,*

dovolená. Co je možné, tak to organizace pracovníkům poskytne. P4: Jako benefit vidím služební telefon, počítač, nebo tarif – neomezené volání. To jsem ráda, že máme, s tím jsem spokojená. P3: ...zase třeba máme flexibilní pracovní dobu, podle toho jak se nám to hodí, si to můžeme naplánovat, podle toho, jak nám to pasuje v terénu. Můžeme pracovat z domu. Nemusíme tady sedět v kanceláři. Tohle jsou takové skryté benefity, to je taky důležité, že nám vedení věří, že nám umožní, že nás nikdo nehlídá, protože je to na tom člověku, jak si to naplánuje, jak potřebuje, hlavně ať má práci udělanou. Jinak služební auto, ale to asi není benefit, to je k výkonu práce.

Za naprostou samozřejmost nepovažují ani služební telefon, počítač nebo služební auto, jež je jim neomezeně k dispozici. P4: Jako benefit vidím služební telefon, počítač, nebo tarif – neomezené volání. To jsem ráda, že máme, s tím jsem spokojená. P5: Tak s benefity jsem velmi spokojená. Máme tady dobré zázemí, můžeme si udělat teplé jídlo, uvařit kávu, že máme služební auto k dispozici i ta volná pracovní doba. Všechno tohle považuju za velké výhody.

Benefity jež poskytuje Azylový dům svým zaměstnancům, by se daly označit jako dostatečné. Pracovnice jsou až na výjimky, týkající se stravenek nebo dovolené, s benefity spokojené. P6: Jsem spokojená. Myslím si, že máme kromě stravenek dost benefitů a docela na úrovni, které mi odpovídají, kterých když můžu, tak využívám. Ale stravenky mi nechybí. Ale benefity, které potřebuju k životu, tak mám.

#### Subkategorie: Množství pracovních úkolů

Zaneprázdněnost se v dnešní době stala „běžným stavem“. Zaneprázdněnost bývá spojována s úspěchem. Člověk nemá na nic čas, pracuje a vydělává peníze. Kvůli neustálé zaneprázdněnosti nemá čas na rodinu, na přátele ani na odpočinek. V japonském slovníku existuje dokonce speciální výraz pro smrt z přepracování – karosy. Hlavní příčinou karosy je dlouhotrvající stres. Jak jsou na tom s množstvím pracovních úkol sociální pracovnice terénní asistenční služby Azylového domu pro ženy a matka s dětmi Vsetín?

Pracovnice necítí, že by byly zatíženy množstvím pracovních úkolů. P2: Necítím se vůbec přetížená. Stíhám to. Někdy to nestíhám, když je práce v terénu, když se toho moc děje. Mívám skluz psaní v intervencích, ale to se dožene.

Jejich úkoly nejsou striktně dané, přizpůsobují se potřebám pracovníků i jednotlivých klientů. P4: Je adekvátní k poměru úvazku. Líbí se mi, že nemáme daný striktní počet rodin,

*do kterých bychom měli docházet, protože každá rodina potřebuje jiný čas při práci. Tak jak to máme nastavené, tak mi to vyhovuje.*

Terénní práce je práce v pohybu, práce rozmanitá. Množstvím úkolů se tedy mohou velmi lišit i jednotlivé dny. *P6: Někdy se stane, že mám víc intervencí v jeden den, ani si je nenaplánuju, ale stane se, že mám tři klientky, které během dne zavolají a potřebují nějakou akutní pomoc, poradenství, nebo v rámci zvláštního příjemce peníze, tak to si říkám, že si někdy time- management neumím zvládnout, ale je to málokdy. Je to nahodilé. Ale ani se nenudím. P5: No, jak který den. Někdy je ten den volnější, z toho je těch úkolů víc, ale nevnímám to tak, že by mě to nějak stresovalo dlouhodobě. Záleží, jak se to vyvíjí v těch rodinách, v tom terénu. Necítím se přetížená.*

Pracovnice oceňují přístup organizace, který je v této problematice velmi chápavý a ohleduplný k zaměstnancům. *P3: Já osobně mám pocit, že když jsem chtěla být víc angažovaná, tak jsem projevila zájem. Pak jsem i řekla, že už toho je dost, tak to bylo vše na domluvě, podle mé potřeby. Ono je důležité říct, nechci, mám toho dost nebo zkuste někoho jiného, kdybych měla pocit, že nestíhám, ale zatím se to nestalo. Ted' mám třeba jen terén. Když bych se cítila nevytížená, tak je možnost se někde realizovat nebo někde mít tu práci navíc a získat jiné zkušenosti.*

Množství pracovních úkolů, jak udávají pracovnice, je v takové míře, kdy se dá zcela bez komplikací zvládnout. *P1: Jsou to takové úkoly, se kterými počítám, které vím, že mám zaplacené, které mě baví.*

#### Subkategorie: Dostatečné vyjasnění pracovních úkolů

Efektivnost práce nezávisí jen na schopnostech, dovednostech a osobním nasazení pracovníka, ale také na tom, zda má dostatečně vyjasněny své pracovní úkoly. Informování o pracovních úkolech má souvislost s komunikací v organizaci, především s komunikací mezi vedením a pracovníky. Pokud je vedení ochotno a také schopno důkladně vyjasnit pracovníkům jejich pracovní úkol a pokud pracovníci v případě potřeby nemají problém se svého doptávat a konzultovat, je nastaven základ k úspěšně vykonávané práci. *P1: Ve většině případů vím přesně, co se ode mne očekává, a pokud to nevím, nebo nepochopím, tak se poptám. P2: Kdykoliv se můžeme zeptat svého nadřízeného, což dělám, využívám toho. P5: Všechny pracovní úkoly jsou mi dostatečně objasněny, vždycky vím, co máš dělat. Když jsou třeba nějaké pochybnosti, tak vím, že se můžu obrátit na vedení a že se hledají způsoby řešení.*

Vedení organizuje nejen pravidelné porady nad pracovními úkoly, ale různá další pracovní setkávání, kde vytvářejí pracovníkům prostor pro vyjádření se k pracovním úkolům a naplní práce. P2: *Tak máme pravidelné porady a to vždycky, když je něco nového, tak se to roznese, všichni se vyjádříme, jak bychom si to ujasnili, abychom to dělali všichni stejně. Tak nemám s tím problém. Na poradách si ujasňujeme nové věci a změny. Není problém.* P4: *Vyjasnění pracovních úkolů je dostatečné. Každá pracovnice ví, jaké jsou její kompetence a máme to i ve standardech a pokud nám není něco jasné, tak to na poradách řešíme. Pokud si nejsme jisté, jestli překračujeme kompetence, děláme něco navíc. Úkoly vyjasněné máme, nebo mám já.*

Pracovnice deklarovaly, že mají své pracovní úkoly dostatečně vyjasněny. P3: *Všechny pracovní úkoly vždycky chápu* P6: *Všechny mé pracovní úkoly jsou mi jasné.* P1: *Někdy si myslím, že vím, co se ode mne očekává a pak z toho vyplyne něco jiného, ale to jsou jen drobné nedorozumění. Obecně vím, jakou mám pozici, vím, co mám dělat, jakou mám zodpovědnost.*

Mají také důvěru ve své vedení, že v případě nejasností nebo přetíženosti bude vedení jejich situaci řešit. P3: *...ono je důležité říct, nechci, mám toho dost nebo zkuste někoho jiného, kdybych měla pocit, že nestíhám, ale zatím se to nestalo.*

#### Subkategorie: Pravidla a nařízení ztěžující práci

Spokojenost v zaměstnání může být narušována jednotlivými nařízeními, se kterými se pracovník neztotožňuje, anebo mu nadměru komplikují práci.

Může se jednat o vnitřní pravidla konkrétní organizace. P1: *...tak co se týká organizace, tak nemám zásadní problémy, jako naší organizace. Určitě jsou to takové drobné věci, co se týká bezpečnosti práce a nařízení z úctárny, které mi ztěžují práci, ale na druhou stranu to chápu ze strany kolegyně, že chtějí mít všechno v pořádku, takže se snažím přizpůsobit a reagovat na jejich požadavky. Zde se většinou s problematickými nařízeními pracovnice nesetkávají.* P2: *...jakože necítím nějaké pravidla, které mi ztěžují práci u nás na Azylovém domě.* P4: *Nic mě nenapadá.* P6: *Asi ne.*

Přesto se najdou záležitosti, na něž některé z pracovnic poukazují a uvádějí je přitěžující okolnosti P3: *Třeba pokladní hodiny. V tom terénu je to docela dost těžko kombinovatelné, takže bych potřebovala trochu víc flexibilní pokladní. A pak takové to svazování v rámci smlouvy, co můžeme a nemůžeme dělat. Třeba hodně důležité je v rodinách doučování do školy, ale my to oficiálně dělat nemůžeme, takže v té rodině píšeme pro papír něco jiné-*

ho než je, aby to ti kontroloři snesli. Ale pokud to padá na úrodnou půdu, myslím si, že je to přínosem. P5: ...z účetní kanceláře. Byrokratické úkoly, ale jsou to takové maličkosti.

Nařízení z vnějšku jsou pro pracovnice mnohem hůře přijatelná a často je cítí jako přítěž a komplikaci své práce. P1: Více mi ztěžuje práci nařízení shora, jako spíš mimo organizace. Myslím tím konkrétně třeba Zlínský kraj metodiky, ministerstva práce a sociálních věcí, tam vnímám, že je to mnohdy z jejich strany bez praxe, že nařizují něco, o čem nemají moc ponětí, jak to v té praxi a přímé péči vypadá a zbytečně potom tu samotnou práci ztěžuje. P2: Pravidla, které mi ztěžují práci, jsou jinde, třeba na OSPODu, na dávkách, ale ty nezměním. Ale když jsme byli na individuálním projektu, který zase nastane, tak tam jsou nařízení a určitá pravidla, které se mi zdají zbytečná, která jsou po nás vyžadována, a musíme je prokazovat.

#### Subkategorie: Zbytečná byrokracie

Byrokracii v našem případě chápeme jako systém správy či řízení, kde je nutnost dodržovat rigidní a komplikované postupy, které často brání efektivnímu fungování. P3: ...tak za mě je to papírování. Docela zbytečné.

Některé z pracovnic uvádějí přemíru papírování, související s jejich prací. P1: ...tam bych to hodnotila v určitých věcech. Určitě mi vadí zbytečné papírování, které nás zatěžuje a komplikuje práci v terénu.

Větší míru papírového vykazování práce vyžadují třeba individuální projekty, do nichž se pracovníci Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín čas od času úspěšně zapojují. P4: O zbytečné byrokracii jsem se zmínila, to je v souvislosti s individuálními projekty P2: A byrokracie byla administrativa velká a to v rámci individuálního projektu. Vtom individuálním projektu je toho dost, statistik a rozborů. A to už zase nastane. P5: Ale ono to zase přijde s projektem. V praxi se některé věci špatně uplatňují a v tom případě už nějakou byrokracii vnímám.

Mnoho administrativních úkonů je také spojeno s institutem zvláštního příjemce nebo v rámci kontaktu s návaznými úřady. P2: Je jí dost, té administrativní práce, třeba v rámci zvláštního příjemce, je to dost náročné, ale ono to musí být prokazatelné. A museli jsme každého čtvrt roku OSPODu dávat zprávy z každé rodiny, docela podrobné. Dost nás to zatěžovalo. Pak jsme se domluvili, že to nemuselo být z každé rodiny, pokud to nebylo potřeba.

Byrokracii popsal Max Weber jako nutnou podmínku modernizace společnosti (Jandourek, 2003, s. 86-87). *P1: Na druhou stranu chápu, že je třeba tu práci nějak monitorovat, vykazovat nějaké indikátory, tak abychom na tu službu mohly získat peníze. Každopádně vím, že s tím nic nenadělám, takže se snažím přizpůsobit požadavkům trhu, když to tak řeknu a nějakým normálním způsobem to zavést do praxe. I přes zátěž, kterou byrokracie přináší, ji pracovnice hodnotí jako nezbytnou. P2: Je to dost náročné, ale ono to musí být prokazatelné, ale není toho tolik, že by mi to přerůstalo přes hlavu, že to nestíhám. Ne to ne. Není toho moc a není zbytečná.*

A v rámci svých možností se s ní snaží vyrovnat. *P4: Píšeme intervence, které jsou potřeba, abychom viděli nějakou zpětnou vazbu. Myslím, že toho není tak moc. P5: No, tak je to asi zápis intervencí, ale já to chápu, že to musí být, že nějaký zápis té práce musí být, už jsem si našla i způsob a styl, musím si intervence psát průběžně, nesmím si to nechat nakumulovat, takže to je tak jediné.*

Dokonce jsou některé pracovnice, které situaci okolo vývoje byrokracie vnímají pozitivně. *P6: Myslím, že se odbourává a že tou letitostí nebo tím, jak dlouho tu práci dělám, tak vidím, že je to čím dál lepší. Když přijdu s nějakým klientem na úřad a tam po nás požadují doložit mnoho papírů. Některé jsou totožné, ale tady v té své práci vidím, že jsme se dostali na odevzdávání minima podkladů v papírové formě.*

#### **8.1.4 Strategie jednání a interakce: Personální vztahy**

##### Subkategorie: Kompetence nadřízeného

Pracovnice jsou v každodenním kontaktu nejen se svými kolegyněmi z terénní asistenční služby, ale také s vedením Azylového domu. Zajímalo nás, jak vnímají svého ředitele. Jak podle nich ředitel využívá své kompetence a jestli je přínosem pro jejich práci.

Zde se názory pracovnic sjednotily a svému nadřízenému vyjádřily svou důvěru. *P1: Já jsem určitě spokojená se svým nadřízeným. Dovedeme se domluvit, jak po lidské stránce, tak po pracovní. Myslím si, že svých kompetencí nadřízený plně využívá. P3: Ředitel, má lidský přístup. Dokáže mít ten respekt a ve vedení je moc dobrý. P5: Myslím si, že nemám žádných výhrad. P6: Kompetence mého ředitele jsou v pořádku.*

I v případě malých výhrad neztrácí ředitel v hodnocení svých zaměstnankyň dostatek kompetentnosti. *P2: Určitě je dostatečně kompetentní, má na to, ale nevyužívá toho vždy. P4: Myslím si, že ve většině případů splňuje kompetence, které od něho očekávám. Myslím*



*si, že bych našla pár maličností, které bych si představovala jinak. Víím, co můžu očekávat od svého nadřízeného, takže mi to vyhovuje.*

Subkategorie: Spravedlnost nadřízeného

Spravedlnost nadřízeného je kategorií, jež zasahuje více než do profesní do osobní roviny jeho zaměstnanců. Obzvláště v ženském kolektivu je muž-ředitel posuzován podle přísných kritérií a každý jeho krok je hodnocen vnímavým okem zaměstnankyň.

Drobné výhrady hovoří o pochybeních z nedostatku informací o situaci, či malých přehlížených nedokonalostech v práci kolegyň. *P2: Snaží se být spravedlivý, ale ne vždycky ví, co se kde děje. Je trošičku mimo nás, ale určitě se snaží být spravedlivý. P3: ...spravedlivý ano, někdy se mi zdá, že není metr na všechny stejný. Ale spíš v těch negativních situacích. Ne všichni dělají svou práci na 100% a zdá se mi, že se s tím nic moc nedělá, že se to přehlíží. Ale nikdo nemá žádné výhody navíc. Obecně se tady přistupuje ke všem stejně.*

Kritické zhodnocení jeho korektnosti a spravedlnosti v přístupu k pracovnícům však vyznělo naprosto v jeho prospěch. A tím samozřejmě i ve prospěch jeho zaměstnankyň, kterým se v tomto ovzduší jistě příjemně pracuje. *P1: ...tam si myslím, že nadřízený je maximálně spravedlivý. P5: Myslím si, že je spravedlivý. P6: Necítím žádné projevy nespravedlnosti. P4: Nezaznamenala jsem žádné prvky nespravedlnosti, takže jsem spokojená.*

Subkategorie: Zájem nadřízeného o pocity podřízených

Nyní už se nacházíme v naprosto osobní stránce vzájemného vztahu mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci. Zaměstnankyně byly požádány o vyjádření subjektivních názorů, vnitřních pocitů. Pokud se vedení organizace nejen intenzívně zajímá o pocity svých podřízených, ale také se jimi řídí, je dán základ výjimečnému vztahu, jenž přispívá k pracovní spokojenosti všech zúčastněných.

Ředitel Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín má o pocity svých podřízených evidentní zájem. *P6: Má zájem si povídat a poradit v případě, že má někdo nějaký problém, třeba i osobní. P2: ...ten má veliký, o pocitech. Moc mluví, často, ptá se, jak to cítí člověk, takže má zájem. Je empatický velice. P1: Nad vším přemýšlí. Dívá se na to ze všech úhlů pohledu, nechce nikomu ublížit, tam to vnímám hodně pozitivně. P4: Víím, že můj nadřízený má zájem o pocity podřízených. Často se něco řeší a nadřízený to hodnotí v mailu, často nám děkuje za něco. P5: Myslím si, že jo, že to je strašně důležité, že to na sobě vycítíme, když se něco děje a pak se to třeba řeší na supervizi. Byla jsem taková rozladěná a on*

*si toho všiml, tak se mě ptal, co se děje. Tak jsem mu říkala, že je konec měsíce, že potřebuji dopsat intervence a že tu není klid, no tak se to v pohodě vyřešilo a potěšilo mě to, že se mě zeptal.*

K mapování a řešení problémů a pocitů svých zaměstnankyň využívá ředitel, společně s širším vedením organizace, také pravidelných rozhovorů se zaměstnanci P3: *Jo, myslím si, že určitě má zájem. Díky těm pravidelným rozhovorům, kde se fakt jako dotazují, co nás trápí, co nás těší, v čem jsme spokojení. V tady tom si myslím, že není problém. Chtějí slyšet, co ten zaměstnanec cítí, jak se cítí, nebo co by chtěl změnit třeba, takže v tom nevidím problém. Sice je třeba se na to připravovat, ale je to přínos, jak pro toho člověka, tak pro vedení. Taková sebereflexe toho roku a je to důležité. P5: ...jednou za rok máme pohovory s pracovníky, tak ten zájem je určitě možno vyjádřit a nemám pocit, že by se tím nadřizení nezabývali. Vidím to jakou dobrou a užitečnou věc. Myslím si, že by se mohlo lépe pracovat s výstupy v těch rozhovorech, co vzniknou, ale určitě je to velice efektivní.*

Umožňuje též časté supervize, které napomáhají k odlehčení atmosféry na pracovišti řešením aktuálních problémů. P5: *Myslím si, že jo, že to je strašně důležité, že to na sobě vycítíme, když se něco děje a pak se to třeba řeší na supervizi. P4: Pokud má pocit, že něco není v pořádku v kolektivu, probíráme to i na supervizích. Když je supervize, tak si uděláme takovou vizi, když přijdeme z terénu, tak člověk potřebuje něco konzultovat, nebo vypustit, takže je tam někdo, kdo naslouchá, to je důležité*

#### Subkategorie: Vztahy se spolupracovníky

Dobré vztahy se spolupracovníky mají pozitivní vliv nejen na kariéru, ale i na spokojenost s prací. Na každém pracovišti, kde se vyskytuje více než jeden člověk, se přirozeně vytvářejí malé sociální skupiny, jejichž členové spolupracují za účelem plnění rozličných pracovních úkolů. Mezi jednotlivými členy této skupiny se vytvářejí vztahy, které ovlivňují vše ostatní, co se na pracovišti odehrává.

Každá z pracovnic vnímá kolegiální vztahy ze svého úhlu pohledu.

Vztahy vzájemné spolupráce znamenají schopnost a ochotu jednotlivých pracovníků podílet se na řešení pracovních problémů svého kolegy. Takto hodnotí vzájemnou spolupráci. P4: *Mně vyhovuje, že je nás v kanceláři víc. Oceňuju, že můžeme zkonzultovat bezprostředně nějaké potíže, které při práci v terénu vzniknou, když přijdeme po terénu do kanceláře, konzultujeme, kde jsme si nejistí, od dávek, přes naše pocity. A hodnotí ji kladně. P1: A co se týká spolupráce, tak si myslím, že si vycházíme vstříc, že to máme v rámci or-*

ganizace dobře nastavené. P4: Jsem spokojená, nemám žádnou kritiku. P5: Takže v práci mi to spíš pomáhá, že spolu konzultujeme případy, tak vztahy jsou důležité. Že si ty problémy řekneme, že mě ta druhá vyslechne, když to potřebuju. Kdybychom na sebe byly našťvané a nebavily bychom se spolu, tak to by nás asi hodně ovlivnilo i ten sebereflex.

Základem neformálních vztahů je i osobní pomoc jednoho člověka druhému. Vztahy vzájemné pomoci dodávají pracovníkům vnitřní pocit jistoty, možnost spolehnout se na spolu pracovníky v případě osobní tísně a jiných problémů. Ženy mají ve zvyku se svěřovat se svými pocity. Tím ze sebe často dokáží setřást napětí a stres. Dochází tím také k většímu sepětí mezi kolegy a zlepšení kvality pracovních vztahů.

P4: U terénních pracovníků nejde o přímou spolupráci. Nejsme na sobě tak závislé, tam jde o ten kontakt v kanceláři, běžný, osobní.

Vyzdvihují například také přínos mimopracovních setkávání s kolegyněmi. P4: Máme i docela dobré vztahy mimopracovní. P3: Myslím si, že vztahy jsou velmi dobré, dokážeme si spolu sednout po práci, probrat i jiné věci, než pracovní. Člověk se pak těší do práce, protože tady nejsou žádné stresy, žádné nějaké negativní vazby. Díky tomu kolektivu chodím ráda do práce, máme si možnost povykládat.

Interpersonální konflikty vznikají běžně v každém kolektivu. Například při střetu názorů dvou spolupracovníků nebo z nějakého intrapersonálního konfliktu, kdy je snaha přenést nespokojenost se svou prací či odpovědnost na někoho jiného. Pracovnice si tato rizika uvědomují a snaží se je co nejvíce eliminovat. P1: Tak co se týká osobních vztahů, tak se snažím s každým vycházet. Myslím si, že ty vztahy máme relativně dobré. Občas se vyskytnou nějaké komplikace, které je potřeba řešit, ale snažím se to řešit dohodou nebo kompromisem. P5: Tak vztahy jsou tu docela dobré. Někdy řeknu něco hodně spontánně, někdy víc mluvím, než myslím, někdy se mi to stane a pak toho lituji, ale vážím si zas těch lidí, kteří se neurazí, že to vezmou, tak jak to je a neřeší to a ti, co to řeší nebo se urazí, tak tam to vnímám tak, že jsem ostražitější. Už ale vím, co si můžu dovolit před nimi říct.

Vzpomenuta byla i problematika věkového rozdílu. Ani tady však nedochází jakémukoliv negativnímu pocitu, nebo vyjádření nespokojenosti. P2: ...tak jo, dobrý. Já jsem o generaci starší. Oni si mezi sebou mladé holky říkají víc a rozumí si. Já ale necítím žádný problém a pracovní vztahy mám s nimi dobré. Nepotřebuju se zúčastňovat nějakých aktivit mimo práci, to už mám za sebou. Protože oni mají jinde posunutější ty aktivity než já, ale nemám problém.

Zhodnocení vztahů mezi spolupracovníky v rámci pracovní skupiny terénních sociálních asistentek by se dalo vyjádřit velmi krátce. P6: *Jsou dobré.*

Subkategorie: Komunikace v organizaci, předávání informací

Každá komunikace má svůj účel, každá k něčemu slouží, každá má svou funkci. Zde nás zajímala především její funkce informativní. Tzn. předávání, oznámení, prohlášení určitých informací, faktů, zpráv apod. Komunikační proces probíhá vždy mezi dvěma a více lidmi. Jak tento proces probíhá v rámci Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín a jak jsou s ním dotazované pracovnice spokojeny?

Objevily se názory vypovídající o spokojenosti. P4: *...díky tomu, že jsme pospolu, v tom problém nevidím. Nevážne komunikace. Co je třeba si říct, si sdělíme. Není to problém.* P5: *...myslím si, že v pohodě. Některé informace by se mohly předávat pružněji, ale je to všechno o lidech. Jak kdo to zvládá.* P2: *Ale jo. Bez problémů, v pracovních věcech. Někdy se narazí na něco, že někdo má názor takový a někdo zase jiný. Vyřikáme si to, dojde ke střetu, někdy se některá urazí, ale za chvíli je to dobré.*

Ale také ty, které vyjadřují jistou rozčarovanost nad stavem komunikace v organizaci. P1: *Tak tady už to tak úplně růžové nevidím. I přesto, že se snažíme se všemi o všem diskutovat, mluvit o tom, tak mám pocit, že ty informace unikají, že se o některé věci stará více lidí, než je potřeba. Mnohdy dochází ke zbytečným nedorozuměním, když se můžou věci říct jasně a stručně, tak se to rozebírá, rozpatlává. Každopádně mám ráda přímou komunikaci, když si to vyřikáme a tím se zbavíme nějakých nečekaných reakcí nebo řešení za zády. Myslí si, že na komunikaci v organizaci bychom mohly ještě pracovat, že to určitě není věc, která stoprocentně funguje, prostě to tady vážně v některých věcech a s některými lidmi.*

Některé pracovnice rozlišují mezi komunikací v týmu P3: *Zpravidla otevřená, ale ne vždycky je dobré říkat vše, co si myslím, myslím tím negativní postřehy, ty vedení nechce slyšet. Občas si říkám, že je někdy lepší mlčet. Ale je potřeba vědět i ty negativní věci. Občas mezi námi v kanceláři je to takové, že se bojíme říct, aby se jeden nebo druhý neurazil. Ale už víme, jak v tom trochu chodit. Běžná komunikace je v pohodě a technickým předáváním informací. P3: *S předáváním informací není problém. Ne, to ne. Zatajované informace nejsou, výjimečně se stane, že informace nemáme. Vedoucí má někdy spoustu další práce, že nám informace nejsou předány, ale je to jen velice výjimečně. Jednou za dva tři měsíce.* P6: *Někdy trochu vážně, především v předávání informací, ale chápu, že vedení**

*sečkává až je úplně jasno, až je 100% informace, ale někdy se dozvídám informace od jiných. Tak někdy vážne.*

Subkategorie: Podpora rozvoje pracovníka

Dle standardu č. 10 (Standardy Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín) zařízení zajišťuje profesní rozvoj pracovních týmů a jednotlivých pracovníků, jejich dovedností a schopností potřebných pro splnění veřejných závazků zařízení i osobních cílů uživatelů. Na vytvoření ročního plánu vzdělávání se společně s vedoucím pracovníkem podílejí i zaměstnanci, jichž se vzdělávání týká. Pracovníci jsou povinni splnit každoročně minimální rozsah povinného vzdělávání pro výkon své profese, který určuje Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Mimo povinné vzdělávání mají možnost se pracovníci účastnit konferencí, seminářů a školení dle vlastního výběru a zájmu, pokud je to ve finančních možnostech organizace, případně si mohou zajistit jakékoliv bezplatné vzdělávání pro svůj osobní rozvoj a zvyšování kvalifikace. *P2: Tak to mi máme za prvé dané ze zákona 24 hodin. Ale když si něco najdeme samy, tak není problém se uvolnit. Podporují to, abychom se vzdělávaly.*

Vedení organizace zjišťuje požadavky na vzdělávání s ohledem na analýzu potřeb uživatelů či pracovníků a s ohledem na nové metody práce či zákonné úpravy.

Plán rozvoje pracovníků a jeho plnění je založeno v osobních materiálech každého pracovníka. *P3: Tak já osobně si myslím, že je člověk v organizaci určitě podporován. Jsou mu umožňovány různé výcviky, kurzy, vzdělávací semináře, na tohle je kladen důraz, a když člověk projeví zájem se účastnit, tak mu není bráněno.*

Personalista sleduje nabídku kurzů a školení, informuje o nich vedoucí azylového domu, která informuje jednotlivé pracovníky. Personalista podle zájmu a možností poté zajišťuje školení a účast na nich. *P5: Když přichází nějaké příležitosti a vedení vidí, že jsem na to vhodná, tak tu příležitost mi dává, to se stalo opakovaně a jsem za to ráda.* Pokud se pracovník zúčastní kurzu v době svého volna, je mu poskytnuto náhradní volno v odpovídající délce.

Zaznamenali jsme většinou kladné odezvy na možnosti rozvoje pracovníků v organizaci. Vedení podporuje také doplňování a zvyšování si vzdělání svých zaměstnanců. *P6: Určitě. Já jsem tady přišla jako zdravotní sestra a teď jsem sociální pracovník s vysokou školou, takže u toho všeho stál zaměstnavatel vždycky a podporuje to, takže ano.*

Některé z pracovníků však vidí rezervy v rozmanitosti nabídky a možnostech profesního vzdělávání, které mohou souviset i s finančními možnostmi organizace. *P4: Tak tady bych měla výhradu. Ten rozvoj není takový, jak bych si představovala. Můžeme navštěvovat některé kurzy, nebo musíme i v rámci splnění nějakých požadavků, 24 hodin ročně. Často se musím omezit na nabídku toho, co je zdarma, takže někdy chodím na něco, co by mě úplně nezajímalo a nesnáším přednášky a sdělování, které je obecné a typu – syndrom vyhoření a komunikace a podobně. Představovala bych si přednášky zaměřené více na sociální práci, nebo na přístupy specifické a takové přednášky, ale za ty se moc platí. Nevím, jestli bych byla schopná si za to připlácet. Vadí mi, že se nepodporuje rozvoj cizího jazyka, i když ho při práci využívám, že si třeba musím platit angličtinu sama, to bych ocenila, kdyby se třeba i tímto směrem podpora ubírala.*

#### Subkategorie: Supervize

Supervize je také neoddělitelně spjata oblastí profesního růstu. Supervize bývá zaměřena na prohloubení prožívání a lepší porozumění dané situaci, uvolnění tvůrčího myšlení, rozvoj profesního chování a v případě sociální práce také na možnost získání nového náhledu na jednotlivé pracovní situace. Cílem supervize tak může být větší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity, prevence profesního vyhoření. *P1: Supervize je pro mě přínosná, vždy si v ní něco najdu, nad čím přemýšlím a co můžu využít v praxi. Zpočátku tomu tak nebylo, obtížně jsme jako tým dokázali formulovat zakázku, ale i formulace zakázky byla jakási cesta, jak se dostat k supervizi, která by pro nás (pro mě) byla přínosná. V současné době ji hodnotím kladně, dobrý efekt je také přítomnost kolegyně z jiných služeb - jiných ORP.*

Řada pracovníků však uvádí, že v supervizi nevidí vždy praktický přínos. *P3: Supervize přínosem? Asi jak která, určitě si z každé něco přinesu. Ale není to úplně to, co si představuju pod pojmem supervize. I když je pravda, že já nevím, o čem to správně má být. Párkrát jsme to chtěli nasměrovat na posílení kolektivu, na posílení teamu, ale pak jsme od toho upustili, protože ne každý by se v tom mohl cítit dobře. Takže teď to máme zaměřené na případy, které řešíme a na klienty, anebo máme společné supervize s terénními pracovníky s Valašských Klobouk a Valašské Bystřice, takže tam dochází k předávání informací a zkušeností a je to konzultováno, jak řeší různé případy. P4: Supervize je nutná v naší profesi, ale vždycky s ní nejsem spokojená.*

Dle oficiální deklaráce organizace pravidelně využívá služeb nezávislého, kvalifikovaného, externího supervizora, který pomáhá zkvalitnit poskytovanou službu. Formou supervize nebo konzultace pomáhá při řešení případných obtížných pracovních situací. Osoba supervizora je však kontroverzním tématem. Každý supervizor používá vlastní metody a postupy v práci se supervidovanými. Ne všem pracovnícím vyhovuje přístup, jenž je prezentován současným supervizorem. P4: *Nelíbí se mi supervizor, který s námi v současnosti pracuje. Očekávala bych od něj větší vedení a odbornost. Častokrát mi přijde supervize jako ztráta času. Supervize se odvíjí od toho, co si zvolíme jako téma a jak se k tomu postavíme my, jako pracovnice. Nevidím moc dobré profesionální vedení ze strany supervizora. Takže bych ocenila jiného a jiný přístup. Ocenila bych, kdyby měl připravené nějaké metody a techniky, kterými by nás podnítil, že bychom řešili něco konstruktivního, měli bychom nějaké bezpečné prostředí, mohly bychom si cokoliv vyříkat. Připadá mi, že to co řešíme se supervizorem, bychom si vyřešili i bez něho. Ne vždycky jsem spokojená s touto supervizí, to je pravda. Určitě, je potřebná, ale musí být na to jiný odborník, který umí otevřít témata, o kterých se moc nemluví. Se stávajícím supervizorem je účinná jenom někdy. To se mi moc nelíbí. P3: Já bych třeba očekávala, že ten supervizor přijde s něčím sám, ale on čeká, že přijdeme s něčím my, ale my očekáváme opak. Že by donesl nějaké metody, nebo nějaké cvičení nebo cokoliv, aby nás rozpovídal, protože začátek supervize je, že se mlčí. Pak se někdo něčeho chytne, ale je to zdlouhavé. Očekávala bych trochu větší vedení od toho supervizora.*

Další z pracovníc připouštějí také problémy v průběhu supervizí, nevidí problém však pouze ve vedení ze strany supervizora. P5: *...už je to děle horší, ne že by to bylo kvůli supervizorovi, ale spíš tím, že se nemůžeme dohodnout na tom, co bude zakázkou supervize. Já si tam najdu vždy to pozitivní, aspoň něco na tom. Je to přínosné, ale mohlo by to být lepší. Určitě mi to nepříjde jako promrhaný čas. Vždy nad tím přemýšlím, co tam zaznělo, co bych si z toho pro tu práci mohla vzít. Ale mohly by supervize vypadat jinak a mohly by mít větší přínos.*

Je evidentní, že pracovnice nad supervizemi přemýšlejí a snaží se nabídnutých možností využít ve svůj prospěch P6: *...jsou přínosem. Ty první, co tady byly, nebyly úplně dobré a časem jsme dělali hodně případové supervize a teď jsme přešli k tomu, že si můžeme povídat o čemkoliv a hlavně se začínáme učit ve formě zakázky u supervizora a tím je to přínosem.*

Výjimkou ovšem není ani naprosto odmítavý postoj k institutu supervizí. P2: *...nemám tu potřebu toho. Mě to přijde úplně trapné. Tak co máte za problém? Nebo, co budeme řešit, nebo si vykládat? Ticho. Všichni hledí někam. Ticho. Mně tak akorát šrotuje v hlavě, co jsem mohla ještě udělat v terénu. Někdo se nás chce navést na něco. Já nevím, já nepotřebuju žádné vnitřní vztahy řešit. Já nemám problém s někým něco řešit, a jestli já mám problém s druhým člověkem, tak to je můj problém, já se s tím potřebuju srovnat. Na co potřebuju nějakého supervizora, já bych mu to stejně nikdy neřekla. Vůbec. Nenávidím supervize, pro mě je to ztráta času. Fakt jako. Já nevím, říkejte si, co chcete, já jsem to říkala i na poradě. Považuju to za ztrátu času, nechápu toho smysl. Ještě mi nikdo rozumně nevysvětlil, k čemu jsou ty supervize?*

### **8.1.5 Následek: Seberealizace pracovníka**

#### Subkategorie: Uplatnění vlastních schopností

Schopnosti jsou vlohy. Jsou to vlastnosti osobnosti, důležité pro kvalitní rozvoj a správné využití určité činnosti. Člověk se s nimi nerodí, je třeba je rozvíjet v činnostech, jako jsou výcvik, vzděláním, zkušenosti. Jádrem schopností jsou vlohy - dispozice. Není-li vloha dále rozvíjena, pak se možnost přetvářet ve schopnost ztrácí. Jaké možnosti uplatnění a rozvíjení svých schopností v rámci své profese a práce mají terénní sociální pracovníce Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín? P1: *Co se týká uplatnění schopností, tak si myslím, že mám prostor svoje schopnosti a pozitiva uplatnit, hlavně to vnímám při práci v terénu, při přímé práci s lidmi, kde mám pocit, že se mi daří, že mám jakousi přirozenou autoritu, myslím si, že mě lidé berou, a když se mi nedaří, tak nad sebou přemýšlím, co jsem mohla udělat lépe, co by mohlo líp zafungovat, jestli jsem neměla třeba špatnou náladu. Určitě mi to není jedno, když se práce nedaří, ale obecně si myslím, že mám možnost vlastní schopnosti uplatnit.*

Některé ze svých dispozic uplatní pracovníce ve větší míře. V tomto směru zdůraznily komunikační schopnosti nebo tvořivost. P4: *...uplatňuju určitě. Asi tak nejvíc komunikační dovednosti, někdy je třeba mluvit asertivně, někdy trochu manipulovat, někdy využívám schopnosti, co jsem se naučila mimo profesi, třeba tvořivé aktivity, hra na hudební nástroj. Cokoliv. Tato práce je velice rozmanitá, takže co člověk ovládá, to v rodině uplatní.*

Důležitou vlastností sociálního pracovníka je také empatie, tolerance a schopnost navázání vztahů. P5: *Já jsem taková empatická, sympatická, že dokážu navázat vztah s lidmi, většinou. Jsou lidi, se kterými si člověk nesesedne, ale tak to je normální. Myslím si, že už*



*o té práci hodně vím, tím, že už v tom terénu jsem už nějaký rok, takže jsem se spoustu věcí naučila nebo pochytala, že vím, co jak funguje. Když člověk přijde do terénu a neví, jak to funguje a když je tam déle, tak už zkušenosti má a v mnoha případech už vím, jak poradit. Jsou vlastnosti, které ta práce vyžaduje. Je to o tom přijímání klientů, pokud má někdo nějaké předsudky a myslí si, že si za to klient může sám, tak asi těžko. I ten klient to vycítí a pak se cítí méněcenný a nechce se otevřít. Takže je důležité klienty brát, jací jsou, i když je to někdy hodně těžké. Je důležité si získat důvěru klientů*

Schopnost učit se novým věcem a aplikovat je praxi je neméně důležitá. P2: *Uplatňuju svoje schopnosti na 100%. Nevím, co mám na to říct. Jako ne vše můžu vědět a znát. Ale už nějaký rok to dělám a vím, na koho se obrátit, s kterými odborníky se poradit nebo od nich vzít rozumy, abych to zase mohla uplatnit v té rodině. Takže se snažím ty svoje schopnosti rozšiřovat. I to vzdělávání, nebo co máme tady kazuistiky, to se mi hrozně líbí, to z toho vždycky něco přinesu něco nového.*

Nejlépe si využívání svých schopností ověří pracovnice v praxi, v přímé práci s klientem, kdy jeho reakce poskytují pracovnícím cennou zpětnou vazbu. P5: *Já jsem taková empatická, sympatická, že dokážu navázat vztah s lidmi, většinou. Jsou lidi, se kterými si člověk nesejde, ale tak to je normální. Myslím si, že už o té práci hodně vím, tím, že už v tom terénu jsem už nějaký rok, takže jsem se spoustu věcí naučila nebo pochytala, že vím, co jak funguje. Když člověk přijde do terénu a neví, jak to funguje a když je tam déle, tak už zkušenosti má a v mnoha případech už vím, jak poradit. Jsou vlastnosti, které ta práce vyžaduje. Je to o tom přijímání klientů, pokud má někdo nějaké předsudky a myslí si, že si za to klient může sám, tak asi těžko. I ten klient to vycítí a pak se cítí méněcenný a nechce se otevřít. Takže je důležité klienty brát, jací jsou, i když je to někdy hodně těžké. Je důležité si získat důvěru klientů.*

Pracovnice uvádějí také podporu ve vedení Azylového domu pro ženy a matky s dětmi Vsetín, kdy vedení pro určité úkoly oslovuje pracovnice, jež disponují schopnostmi uplatnitelnými v konkrétní situaci a umožňují získávání nových a rozvoj stávajících schopností svých zaměstnanců. Tato situace předpokládá, že vedení zná jednotlivé rysy osobnosti svých pracovníků a umí je efektivně využít v praxi. P3: *Absolvovala jsem výcvik video - trénink interakcí, vedení určitě dává prostor i třeba kdyby bylo třeba spolupracovat s klientem v rámci tohoto výcviku, tak určitě je možnost. Navíc si myslím, že o každém se ví, na co je dobrý. Vždycky když se objeví nějaký úkol, tak vedení osloví toho člověka, který by to mohl zvládnout. Dávají prostor lidem, ať ty schopnosti projeví.*

Subkategorie: Možnost ovlivnění firemní politiky

Pracovníci mají, mimo jiné, dle standardu č. 15 možnost písemně vyjádřit svoje podněty, připomínky či stížnosti v sešitě, uloženém v kanceláři sociálních pracovníků, ústně u ředitele, u vedoucí oddělení sociálních služeb, u vedoucí služby, případně telefonicky nebo mailem. P2: *Vedoucí nám dává prostor k tomu, abychom se vyjádřili, abychom řekli, jak si to představujeme. On je k tomuto hrozně vstřícný, hodně to rozebírá. Je hodně otevřený.* P6: *Když si vezmu, máme možnost větších i menších porad, kde můžeme úplně všechno připomínkovat.*

Možnost ovlivnění firemní politiky mají ze své pozice všichni zaměstnanci. Jak samy pracovnice uvádějí, na jejich názor je brán zřetel a s návrhy se dále pracuje. P5: *...jo, to si myslím, že ano. Když přijdu s nějakým návrhem, tak jsem vyslyšena. A když je dobrý nápad, tak se to realizuje.*

Některé z pracovníků mají tendence a chuť se na tvorbě firemní politiky podílet. P1: *...tak to určitě mám. Na těch cílech, úkolech pracujeme společně. Máme rozpracovaný nějaký strategický plán, víme, kam ta společnost chce směřovat, víme, co chceme do budoucna. Na druhou stranu reagujeme i na aktuální výzvy, které přicházejí, evropské projekty, možnost rozšířit sociální služby, vždycky je to ve spolupráci s ředitelem, s kolegyní z projektových aktivit a určitě jsem ráda, když do toho zasahují ostatní pracovníci, protože ty jejich podněty a náměty jsou cenné. A jsem ráda, když táhneme za jeden provaz a pracovníci, kteří tu pracují, to vnímají stejně, to co chceme, je nám ku prospěchu.*

Další z pracovníků nepocítují nutkání spolupracovat na tvorbě a přehodnocování firemní politiky. I oni však shodně uvádějí, že jim tato možnost upřena není a záleží jen na nich, zda se do diskuze okolo směřování Azylového domu zapojí. P4: *Nemám potřebu ovlivňovat, nevím, kterým směrem bych ji měla ovlivňovat. Ale kdyby člověk chtěl, tak má možnost. Vidím, že vedení je přístupné ke změnám, když někdo chce něco změnit, nebo říct svůj názor, tak má možnost.* P3: *...i když já moc nápadů nemívám, ale myslím si, že obecně, když někdo přijde s nějakým nápadem, tak ho vedení vyslechne. Organizace je otevřená novým námětům, podnětům, tam není problém.*

Subkategorie: Zřetel organizace na názor pracovníka

Ať už se jde o možnost ovlivnění firemní politiky, nebo o vyjádření se k jinému tématu nebo problému, pracovníci musí mít ve své organizaci garantovanou možnost projevit svůj vlastní názor. A nejen jej svobodně projevit, ale i očekávat, že organizace na jejich názor

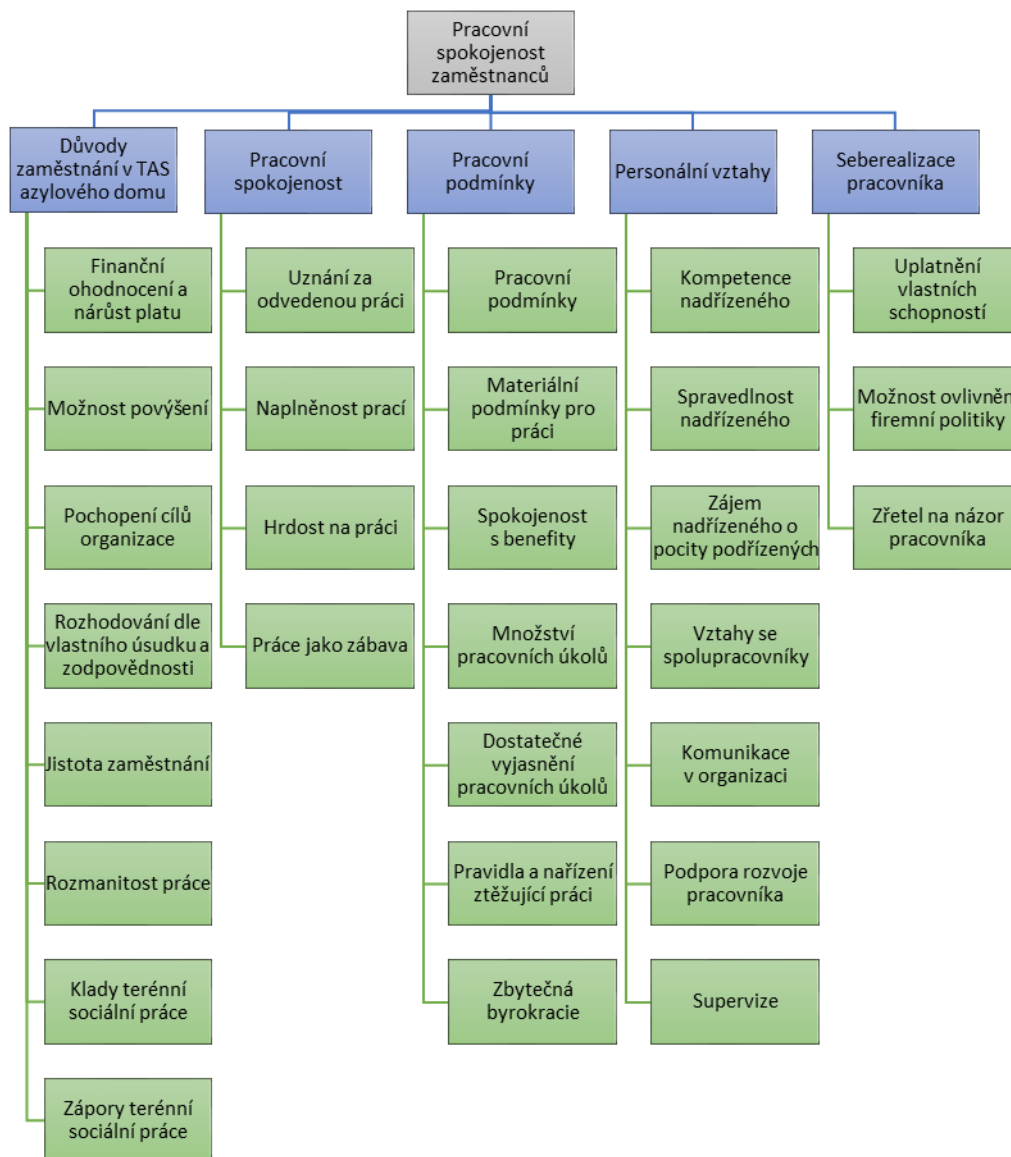
bude brát zřetel a bude se jím zabývat. Pokud organizace toto splňuje, podporuje zdravé sebevědomí pracovníka a tím neodmyslitelně přispívá k pracovní spokojenosti. *P6: Já si myslím, že se tady bere zřetel na názor každého. Vždycky se polemizuje o každém jednotlivém názoru. P4: ...mám pocit, že ano. Když řeknu, že se mi něco nelíbí, tak se to řeší. P3: Obecně je názor vyslyšen. Určitě dávají na naše názory. P5: ...ano. Záleží na názoru, ale ano.*

Většinou pracovnice v rámci této problematiky vyjadřovaly naprostou spokojenost. Některé z názorů byly o málo rezervovanější. *P2: Když se někdo ptá na názor, tak ho řeknu. A jestli je nějak výrazně brán zřetel, tak to nevím. Ale je mi umožněno říkat svůj názor.*

Uvědomují si také, že co člověk, co pracovník, to jiný názor a je třeba v organizaci reagovat i na tuto názorovou pluralitu. *P1: Ale jak říkám, ne vždycky je úplně ten názor správný nebo ideální. Je nás tady hodně, takže já určitě řeknu svůj názor, ale akceptuju, když má někdo názor jiný a pak to nějakým způsobem ladíme, aby z toho vyšlo to nejlepší, co může, ne pro mě, ale pro organizaci. To je asi všechno.*

## 8.2 Schéma kategorií

Obrázek 6: Schéma pracovní spokojenosti zaměstnanců



### 8.3 Doporučení pro praxi

Tabulka 2: Doporučení pro praxi

Důvody zaměstnání v TAS azylového domu
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dlouhodobá spolupráce pracovníka s klientem, která nepřináší optimální výsledky, často spěje k vyhoření pracovníka. Zvážit, zda by bylo přínosné upravit délku spolupráce klienta s pracovníkem přímo ve smlouvě, případně po uplynutí určité doby přeradit klienta k jinému pracovníkovi.</li> </ul>
Pracovní spokojenost
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vytvořit prostor pro možnost častěji pořádat neformální aktivity s klienty. Výlety, pobyty, tvůrčí aktivity napomáhají k upevnění vztahů a důvěry mezi klientem a pracovníkem a navíc je pracovníky vnímána jako zábava.</li> </ul>
Pracovní podmínky
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zvýšit počet dnů dovolené z 20 na 25, které by sloužily k delší regeneraci.</li> <li>○ Poskytnout zaměstnancům stravenky</li> <li>○ Upravit kancelářské prostory z důvodu zajištění klidného prostředí na práci</li> <li>○ Korigovat v rámci možností administrativu související s individuálními projekty</li> <li>○ Zajistit pružnější spolupráci s účtárnou</li> </ul>
Personální vztahy
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zlepšit komunikaci v organizace, konkrétně zdokonalit přímé předávání informací</li> <li>○ Umožnit více vzdělávacích aktivit specializovaných na specifické přístupy v sociální práci, na úkor běžných kursů (např. syndrom vyhoření)</li> <li>○ Finančně podpořit výuku cizích jazyků u pracovníků</li> <li>○ Zdokonalit systém supervizí</li> </ul>
Seberealizace pracovníka
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bez doporučení</li> </ul>

## 9 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části jsme se zaměřili na představení výzkumu, jeho průběhu a následně i výsledků, kterých bylo dosaženo.

Vymezili jsme výzkumný problém a hlavní výzkumný cíl, stejně jako i dílčí výzkumné cíle a otázky. Vzhledem k povaze výzkumného problému byla v této práci využita metoda zakotvené teorie, která je jednou z metod využívaných v kvalitativním výzkumu. Charakterizován byl základní výzkumný soubor, kterým se staly terénní sociální pracovnice Azylového domu pro ženy a matky s dětmi.

Zjištěné výsledky jsme popsali v analytickém příběhu a byly shrnuty do teoretického modelu vztahové soustavy jednotlivých částí analytického příběhu. Model určuje pět vzájemně propojených kategorií: příčinné podmínky, jev, kontext a intervenující podmínky, strategie jednání a interakce, následky. Data získaná v rozhovorech dala vzniknout hlavním tématům a kategoriím, jež daly podklad nově vzniklým teoriím. Jednotlivé kategorie jsme si pojmenovali a dále rozpracovali do jednotlivých subkategorií. Analýza dat je zakončena schématem představujícím seřazené kategorie a subkategorie podle paradigmatického modelu.

Praktickou část diplomové práce uzavírají doporučení pro praxi, zařazená, dle jednotlivých kategorií do přehledné tabulky.

## ZÁVĚR

Má-li být organizace úspěšná, je podmínkou uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů. Lidé představují největší bohatství organizace. Jejich spokojenost v práci a s ní spojené pracovní výkony rozhodují o tom, zda organizace uspěje.

„Existuje řada poznatků a zkušeností, že zejména charakter a obsah práce, sociální prostředí, ve kterém práci vykonáváme, způsoby, které uplatňuje vedoucí, normy, které vyvíjí skupina vůči nám, a další podněty sociálního charakteru – všechny do značné míry ovlivňují formování naší osobnosti, její postoje k práci, hodnotovou hierarchii, pracovní filozofii atd. (Vtípil, 2005, s. 7)“.

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici a zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné, jim věnovat náležitou péči. Povinná péče o pracovníky je daná zákony a předpisy. Smluvní péče je určena kolektivními smlouvami na úrovni organizace. Dobrovolná péče je výrazem personální politiky zaměstnavatele (Koubek, 2001, s. 343).

Záměrem diplomové práce bylo nastínit problematiku pracovní spokojenosti a současně se zaměřit na pracovníky v organizaci, poskytující sociální služby. Cílem byla analýza a hodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců, identifikace faktorů, které mají nepříznivý vliv na pracovní spokojenost a návrh doporučení pro odstranění nebo zmírnění nedostatků.

Pro dosažení tohoto cíle byla nejprve zpracována teoretická část, která osvětluje stěžejní pojmy, jež jsou východiskem pro zpracování praktické části. Pro řešení zvoleného problému v praktické části práce byla, s ohledem na povahu zkoumaného problému, využita kvalitativní metoda zakotvené teorie.

Výsledky provedeného průzkumu mezi terénními sociálními pracovníky v Azylovém domě pro ženy a matky s dětmi Vsetín ukázaly, že pracovníci jsou ve svém zaměstnání převážně spokojeni. Prostřednictvím rozhovorů na dané téma nám bylo umožněno nahlédnout do jejich osobních subjektivních pocitů spojených s pracovní spokojeností. Na základě výsledků průzkumu byla sestavena tabulka doporučení určená nejen pro vedení Azylového domu.

Cílem každé organizace je mít spokojené a motivované zaměstnance, kteří podávají vynikající pracovní výkony. Je tedy nutnost, aby zaměstnavatel pozitivně ovlivňoval kvalitu pracovního života zaměstnanců, čímž může dosáhnout lepších výsledků v oblasti jejich výkonu.

Míra pracovní spokojenosti je ukazatelem toho, jak osobní dispozice korespondují se zaměstnáním, které pracovník vykonává. Pracovní spokojenost je kategorie, v níž se odráží a vzájemně ovlivňuje mnoho vnitřních a vnějších aspektů práce i osobního života.

Pracovní spokojenost patří k rozhodujícím faktorům pozitivního postoje k práci i k organizaci. Spokojenost pracovníků v oblasti sociálních služeb, je nadmíru důležitým faktorem také proto, že má přímý dopad na spokojenost klientů.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 8071750107.
- [2] BECHYŇOVÁ, Věra a Marta KONVIČKOVÁ. *Sanace rodiny: [sociální práce s dysfunkčními rodinami]*. Praha: Portál, 2008. ISBN 9788073673925.
- [3] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 8024601397.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Lucie VÁCLAVKOVÁ a Lenka SVOBODOVÁ. *Svět práce a kvalita života: vliv změn světa práce na kvalitu života : výzkumný projekt v rámci programu Moderní společnost a její proměny*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. ISBN 8086973085.
- [5] GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozš. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. ISBN 9788022323918.
- [6] GIGALOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů pro andragogy I: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 9788024435541.
- [7] GULOVÁ, Lenka. *Sociální práce: pro pedagogické obory*. Praha: Grada, 2011. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024733791.
- [8] HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. ISBN 9788072625321.
- [9] HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 8071787159.
- [10] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 8073670402.
- [11] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 9788073674854.
- [12] JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 8071787493.

- [13] JANOUŠKOVÁ, Klára a Dana NEDĚLNÍKOVÁ (eds.). *Profesní dovednosti terénních sociálních pracovníků: sborník studijních textů pro terénní sociální pracovníky*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 9788073685041.
- [14] JUROVSKÝ, Anton. *Spokojnosť v práci a jej činitele*. Bratislava: Čs VÚP. (1971).
- [15] KLIMENT, Pavel. *Psychologie osobnosti v praxi sociální práce: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 9788024435893.
- [16] KLIMENTOVA, Eva. *Sociální práce: teorie a metody I : studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 9788024434391.
- [17] KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 8022317314.
- [18] KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 4. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 807178429X.
- [19] KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 6., V Portálu 5. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 9788073679224.
- [20] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610333.
- [21] KRAKEŠ, Josef a Marie KRAKEŠOVÁ. *Sociální případ*. Praha: Organizace sociálních pracovníků, 1934. Knížky sociálních pracovníků.
- [22] MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vyd. 2., přepřac. Praha: Portál, 2008. ISBN 9788073673680.
- [23] MATOUŠEK, Oldřich, Pavla KODYMOVÁ a Jana KOLÁČKOVÁ (eds.). *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. ISBN 9788073678180.
- [24] MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 8024713624.
- [25] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přepřac. Praha: Academia, 2009. ISBN 9788020016799.

- [26] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 802470577X.
- [27] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 802450703X.
- [28] ROGERS, Carl Ransom. *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. Praha: Portál, 1998. Spektrum (Portál). ISBN 8071782335.
- [29] STRAUSS, Anselm L a Juliet M CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999. SCAN. ISBN 808583460X.
- [30] ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 8024604485.
- [31] ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [32] VROOM V. H. (1967). *Methods of Organizational Research*. In Nakonečný, M. (2005).
- [33] VTÍPIL, Zdeněk. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce: (pracovní motivace)*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1987.
- [34] Azylový dům pro ženy matky s dětmi. *Azylový dům pro ženy matky s dětmi o.p.s.* [online]. Vsetín, ©2006-2007 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: [http://www.azylovydum.cz/azylovy\\_dum](http://www.azylovydum.cz/azylovy_dum)
- [35] Novotný, Jiljí: Něco o supervizi - cíle, úkoly, smysl, postupy. *Univerzita Karlova* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://www.cuni.cz/UK-3390-version1-supervize.pdf>
- [36] Poradna pro rodinu. *Azylový dům pro ženy matky s dětmi o.p.s.* [online]. Vsetín, ©2006-2007 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.azylovydum.cz/poradna>
- [37] Terénní asistenční služba v rodinách s dětmi - ORP Vsetín. *Azylový dům pro ženy matky s dětmi o.p.s.* [online]. Vsetín, ©2006-2007 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.azylovydum.cz/asistencni\\_sluzba/tas\\_vsetin](http://www.azylovydum.cz/asistencni_sluzba/tas_vsetin)

- [38] Urban, Jan: Pracovní spokojenost a její faktory. *Daňáři online ISSN 2464-6873* [online]. Praha: Wolters Kluwer, 2006 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z:[http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/?search\\_query=\\$index=433&search\\_results\\_page=1](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/?search_query=$index=433&search_results_page=1)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Apod. A podobně

Atd. A tak dále

Např. Například

ORP Oblastní regionální pobočka

OSPOD Oddělení sociálně-právní ochrany dětí

TAS Terénní asistenční služba

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb dle Štikara.....	17
Obrázek 2: Hierarchie pracovní motivace .....	18
Obrázek 3: Tři situace subjektivního dojmu spravedlnosti .....	21
Obrázek 4: Jednofaktorová teorie (Kollárik, 2002, s. 131) .....	25
Obrázek 5: Přehled obou skupin faktorů znázorněných dle Moorheada a Griffina .....	26
Obrázek 6: Schéma pracovní spokojenosti zaměstnanců .....	89

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Struktura pracovníků v sociálních službách .....	55
Tabulka 2: Doporučení pro praxi .....	90