

Motivační rozhovor jako nástroj podpory zaměstnanců v neziskových organizacích

Aneta Prášilová

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Prášilová**
Osobní číslo: **H16043**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Motivační rozhovor jako nástroj podpory zaměstnanců
v neziskových organizacích**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti komunikace, vztahů na pracovišti a psychoterapie.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.
Zpracování a vyhodnocování dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

TIMUL'ÁK, Ladislav. Základy vedení psychoterapeutického rozhovoru: integrativní rámec. Praha: Portál, 2006, 181 s. ISBN 80-7367-106-9.

SOUKUP, Jan. Motivační rozhovory v praxi. Praha: Portál, 2014, 150 s. ISBN 978-80-262-0607-1.

KINDL-BEILFUß, Carmen. Umění ptát se: v koučování, poradenství a systemické terapii. Praha: Portál, 2012, 211 s. ISBN 978-80-262-0089-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Povídej – naslouchám. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010, 135 s. Malý duchovní život. ISBN 978-80-7195-405-7.

MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL. Komunikace zaměřená na člověka: rozumět sobě i druhým. Praha: Grada, 2011, 172 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3612-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jaroslava Pavlíčková**

Ústav školní pedagogiky

Datum zadání bakalářské práce: **19. prosince 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 19. prosince 2018

L.S.

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

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 10. 4. 2019

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

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

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k 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 učít 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 jím 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 přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na význam motivačního rozhovoru jako podpory zaměstnanců neziskových organizací, konkrétně domovů pro seniory ve Zlínském kraji. Teoretická část se zabývá zejména vysvětlením pojmů týkajících se motivace, motivačních rozhovorů a neziskových organizací. Praktická část bakalářské práce se věnuje kvantitativnímu výzkumu v podobě dotazníkového šetření, jehož hlavním cílem je zjistit, zda je motivační rozhovor hlavním nástrojem podpory zaměstnanců. V poslední části jsou výsledky tohoto výzkumu interpretovány a vyhodnoceny.

Klíčová slova: domov pro seniory, komunikace, motivace, motivační rozhovor, neziskové organizace, podpora zaměstnanců, sociální služby, vztahy na pracovišti.

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the importance of motivational interview as a support of employees of non-profit organizations, namely homes for seniors in Zlín region. The theoretical part deals mainly with explanation of terms related to motivation, motivational interviews and non-profit organizations. The practical part of the thesis is dedicated to quantitative research in the form of a questionnaire survey, whose main aim is to find out whether the motivational interview is the main tool of support. In the last part the results of this research are interpreted and evaluated.

Keywords: home for the elderly, communication, motivation, motivational interview, non-profit organizations, employee support, social services, workplace relationships.

Poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Jaroslavě Pavlíčkové za poskytnuté odborné rady, náměty a připomínky, které jsem prakticky využila.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 MOTIVACE.....	11
1.1 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	11
1.2 DĚLENÍ MOTIVACE	13
1.3 PRÁCE S MOTIVACÍ	14
1.4 VZTAH MOTIVACE A STYLU ŘÍZENÍ PRACOVNÍKŮ.....	15
2 MOTIVAČNÍ ROZHOVORY JAKO ZDROJ PODPORY.....	17
2.1 DEFINICE PŘÍSTUPU.....	18
2.2 ZÁKLADNÍ TECHNIKY VEDENÍ MOTIVAČNÍHO ROZHOVORU.....	19
2.3 STRUKTURA VEDENÍ MOTIVAČNÍHO ROZHOVORU	21
2.4 MOTIVAČNÍ POSTUPY VEDOUcí KE ZMĚNĚ.....	22
2.5 VEDENÍ MOTIVAČNÍCH ROZHOVORŮ S NEUTRALITOU	23
3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	24
3.1 DĚLENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	24
3.1.1 Rozdělení NO dle legislativy České republiky	25
3.1.2 Dělení NO dle zřizovatele	25
3.1.3 Dělení NO z globálního hlediska	26
4 SOCIÁLNÍ SLUŽBY.....	27
4.1 SLUŽBY SOCIÁLNÍ PÉČE.....	27
II. PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU	30
5.1 VÝZKUMNÝ CÍL	30
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	30
5.3 METODY VÝZKUMU	30
5.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	31
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU	32

6.1 ANALÝZA DAT	32
6.2 INTERPRETACE DAT	46
7 SHRUTÍ VÝZKUMU	48
7.1 DISKUSE K VÝSLEDKŮM.....	49
7.2 DOPORUČENÍ PRO PRAXI	50
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	53
SEZNAM ZDROJŮ.....	57
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	58
SEZNAM OBRÁZKŮ	59
SEZNAM GRAFŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Práce v neziskových organizacích má svá specifika. Je založena na sociálním cítění a finanční ohodnocení zde není hlavní motivací.

Tato bakalářská práce je zaměřená na zaměstnance v sociální sféře, konkrétně v domovech pro seniory ve Zlínském kraji. V těchto zařízeních se práce vyznačuje neustálou přítomností nemoci a smrti a je proto velmi náročná. Myslím, že právě této oblasti není věnován dostatek pozornosti, přestože se jedná o zařízení potřebné. Mnozí si ani neuvědomují, že i oni budou možná v podobném zařízení dožívat svůj život. Pozornost je často soustředěna na mladší populaci a podporu jejího rozvoje, ne však tolik na starší občany. Aby o ně bylo dobře a kvalitně postaráno je třeba zajímat se o podporu personálu, který se seniory pracuje, zejména jeho motivaci.

Cílem kvantitativního výzkumu je zjistit, zda motivační rozhovor může být hlavní podporou k lepší spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První kapitola teoretické části se věnuje zejména motivaci, jejímu dělení, teoriím a práci s ní. Druhá kapitola se zabývá motivačním rozhovorem. Zde je mimo jiné objasněna jeho definice, základní techniky a jeho struktura. Třetí kapitola je zaměřena na neziskové organizace, jejich typologii a čtvrtá na sociální služby.

V úvodu praktické části je charakterizován výzkum, jeho otázky, cíle, metody a výzkumný soubor. Další kapitola je věnovaná analýze a interpretaci dat. Poslední se zabývá celkovým shrnutím výzkumu, diskusí k výsledkům a doporučením pro praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Definice motivace se v literatuře mění, není nijak ustálená a je vždy odlišná. Například v psychologickém slovníku je vysvětlena takto: „*Motivace je proces usměrňování, udržování a energizace chování, které vychází z biologických zdrojů*“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 328). Podle jiných autorů ale nejde pouze o biologické zdroje. Například Švancara definuje motivaci jako „*tendenci jedince být aktivní selektivním a organizovaným způsobem*“ (2003, s. 86).

O motivaci se dá mluvit jako o procesu který stojí na počátku našeho jednání. Cílem je často uspokojení potřeby, není to ale pravidlem. Intenzita usilí, kterou vynakládáme pro dosažení cíle se mění mimo jiné i v závislosti na překážkách, které se před námi vyskytují.

Motivace vede ke zvýšení výkonu jedince, případně ke změně chování, dosažení různých cílů. Člověk je motivován po celý život, díky motivaci si plní své základní životní potřeby a má také zásadní vliv na osobní a profesní život.

Motiv neboli pohnutka je zdroj motivace, je to to, co nás pohání, může být chápán i jako příčina našeho chování. „*Je to psychologická příčina činnosti, určuje její směr, intenzitu a perzistenci*“ (Bedrnová, 2012, s. 227).

S motivem společný pojem je také cíl, protože každým cílem motivu je dosažení určitého nasycení, vnitřního uspokojení, naplnění. Těmto se říká motivy cílové, neboli terminální - můžeme jim přiřadit cílový stav.

S motivací a motivem souvisí také pojmy stimulace a stimul. Stimulace působí na člověka na rozdíl od motivace z vnějšku, nejčastěji právě jednáním a působením lidí z okolí. Stimul je vysvětlen jako podnět, který vyvolá u člověka změny v motivaci. (Bedrnová, 2007)

1.1 Teorie pracovní motivace

Michael Armstrong v knize Odměňování pracovníků uvádí šest teorií motivace a jejich praktických důsledků spojených s pracovním prostředím. Jako první popisuje teorii instrumentality, která je založena na faktu, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou provázány s jejich výkonem. Reprezentuje Taylorovu koncepci vědeckého řízení, která zdůrazňuje vliv finanční stimulace. (Armstrong, 2009)

S teorií potřeb je spjatý americký psycholog a spoluzakladatel humanistického proudu Abraham Maslow. Podle něj neuspokojené potřeby vytvářejí nerovnováhu, ale také pouze tyto motivují. Maslow potřeby zaznamenává do pyramidy vzestupně, kdy dole jsou ty nejdůležitější neboli nižší, které by měly být alespoň do jisté míry splněny abychom mohly postoupit k těm dalším - vyšším potřebám. Nižší nazývá také fyziologickými, nebo základními a patří mezi ně například potřeba vody, jídla, spánku nebo bezpečí. Vyšší potřeby můžeme vysvětlit jako potřeby styku, náležitosti nebo růstu a vznikají později v ontogenezi. (Nakonečný, 1996)

Obr. č. 1 – Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 59

Hlavním autorem další teorie, a to dvoufaktorové, je Frederick Herzberg. Rozděluje faktory, které zvyšují spokojenost s prací, a faktory které naopak snižují. Říká, že jakýkoliv pocit spokojenosti vyplývající ze zvýšení mzdy bude krátkodobý, ale spokojenost spojená s prací samotnou bude pravděpodobně dlouhodobá. (Armstrong, 2009) Tuto teorii je dobré mít na paměti při zvažování finanční odměny.

Expektační teorii zveřejnil americký profesor Victor Vroom v roce 1968 a je založená na tzv. „viditelné spojnici“, která zdůrazňuje význam jasné vazby mezi odměnou a tím, co je třeba, aby jí bylo dosaženo (Armstrong, 2009). Zaměstnanec bude motivovanější, pokud bude vnímat jasný vztah mezi výsledkem své práce a odměnou. Zároveň je důležité, aby věřil, že výsledku dosáhne. (Arnold, 2007)

Teorie cíle Lathama a Locka zdůrazňuje, že motivace a výkon pracovníka jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny určité cíle. Tyto cíle musí být obtížné ale splnitelné a také musí následovat zpětná vazba. Cíle musí být odsouhlaseny a celkový průběh musí být podporován

vedením. Zaměstnanci musí s cíli souhlasit, pokud tomu tak je, potom vedou náročnější cíle k větší motivaci, než by tomu bylo u nižších a snadnějších cílů. (Armstrong, 2009)

Teorii spravedlnosti, nebo také teorii spravedlivé odměny zveřejnil John Stacey Adams v roce 1965. Tato teorie se týká jak finančních, tak nefinančních odměn. Zdůraznil nutnost vytvoření spravedlivého systému odměňování a hodnocení práce. Spravedlnost se týká jak hmotného, tak nehmotného odměňování zaměstnanců. (Armstrong, 2009) Zaměstnanec si vytváří názor a hodnotí, zda je adekvátně ohodnocen ve srovnání s kolegy. Pokud dospěje k názoru, že rovnováha neplatí, bude motivován ji odstranit. Podceňovaný zaměstnanec pravděpodobně sníží kvalitu svých výsledků, nebo zaměstnání opustí. Naopak přeceňovaný pracovník bude motivován zvýšit své pracovní výsledky, nebo dokonce akceptuje snížení pracovní odměny. (Koontz, 1993)

1.2 Dělení motivace

Motivaci můžeme dělit podle mnoha kritérií. Nejčastěji je v literatuře uváděno, a dle mého názoru nejvhodnější vzhledem k tématu této práce, rozdělení na vnitřní – vnější, hmotná – nehmotná a pozitivní – negativní.

Vnitřní motivace vychází ze samotného člověka, je pro něj přirozená. Člověk, který po něčem touží, chce něčeho dosáhnout, je motivován svými vnitřními pocity. Tato osoba většinou dosahuje lepších výsledků, ráda se učí a je ochotna přizpůsobit se situaci, dané věci věnuje více času, energie. Tento člověk k úkolu přistupuje s větším elánem a nadšením. Vnitřní motivace je podstatnější než motivace vnější, je hodnotnější. Vnější naopak tvoří podněty, které přichází z venčí. Narozdíl od vnitřní se mění a je nestálá. Nicméně kombinace obou je důležitá pro rozvoj člověka. (Armstrong, 2009)

Hmotná motivace znamená motivaci, kterou podporují hmotné předměty jako například zvýšení platu, lepší vybavení pracoviště, stravenky, atd. Tato působí zejména na materiálně založené osoby a také na ty s nižší životní úrovní. Bohužel ale není dlouhodobá a může dojít k její ztrátě. (Porvazník, Vydrová, Rajošová, 2008) K nehmotné motivaci se řadí například kariérní postup, různé benefity, pochvala nadřízeného.

Pozitivní motivace nezpůsobuje zbytečný stres na pracovišti. Řadíme mezi ni například příjemnou atmosféru a přátelský přístup nadřízeného. Pracovník není vystresovaný z možného trestu při neúspěchu. Má proto více volnosti a jeho výkon není nijak blokován.

Opakem je právě negativní motivace, kdy má nadřazený velkou moc v podobě možného použití trestu. To má však za následek pouze stres, snížení motivace k práci, jedná se např. o pohružku snížení platu, sesazení na nižší pracovní pozici, odebrání benefitů.

1.3 Práce s motivací

Definici odměňování pracovníků, která zahrnuje motivaci k práci uvádí Josef Koubek v knize Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Ta je poměrně rozsáhlá a velmi výstižná. Mluví o hmotné motivaci, která je většinou známá, ale také zdůrazňuje důležitost nehmotných odměn, které souvisejí s pocitem a psychikou pracovníka. V moderním řízení je kladen velký důraz právě na moderní pojetí odměňování, které je daleko širší, než pouhá mzda a peněžní odměna. Toto pojetí zahrnuje povýšení, zaměstnanecké výhody, nebo třeba nové vybavení kanceláře. Zmiňuje také formální uznání a pochvaly. Klade důraz na tzv. vnitřní odměny, které nemají hmotnou povahu. Jsou spojené se spokojeností pracovníka, s radostí kterou mu práce přináší, s užitečností, úspěšností a naplněností. (Koubek, 2007)

Pokud chce člověk motivovat druhé musí být on sám motivován a zároveň je důležité jednat s osobou kterou se snažíme motivovat jako jednotlivce. Zjistit co daného jedince motivuje, nespolehat se na obecné předpoklady. V každém člověku by motivací měl být vypěstován smysl pro důvěru, samostatnost, iniciativu, píli, čestnost a spolehlivost. Je důležité s jednotlivcem být v kontaktu a dopomoci tak k jeho inspirování, povzbuzení, podpoření a dodání odvahy. (Adair, 2005)

Adair (2005) ve své knize zmiňuje pět klíčových prvků, které se vyskytují u motivovaných osob:

1. Lidé mají pocit, že jsou ve své práci úspěšní a že velkou měrou přispěli ke splnění cílů týmu.
2. Pracovní úkoly jsou podnětné a náročné s velkou dávkou zodpovědnosti.
3. Úspěšný výkon je adekvátně oceněn.
4. Lidé mají kontrolu nad delegovanými povinnostmi.
5. Lidé mají pocit, že se díky získaným zkušenostem a povinnostem dále rozvíjí.

Co se týká správné motivace pracovníků, je zde velmi důležitá zpětná vazba. Pokud k ní nedochází, pracovník si přestane být jistý, zda práci vykonává správně, případně začne ztrácet zájem o zlepšování svých pracovních výkonů. Jeden z důvodů může být ten, že vedoucí pracovník nevěnuje pozornost svým podřízeným, nereaguje na to, jak pracují a zda úkoly vykonávají správně. Další potom je případ, kdy vedoucí nechce kritizovat podřízené, i když si je vědom chyb, které dělají. Důsledkem toho potom pracovníci pokračují ve vykonávání své práce způsobem, jakým to dělali doposud a případná pozdější reakce od nadřízeného je pro ně nepochopitelná, protože do této doby bylo dle nich vše v pořádku. Proto je nutné zpětně reagovat v co nejkratším čase od vyskytnutí se problému, případně naopak vyslovit pochvalu tehdy, kdy si ji pracovník zaslouží. (Khelerová, 1999)

Příčiny, proč motivace funguje nedostatečně, mohou být ale také na straně vedoucího pracovníka. Může se jednat o špatné vysvětlení úkolu který má pracovník vykonat, chybějící zaškolení, nedostatek informací či špatné pracovní podmínky atd. Toto všechno má vliv na motivaci pracovníka.

Pokud mluvíme o motivaci, nelze opomenout také demotivaci, což je ztráta motivu, nezájem o danou činnost. Je důležité soustředit se nejen na vyzdvihování pozitivního, ale zároveň také na odstraňování negativního. Je potřeba zmínit, že existují prvky, které v případě jejich nepřítomnosti působí jako demotivace. Výše platu je nejjednodušším příkladem. Nadměrný plat nemotivuje zaměstnance k větším výkonům, nicméně nedostatečný plat působí jako silný demotivátor. Plat je tedy spíše potlačovač demotivace, než motivační faktor. Tomuto se také říká hygienické faktory. (Clegg, 2005)

1.4 Vztah motivace a stylu řízení pracovníků

„Nejenže styl práce vedoucího – řídicí styl – ovlivňuje motivaci pracovníků, ale je tomu také naopak: motivace výrazně ovlivňuje styl řízení“ (Stýblo, 1992, s. 43). To, jak vedoucí pracovník vede své podřízené, jaký k nim má přístup, jak je motivuje vychází především z jeho osobnosti a zkušeností (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). Motivační systém totiž může stimulovat k výkonu, ale nemá až takový podíl na tom, jak mají zaměstnanci svou profesi rádi. Sociální práce je hlavně o vztazích na pracovišti, vztazích k profesi a vztahu ke klientům. (Kopřiva, 2006) V sociálních službách je toto obzvlášť důležité a vedoucí pracovník by se měl umět vcítit do svých podřízených a adekvátně k nim potom dle toho přistupovat. Jde o to nastolit rovnováhu mezi vedením obvykle většího počtu lidí

v kombinaci s velkým množstvím úkolů které je nutné delegovat, takže organizace může být poněkud náročná. Zároveň je ale nutné si uvědomovat jak psychickou, tak fyzickou náročnost profese a být podřízeným dostatečnou oporou a motivací.

Styl řízení dělíme na tři základní typy – autokratický, demokraticky a delegující (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). Autokratický neboli autoritativní přikládá veškerou moc do rukou vedoucího pracovníka. U tohoto stylu nezbývá moc prostoru pro kreativitu a názory zaměstnanců. Neměl by být využíván dlouhodobě. Při řešení krizové situace, nebo nutnosti problém vyřešit co nejrychleji může být ale přínosný. (Khelerová, 1999)

Demokratický přístup udává vedoucímu pracovníkovi odpovědnost za výsledky, podřízení jsou ale začlenění do rozhodovacího procesu. Úkoly jsou delegovány, ale nadřízený působí jako motivace. Tento přístup umožňuje zaměstnancům využívat jejich kreativitu. (Veber, 2009)

Delegující způsob vedení je charakteristický velkou autonomií u zaměstnanců. Kvůli tomu je ale potřeba aby zaměstnanci byli samostatně fungující, motivovaní a zkušení. Na začátku se sice nastaví priority a cíle činnosti, pak už mají podřízení volnou ruku. Je jim poskytnuta podpora v podobě informací atd., ale svoji činnost si řídí sami. (Armstrong, 2009)

2 MOTIVAČNÍ ROZHOVORY JAKO ZDROJ PODPORY

„Komunikace pomáhá těm, kteří ji praktikují.“

John Powell

Motivační rozhovory jsou komunikačním přístupem, který je zaměřený na hledání vnitřní motivace klientů ke změně chování. Vycházejí z toho, že dlouhodobá změna chování je založena na základě celkového vnitřního nastavení člověka neboli na jeho vnitřní motivaci, nikoli na tlaku z okolí.

Metoda vznikla v 80. letech 20. století, a to z důvodu vypořádávání se s přibývajícím množstvím lidí závislých na alkoholu a dalších návykových látkách. Dále se rozšiřovala a pomáhala lidem s obezitou, poruchami příjmu potravy, se závislostí na tabáku a gamblingu, nebo také s úzkostnými poruchami a duálními diagnózami. Motivační rozhovor je využíván v lékařství, vězeňství, sociální práci a v neposlední řadě v oblasti pracovního poradenství a koučování. (Soukup, 2014) Primárně je tedy zaměřen na problematiku závislého chování. I přesto tyto postupy mohou být použity a mohou být nápomocné v celé řadě profesí a mají široké uplatnění v oborech jako je třeba právě řízení, ale i vzdělávání, obchod atd. (Miller, Rollnick, 2003)

Základním principem této metody je postoj terapeuta, který nikdy nepřijímá autoritativní roli. Spíše klienta navádí tak, že odpovědnost je na něm samotném a může se svobodně rozhodnout, jak bude postupovat dál.

Důležitý pojem spojený s motivačními rozhovory je komunikace. Komunikace pochází z latinského výrazu *communicare* což znamená sdílet. Dělí se podle více kritérií, předně ale na verbální a neverbální, někdy se uvádí i vizuální komunikace (Lepilová, 2008). Verbální komunikace znamená dorozumívání se pomocí slov a neverbální naopak mimoslovně, pomocí řeči těla. Podle Mohelské (2012) je právě neverbální komunikace využívána nejčastěji. Je potřeba vnímat signály těla a zároveň je třeba dešifrovat pohyby těla jako komplexu. Zkoumáme například mimiku (výrazy obličeje), posturiku (postoje a držení těla), nebo paralingvistiku (tón řeči).

Rozlišujeme také komunikační styly, a to na konvenční, konverzační, operativní a osobní, protože nejde pouze o slova, ale také je důležité dodržet styl komunikace podle potřeby a

situace. Řečová situace, podle které se potom odvíjí styl komunikace se liší v účelu, ve vzdálenosti a temperamentu komunikantů. (Lepilová, 2008)

Lepilová (2008) uvádí, že nejčastějším důvodem pro odchod zaměstnanců z firmy je nespokojenost s finančním ohodnocením, ale také s nadřízeným. Uvádějí, že s nimi nadřízený nemluví, nedůvěřuje jim, nedodrží slovo, nebo přehnaně kritizuje. To je důvod toho, proč je v dnešní době tak důležité umět komunikovat a mít pro komunikaci určitý cit. Upozorňuje na důležitost zpětné vazby, naslouchání, přijímání názorů a nových nápadů podřízených a také umění přiznat vlastní chyby. Vše se potom odráží na chodu celkové organizace, na motivaci zaměstnanců, na řešení problémů, které nastanou ale zároveň se dobrou komunikací snižuje riziko vzniku konfliktů a nedorozumění.

2.1 Definice přístupu

Komunikace se zaměřením na člověka je primárně založena na přístupu amerického psychologa Carla Rogerse. Ten se zaměřuje na utváření a růst jednotlivce ve vztahu k druhým lidem. Jeho přesvědčení spočívá v tom, že lidé se dále vyvíjejí, pokud se pohybují v dobrém mezilidském prostředí. Vyvíjejí se nejlépe v klimatu, kde spolupůsobí tři postoje, které jsou také nazývány „Rogersovy proměnné“. Těmito postoji je přijetí, empatické porozumění a kongruence. U těchto tří postojů jde o mezilidský přístup, který vyzařuje z našeho interního světa na základě interakcí do světa okolo nás a je přítomen v každém vztahu. U komunikace zaměřené na člověka není důležité, jaké máme v komunikaci dovednosti nebo vědomosti, ale právě postoje jsou pilířem, na kterých se staví a jsou základem komunikačního procesu. (Motschnig, 2011)

Kongruenci jako první ze tří postojů můžeme vyjádřit synonymy jako opravdovost, celostnost, transparentnost, nebo reálná upřímnost. Je nutné nejdříve rozeznat shodu mezi vnitřním prožíváním a vědomým přístupem k němu. Tedy uvědomovat si své pocity bez jejich deformování obrannými mechanismy nebo zkreslením. Další částí je potom sdělování toho, co se v nás odehrává. Právě vysoký stupeň kongruence silně ovlivňuje porozumění ve vztahu. Rogers považuje vývoj kongruence za celoživotní proces a uznává, že nejde dosáhnout úplné kongruence v každé situaci. Chování, jakým se vyznačuje kongruentní osoba, se označuje jako zralé, zároveň vede k psychické vyrovnanosti. (Motschnig, 2011)

Pozitivní přijetí jako další z postojů můžeme spojit se synonymy jako akceptování, respekt, nebo pozitivní vztah. Pozitivní přijetí neznámá nutný souhlas s druhou osobou. Znamená

ale nehodnotící přístup k ní a k jejím postojům. Tím mu dáváme volnost a svobodu vyjádřit se. Toto přijetí můžeme pociťovat jak ze strany druhých, tak od sebe samého. Pozitivní sebepřijetí je ale dáno předpokladem přijetí ze strany druhé, pro nás důležité osoby. Tento fakt ukazuje na to, jak je pro nás vztah s druhými důležitý, jak ovlivňuje nás jako jednotlivce a jak můžeme komunikací ovlivnit pocity sebehodnoty u druhých. (Motschnig, 2011) Plamínek (2008) dává velký důraz na sebepřijetí právě z důvodu větší osobní spokojenosti a zároveň potvrzuje, že sebepřijetí hraje velkou roli pro sociální vztahy každého člověka.

Poslední, třetí postoj nazýváme empatické porozumění neboli empatie. To můžeme vyjádřit jako schopnost vžít se do pocitů a nálad druhé osoby, představení si sebe samého na jeho místě. Důležité je také sebeuvědomění, protože čím lépe si uvědomujeme naše pocity a čím otevřeněji je přijímáme, tím lépe dokážeme přistupovat k druhým. (Pletzel, 2009) Godfrey Barrett-Lenard, který se zabýval empatií říká, že empatie jiné osoby pomáhá k lepšímu sebesdělování. Je také velmi nutné, aby posluchač nevyužíval projevenou důvěru, která mu byla dána. Tím by mohl osobu až zradit. Empatické porozumění pomáhá porozumět druhému fenomenologicky a bez dlouhého objasňování. (Motschnig, 2011)

2.2 Základní techniky vedení motivačního rozhovoru

Základními technikami při vedení motivačního rozhovoru je reflektivní naslouchání, používání otevřených otázek, oceňování, shrnování a poskytování informací. Tyto vedou k lepšímu průběhu celého rozhovoru a mají na něj velký vliv.

Reflektivní naslouchání – Je důležité nejprve rozlišit slyšení a naslouchání. Slyšení je schopnost vnímat zvuky, je to pouze fyziologická záležitost. Naslouchání je záležitost psychologická. (Křivohlavý, 1993) Reflektivní naslouchání je nejúčinnější, ale zároveň nejobtížnější technikou, která umožňuje hlubší porozumění. Pomocí této techniky se snažíme odhadnout a popsat to, co nám klient sděluje – toto nazýváme reflexí. Tím si vlastně ověřujeme svoji hypotézu o tom, co prožívá. Na základní úrovni tato technika slouží k vyjádření empatie, zájmu, porozumění klientovi a můžeme tím změnit úhel pohledu, kterým se klient na situaci dívá. (Soukup, 2004)

Reflexi dle Soukupa (2004) dělíme na:

- Jednoduchou reflexi – Ukazuje na náš zájem, ale nepřináší klientovi nový pohled.
- Komplexní reflexi – Odhaduje možný hlubší význam klientova sdělení. Zde patří i reflexe pocitů klienta, kdy je dobré sledovat neverbalitu klienta ale není nutné ji

komentovat (pozice těla, tón hlasu atd.). Ke komplexním reflexím patří také užívání metafor, které mohou úderně popsat komplexnější soubor prožitků.

- Zesílenou reflexi – Vede k tomu, že klient opustí vyhraněnou pozici v názoru, kterou zastává.
- Zeslabenou reflexi – Vede k rozvedení tématu, které klient původně podal poměrně jednoznačně.
- Dvojstrannou reflexi – Poukazuje na nesouhlas v tom, co klient říká. Cílem je nabídnout mu možnost se nad tím zamyslet.

Pokládání otázek je další technika používaná v případě, pokud chceme něco upřesnit nebo rozhovor někam posunout. Je ale důležité nepokládat více než tři otázky za sebou, neboť to může vést k pocitu, že klient není schopen problém sám řešit. Je nutné ho podporovat v hledání řešení. (Soukup, 2004) Otázky pokládáme uzavřené, ty plní funkci spíše zjišťovací a ověřovací, zjišťují konkrétní údaj, vybízejí ke stručnosti (Plevová, 2004). Nebo otevřené kde má klient prostor pro rozvinutí odpovědi.

Oceňování jako třetí z technik vedení MR klade důraz na potřebu sebedůvěry, potřebu vidět sebe jako schopného, silného a odvážného. Klientům často takové mínění o sobě samotných po opakovaných neúspěších chybí, proto je dobré je oceněním podpořit. Toto musí být ale autentické, citlivé a upřímné. Nejprve musíme vidět snahy klienta, a to ať aktuální, tak i z minulosti, a následně vyjádřit obdiv, respekt, nebo uznání za toto chování, nebo přístup. Další možností, jak ocenit je tzv. přerámování toho co klient popsal jako neúspěch. (Soukup, 2004)

Shrnutí je vlastně rozšířená reflexe. Na počátku rozhovoru uvádí do tématu a pomáhá připomenutí si důležitých věcí z minulého setkání a nabízí možnost navázat. V průběhu shrnujeme ambivalenci klienta, tím mu pomáháme vyjasnit si souvislosti a zároveň dáváme najevo, že mu nasloucháme. (Soukup, 2004) Právě ujištění klienta, že se o něj zajímáme a že mu nasloucháme tím, že rozhovor shrneme, působí na vztah pozitivně.

Informování, neboli způsob, jakým klientovi sdělujeme informace a poskytujeme nápady na řešení problému, patří také mezi základní techniku motivačních rozhovorů. Toto obvykle vyvolává potřebu klienta se obhajovat a vymezovat, což je přirozené. Existují ale způsoby, jak se tomuto reflexu vyhnout. V zásadě nejlepší čas, kdy klientovi radit je, až je na radu sám připraven a kdy víme, že ho skutečně zajímá. (Soukup, 2004)

2.3 Struktura vedení motivačního rozhovoru

Postup při motivačním rozhovoru se dělí na čtyři fáze, a to fázi budování pracovního vztahu a spolupráce, zaměření, evokace a plánování. Tyto fáze jsou na sebe navzájem navázány a pro úspěšný postup do další fáze je nutné splnit alespoň základní naplnění fáze předchozí. Toto bývá pojmenováno jako schody, po kterých je možné se pohybovat nahoru a dolů, ale je nutné mít na paměti, že spodní schody jsou takovou základnou pro schody, které jsou výš.

První schod, neboli schod budování pracovního vztahu a spolupráce je tím nejdůležitějším. Je alfou a omegou celého motivačního rozhovoru. Pokud je tento bod splněn, je klient otevřenější, spolupracuje a celý proces je na více přátelské úrovni, což je pro klienta příjemnější a vede k lepším výsledkům. Pokud tomu tak není, projeví se to pravděpodobně tím, že si klient bude nechávat pro sebe důležité informace, bude se snažit věci zlehčovat, nebo práci předčasně ukončí. Klient se nesmí cítit z jakéhokoliv důvodu např. ponížený, na obtíž, nebo že na něj pracovník nemá čas a nejeví o něj dostatečný zájem. Dobrým nástrojem pro kvalitní budování vztahu jsou také techniky vedení motivačního rozhovoru, které jsou popsány výše. Ty přispívají k aktivitě klienta, dodávají mu pocit porozumění, naději a smysl spolupráce. Tento proces vytvoření dobrého vztahu nemusí být vůbec zdlouhavý. Zpravidla jej lze navázat během pár minut a poté je nutné dbát na to, aby klient cítil vše výše popsané po celou dobu spolupráce. Může se však stát, že navázání potrvá déle, nebo je vztah třeba obnovit v závislosti na předchozí zkušenosti klienta i jeho osobnosti. Důležité ale je, aby klient vycítil, že o něj má pracovník zájem a snaží se mu porozumět (Soukup, 2014). Kopřiva (2006) poukazuje na to, že úkolem každého pracovníka je pochopení klienta, a to bez výjimky. Je nutné přijímat ho, vcítit se do něj, neodsuzovat ho, zajímat se o něj a pochopit ho.

Dalším krokem je zvolit správné zaměření rozhovoru, protože není možné efektivně pracovat na více tématech najednou. Je samozřejmě možné, že se témata budou v průběhu měnit, nebo se změní klientovi priority, nicméně cílem pracovníka je hledat a udržovat určitý směr. Téma může pracovník i vhodnou formou nabídnout. (Soukup, 2014) I to, že si klient není jistý na který problém se zaměřit může být přínosné, respektive právě konverzace o nich. Je třeba ale dojít ke shodě účelu rozhovoru. (Kopřiva, 2006)

Fáze evokace přichází na řadu v momentě, kdy dobře funguje vztah mezi klientem a pracovníkem a je zřejmé na co se konverzace zaměřuje. Úkolem pracovníka je navádět

klienta tak, aby si uvědomil důvody ke změně a sám navrhnul řešení jak změnu uskutečnit. Pracovník tedy vytváří dobré podmínky a vede rozhovor tak, aby toto bylo pro klienta možné. (Soukup, 2014)

Posledním schůdkem je plánování, a znamená to plánování přechodu od fáze evokace k samotné realizaci plánu a podpoře při realizaci. Nutností je, aby si klient v této fázi důvěřoval, a aby změnu viděl jako dostatečně důležitou. Plán nesmí být pro klienta nedosažitelný, jinak se znovu objeví pochybnosti, váhání. Je dobré sledovat, zda jsou všechny předchozí stupně splněny a máme dobrý základ pro tento přechod. (Soukup, 2014)

2.4 Motivační postupy vedoucí ke změně

Zakladatelé přístupu motivačního rozhovoru Miller a Rollnick (2003) popisují postupy vhodné k větší motivaci klienta ke změně. Jde o osm obecných motivačních postupů, u kterých je ale zcela běžné, že právě kombinace více z nich je úspěšnější než použití pouze jedné. Autoři vysvětlují postupy následovně:

Prvním prvkem je tzv. předávání rad. Důležité je aby rada směřovala konkrétně na daný problém, je třeba aby obsahovala důvod, proč je změna třeba, a měla také návrh konkrétní změny.

Dalším postupem je objevování a odstraňování překážek, které stojí v cestě. Motivační rozhovor vede klienty tak, aby byly sami schopni pojmenovat problém a následně hledali cestu jak jej odstranit.

Následuje nabídka výběru – tento postup je o pocitu svobody ve volbě rozhodnutí. Jde o to, že většina lidí upřednostňuje možnost rozhodnout se sám a vybrat řešení bez cizího nátlaku.

Čtvrtý postup se nazývá snižování přitažlivosti. Ten pomáhá ve fázi, kdy člověk dává na pomyslnou váhu hodnotu změny a to, co bude muset obětovat, aby změnu provedl. Z terapeutického hlediska je důležité najít klientovi důvody, proč by změnu neměl provést, a proč by měl zůstat v současném stavu. Následně může pracovník začít hledat způsoby, jak tyto důvody nabourat.

Uplatnění empatie je velmi důležitý aspekt motivačních rozhovorů. Jde o vcítění se do klienta. Není nutné se identifikovat s danou osobou, ale porozumět jí pomocí reflektivního naslouchání. Tím má klient pocit pochopení, respektu, podpory a zájmu ze strany pracovníka.

Někdy je velmi těžké měnit své chování, když se nám nedostane zpětné vazby. Úkolem pracovníka je tuto zpětnou vazbu klientovi poskytnout, vyjádřit i případné následky a nebezpečí jeho současného chování.

U postupu, který nazýváme vyjasňování cílů, jde o sebehodnocení ve srovnání s osobními standardy. Pokud člověk nemá osobní standard, nebo cíl kterého chce dosáhnout, změna jen těžko nastane. Cíle musí být realistické a dosažitelné.

Postup aktivní pomoci mluví o zájmu aktivně pomoci klientovi, znát změny, které u něj probíhají a zájem o jeho osobu.

Tyto postupy jsou dle mého názoru skvěle využitelné při vedení a motivování zaměstnanců. Přestože jsou primárně zaměřené na změnu závislého chování, mohou měnit i přístup zaměstnance k práci, motivovat, podporovat v jednotlivých úkolech, nebo pomáhat vyřešit problém na pracovišti. Tyto postupy jsou spíše přesvědčovací a podporující, než donucovací a argumentační a i toto je vhodný přístup k práci se zaměstnanci.

2.5 Vedení motivačních rozhovorů s neutralitou

Důležitým aspektem motivačních rozhovorů je nutnost zachování neutrality pracovníka. V praxi se většinou jedná o situace, kdy není jasné, jaká změna je pro klienta vhodná a zároveň se může jednat o velmi náročná témata. Pracovník musí v takovém případě zachovat neutralitu a dát klientovi možnost prozkoumat všechny možnosti rozhodnutí stejně. Zachování neutrality vyžaduje sebereflexi pracovníka v oblasti postojů, používaných technik a následně jejich sdílení s klientem. (Soukup, 2014) Neutralita neznamená netečnost a odstup ale pochopení, což je těžké protože máme přirozeně zakořeněnou tendenci zaujmout hodnotící stanovisko. Při pomoci druhým je to ale nezbytné. (Kopřiva, 2006)

3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace (NO) jsou zásadní součástí společnosti nejen díky jejich dopadu na téměř všechny sféry života. Tyto organizace sdružují miliony občanů, napomáhají rozvoji společenského, ekonomického a politického života, zabezpečují určité spektrum služeb a jsou také indikátorem rozvinutosti občanské společnosti, ovlivňují veřejné mínění a společenské zájmy. (Drucker, 1994) Používá se pro ně také název „nevýdělečná organizace“, anglický ekvivalent „non-profit organizations“.

Nezisková organizace je organizace založena za účelem poskytování výrobků a služeb. Nedovoluje se ale, aby tato produkce byla zdrojem příjmu pro osoby, kteří ji založili, financují, nebo řídí. Primárně tyto organizace nejsou založeny za účelem zisku. Pokud zisk vytváří musí být opět použit pro rozvoj organizace. Pro tento jev se také používá pojem „neziskovost“. (Pelikánová, 2016)

Baachman (2011) ve své knize klade důraz na definici Salamona a Anheiera, ve které uvádějí vlastnosti, které by měla nezisková organizace splňovat:

- **Institucionalizace** - jinak také organizovanost; klade důraz na celkovou strukturu, bez ohledu na právní a formální registrovanost
- **Soukromý charakter** - nezávislost na státu; přestože častou podporou, nebo dokonce vlastníkem bývá právě stát
- **Nerozdělování zisku pro potřeby zakladatelů** - neznamená zákaz dosahování zisku, jen s ním musí být nakládáno tak, aby bylo naplněno poslání pro které byla organizace ustanovena
- **Samostatné řízení** - do organizace není zasahováno státem, ani není řízena jinou organizací
- **Dobrovolnost** - založení a chod organizace je dobrovolné a nikdo není do ničeho nucen

3.1 Dělení neziskových organizací

Existuje mnoho způsobů dělení neziskových organizací. Jedněmi z nich jsou dle legislativy České republiky, dle zřizovatele, nebo pohled na dělení z globálního hlediska. Tyto níže přiblížím.

3.1.1 Rozdělení NO dle legislativy České republiky

Nezisková organizace je v právním systému vymezena zákonem o daních z příjmu č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů, kdy v § 18 odstavci 8 je uvedeno, že jde o organizaci s charakterem právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání a neziskové organizace dělí na:

- zájmová sdružení právnických osob (pokud mají právní subjektivitu a nejsou založena k účelu podnikání)
- občanská sdružení včetně odborových organizací
- obecně prospěšné společnosti
- politické strany a politická hnutí
- registrované církve a náboženské společnosti
- nadace a nadační fondy
- obce
- vyšší územní samosprávné celky
- organizační složky státu a územních samosprávných celků (do roku 2001 to byly rozpočtové organizace)
- příspěvkové organizace
- veřejné vysoké školy
- státní fondy
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon

3.1.2 Dělení NO dle zřizovatele

Toto dělení je nejčastější a je zároveň nejjobecnější.

- **Státní NO (vládní, veřejné)** – Tyto organizace zpravidla zajišťují výkon státní správy a veřejných služeb jako např. školství, zdravotnictví, atd. Zřizovatelem je stát, kraj, atd.
- **Nestátní NO (nevládní, soukromé)** – Za vznikem těchto organizací stojí fyzická nebo právnická osoba. Teto typ organizace se podílí na dění v rámci občanské společnosti. Jedná se např. o spolky, nadace, církve.

3.1.3 Dělení NO z globálního hlediska

Toto rozdělení využívá mimo jiné i Rektořík (2001) při své typologii neziskových organizací. Dle něj tedy rozdělujeme NO na:

- **Organizace veřejně prospěšné** – Tyto organizace jsou založeny za účelem produkce veřejných a smíšených statků. Příkladem může být charita, vzdělávání, zdravotnictví a další.
- **Organizace vzájemně prospěšné** - Jejich cílem je sloužit určitému okruhu, nebo skupině lidí, které spojuje společný zájem a tito jsou zároveň členy organizace. Tyto skupiny vznikají např. z důvodů společného životního osudu, tělesného, nebo duševního stavu.

4 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Sociální služba je převážně poskytována osobám, které si nejsou schopni zajistit své základní životní potřeby a je jim tak pomáháno při hygieně, poskytování stravy, ubytování, zajištění chodu domácnosti, nebo zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, poradenství, atd. Může to být z důvodu fyzického, psychického, nebo jiného hendikepu a jedná se především o osoby fyzicky nebo mentálně postižené, seniory, ale i děti. (www.mpsv.cz)

Zákon č. 108/2006 Sb. vymezuje dvě skupiny subjektů, a to poskytovatele a uživatele sociálních služeb. Poskytovatelem sociálních služeb je právnická nebo fyzická osoba, která má k této činnosti oprávnění. Nejsou to rodinní příslušníci či jiné osoby, které pečují o své blízké či jiné osoby v domácím prostředí.

Hlavním cílem sociálních služeb je vycházet z potřeb klientů, které jsou individuální u každého z nich. Dále se snaží podpořit, nebo alespoň zachovat soběstačnost klientů, rozvíjet jejich schopnosti.

4.1 Služby sociální péče

Sociální služby se podle zákona č. 108/2006 Sb. dělí do tří kategorií a to na služby sociálního poradenství, sociální péče a sociální prevence. Služeb sociální péče je opravdu velká škála a řadí se mezi ně osobní asistence, pečovatelská služba, tísňová péče, průvodcovské a předčitatelské služby, podpora samostatného bydlení, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní a týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních a domovy pro seniory. (www.mpsv.cz) Všechny tyto služby jsou velmi důležité ale právě domovy pro seniory jsou stěžejní pro tuto práci, proto stručně objasním jejich úlohu.

Domovy pro seniory poskytují dlouhodobé pobytové služby osobám, které vyžadují pravidelnou pomoc druhé osoby. Tato potřeba pramení zejména z důvodu vysokého věku. Domovy potom poskytují nejen pomoc při zvládání běžných úkonů, jako osobní hygiena, poskytnutí stravy a také zprostředkování společenského kontaktu, sociálně terapeutické a sociálně aktivizační činnosti, a podobně. (www.mpsv.cz)

Mezi zařízení sociální péče pro seniory patří domovy důchodců, penziony pro seniory a domovy s pečovatelskou službou. Domovy důchodců jsou zařízením pro občany kteří vzhledem ke svému zdravotnímu stavu potřebují komplexní péči. Zahrnují i hospicovou péči o umírající. Naopak penziony pro seniory jsou určeny pro občany schopné vést poměrně samostatný život, jsou ale pod sociálně zdravotním dohledem. Současně jsou tyto penziony obvykle součástí domova důchodců, a tak je možnost využívat jeho kulturních akcí. Domovy s pečovatelskou službou jsou opět pro spíše samostatné osoby. Tento druh zařízení především zajišťuje denní pečovatelskou službu. (Matoušek, Kodymová, Koláčková, 2010)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Na teoretickou část této bakalářské práce navazuje část praktická. Je zaměřená specificky na zaměstnance domovů pro seniory ve Zlínském kraji. Dle mého názoru jsou tyto profese opomíjeny a zaslouží si větší pozornost. Je třeba se tomuto tématu více věnovat a zajímat se o formy podpory, které jsou přínosné těmto pomáhajícím profesím. Práce v těchto zařízeních je velmi náročná jak psychicky, tak fyzicky. Je potřebné zaměstnance podporovat, zajímat se o jejich spokojenost a motivovat je. Tento výzkum zjišťuje, zda může motivační rozhovor být hlavním nástrojem k podpoře větší spokojenosti na pracovišti. Jak na zaměstnance působí empatie ze strany nadřízeného, vyjádření zájmu o jejich osobu a možnost otevřené komunikace.

5.1 Výzkumný cíl

Naším výzkumným cílem je zjistit, zda je motivační rozhovor hlavní motivací k lepší spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

Definovali jsme si také dílčí výzkumné cíle. A to zjistit, jaký vliv má empatie ze strany nadřízeného na vztah se zaměstnanci a dále jaký vliv má na zaměstnance možnost otevřené komunikace s nadřízeným. Ty nám pomohou zjistit odpověď na náš hlavní výzkumný cíl.

5.2 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka:

Je motivační rozhovor hlavní motivací k lepší spokojenosti zaměstnanců na pracovišti?

Dílčí výzkumné otázky:

VO1: Jaký vliv má empatie ze strany nadřízeného na vztah se zaměstnanci?

VO2: Jaký vliv má na zaměstnance možnost otevřené komunikace s nadřízeným?

5.3 Metody výzkumu

Pro dosažení cílů této práce byla zvolena kvantitativní metoda. Ke sběru dat jsme použili dotazník, který je velmi často používaným způsobem a také byl námi vyhodnocen jako nejvhodnější.

Dotazník použitý pro náš výzkum obsahuje 15 položek, z toho 12 uzavřených a 3 polouzavřené (č. 4, 12, 13). U otázek tázajících se na možnost otevřeně sdělovat názor nadřízenému (č. 7), na pocity při rozhovoru s nadřízeným (č. 8) a na způsoby jak by nadřízený mohl zlepšit pracovní výkon respondenta (č. 11) byla možnost zaškrtnout více odpovědí.

Jednotlivé položky v dotazníku se vztahují k výzkumným otázkám. Hlavní výzkumná otázka k položkám č. 12, 13, 15. Dílčí výzkumnou otázku č.1 (VO1) zodpovídáme pomocí položek č. 5, 9, 14 a dílčí výzkumnou otázku č.2 (VO2) pomocí položek č. 4, 7, 8.

Dotazník byl zpracován pomocí internetového portálu www.survio.com a následně s průvodním dopisem distribuován pracovníkům organizací.

Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech od 18.3.2019 do 25.3.2019 a bylo zcela anonymní.

5.4 Výzkumný soubor

Existuje mnoho druhů výběrů výzkumného souboru. Společným rysem těchto postupů je, že rozhodnutí o tom který prvek vybereme bude objektivní. (Chráška, 2016) Pro náš výzkum jsme zvolili záměrný výběr. Ten se liší od ostatních tím, že o výběru prvku nerozhoduje náhoda, ale úsudek výzkumníka, nebo zkoumané osoby.

Pro vytvoření seznamu našeho výzkumného souboru, který jsme následně oslovovali jsme použili oficiální stránku ministerstva práce a sociálních služeb, a to registr poskytovatelů sociálních služeb. Tato stránka nám vyfiltrovala seznam domovů pro seniory ve Zlínském kraji do kterých jsme následně distribuovali náš dotazník. To jsme provedli pomocí e-mailu jehož součástí byla prosba o vyplnění dotazníku zaměstnanci. Zároveň zde byl vysvětlen účel výzkumu. Požádali jsme o vyplnění a odeslání dotazníku v uvedeném časovém termínu, což byl jeden kalendářní týden. Vrátilo se nám 76 vyplněných dotazníků, z kterých žádný nebyl vyřazen.

Za záporné považujeme, že ne všichni byli ochotni poskytnout zaměstnancům přístup k dotazníkům a jejich návratnost byla nižší, než jsme očekávali.

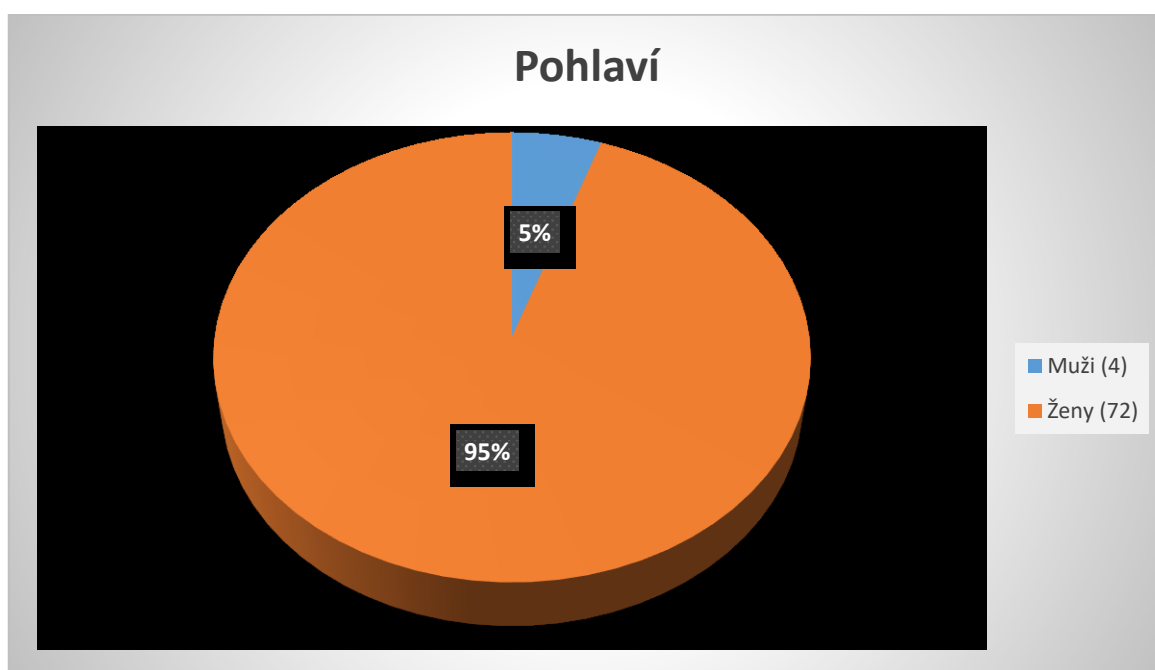
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V této kapitole budou prezentovány výsledky výzkumu. Jednotlivé položky dotazníku budou analyzovány a následně vyhodnoceny a to jak slovně, tak graficky. V grafu jsou znázorněny relativní a absolutní četnosti odpovědí.

6.1 Analýza dat

Položka č. 1 – Uveďte Vaše pohlaví

Graf č. 1

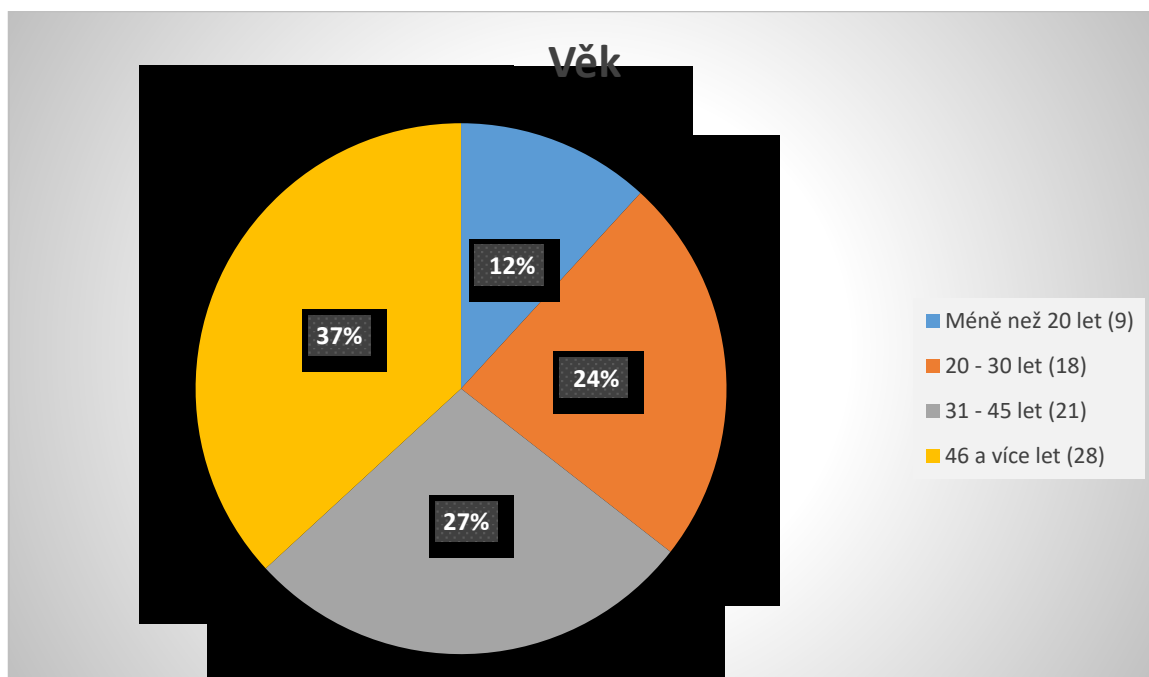


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Z celkového počtu 76 dotazovaných je 72 žen (95 %) a pouze 4 muži (5 %). Toto číslo poukazuje na to, že v domovech pro seniory ve Zlínském kraji pracuje více žen než mužů.

Položka č. 2 - Uved'te Váš věk

Graf č. 2

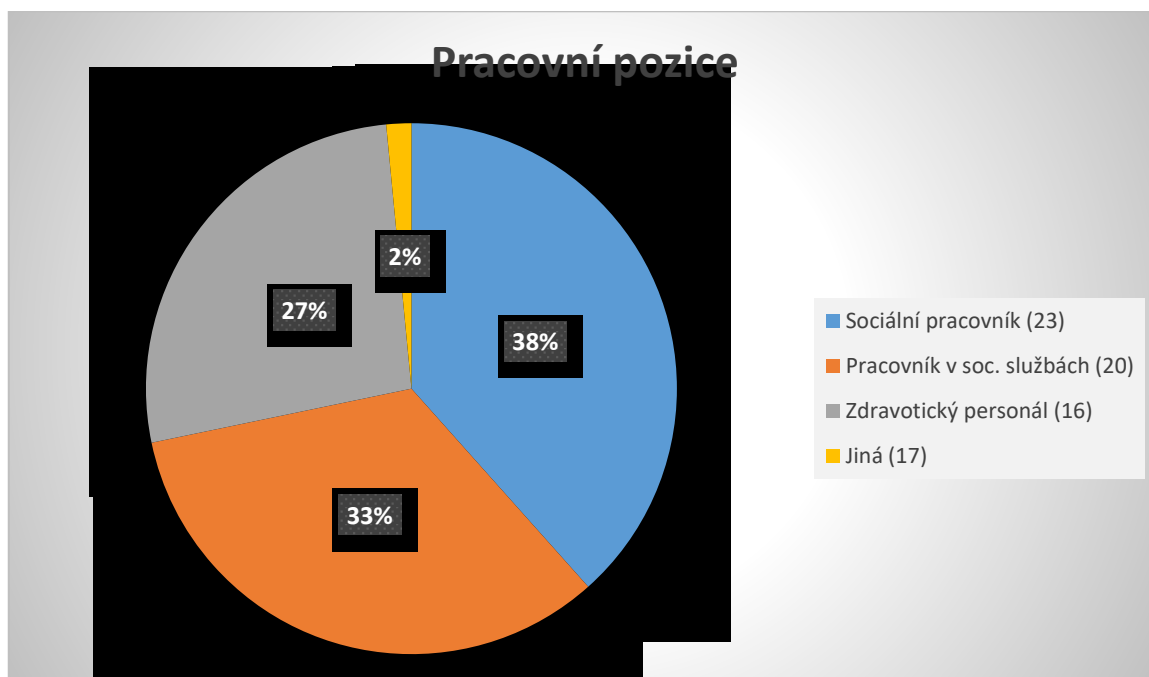


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Touto položkou jsme zkoumali věk respondentů. Věk méně než 20 let uvedlo 9 respondentů (12 %), 20 – 30 let 18 respondentů (24 %) a 31 – 45 let 21 respondentů (27 %). Nejvíce dotazovaných se řadí do věkové kategorie 46 a více let a to 28 respondentů z celkového počtu (37 %). Toto značí nižší zájem mladší populace o tuto práci. Tak píše i Kopřiva (2006) který ve své knize poukazuje na skutečnost, že právě mladí lidé často nejsou schopni svou pomoc zaměřit na péči o seniory.

Položka č. 3 - Jaká je Vaše pracovní pozice?

Graf č. 3

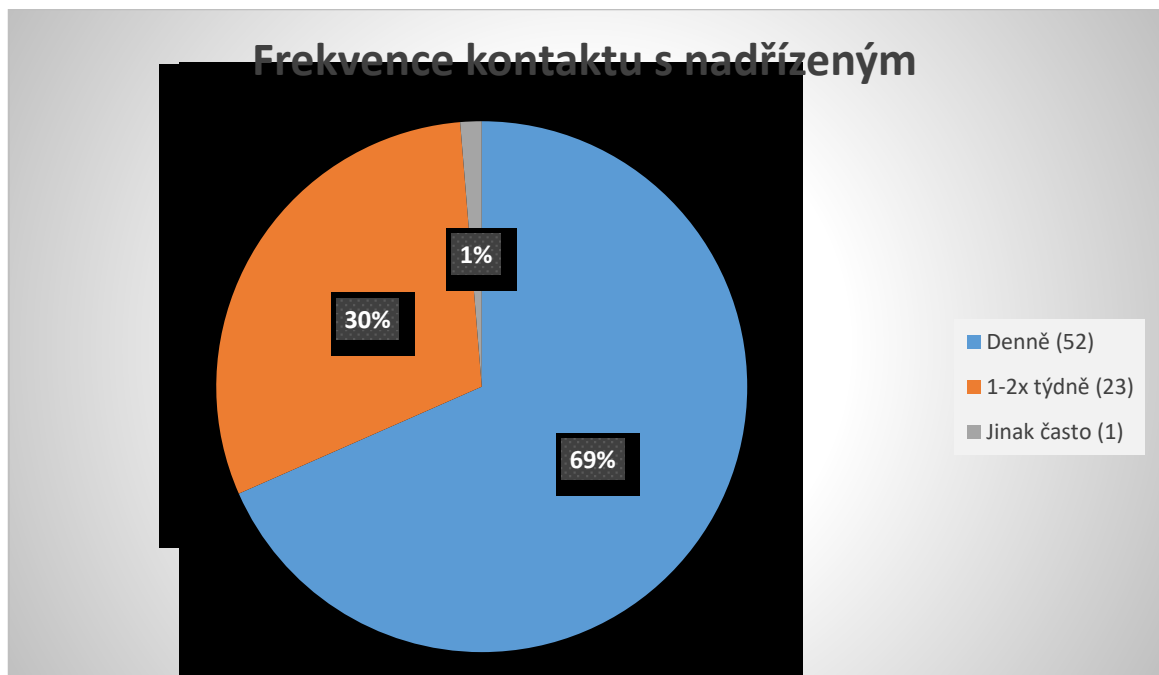


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

V domovech pro seniory je spousta druhů pracovních pozic a touto položkou jsme respondenty rozdělili do skupin. V pozici sociální pracovník pracuje nejvíce dotazovaných a to 23 z celkového počtu 76 osob (38 %). 20 osob (33 %) odpovědělo pracovník v sociálních službách a 16 osob pracuje jako zdravotnický personál (27 %). Do možností byla zařazena i odpověď „jiná“ kterou zvolilo 17 dotazovaných (2 %).

Položka č. 4 - Jak často jste v kontaktu s nadřízeným?

Graf č. 4

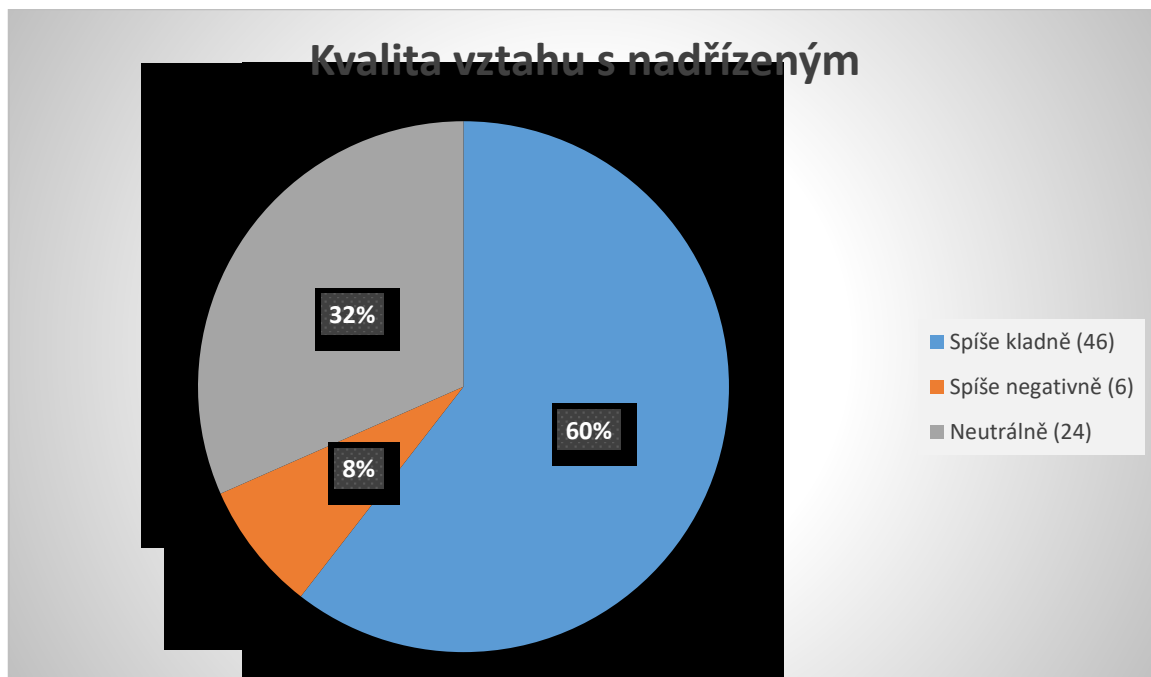


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Tato položka zjišťuje frekvenci kontaktu s nadřízeným. Zařadili jsme ji proto, abychom zjistili jak často má nadřízený možnost vést se zaměstnanci rozhovor a působit na ně přímo osobním kontaktem. Z velké části respondenti odpovídali, že jejich kontakt s nadřízeným je na denní bázi, to nadřízenému dává velký prostor ke komunikaci a zároveň k motivaci zaměstnanců. Těchto respondentů bylo 52 (69 %) z celkového počtu. 1 – 2x týdně odpovědělo 23 respondentů (30 %) a jinou frekvenci, kterou měli respondenti možnost doplnit zvolil pouze jeden respondent (1 %) a to odpovědí „občas“.

Položka č. 5 - Jak dle Vás hodnotíte Váš vztah s nadřízeným?

Graf č. 5

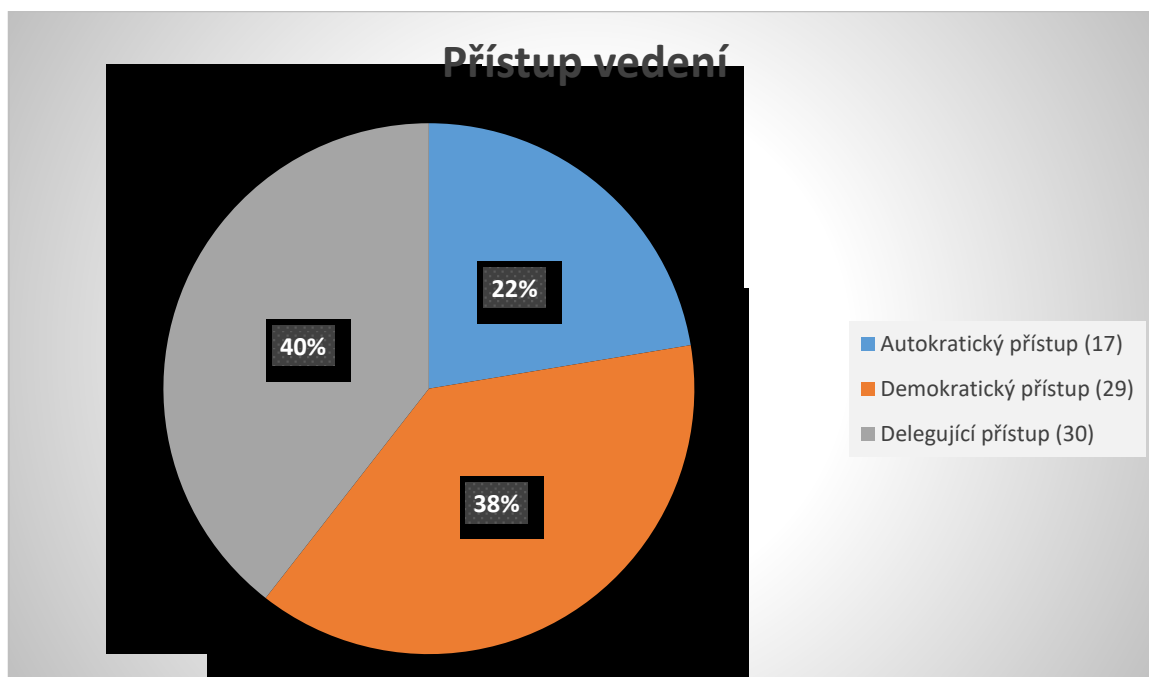


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Z výsledků této položky vyplynulo, že většina dotazovaných hodnotí vztah s nadřízeným jako spíše kladný, a to 46 osob (60 %) ze 76. Neutrálně potom 24 osob (32 %) a pouze 6 osob hodnotí spíše negativně (8 %). Z toho plyne, že u většiny používá nadřízený správný přístup ke komunikaci, motivaci a vedení zaměstnanců.

Položka č. 6 - K jakému přístupu vedení se dle Vás přiklání Váš nadřízený?

Graf č. 6

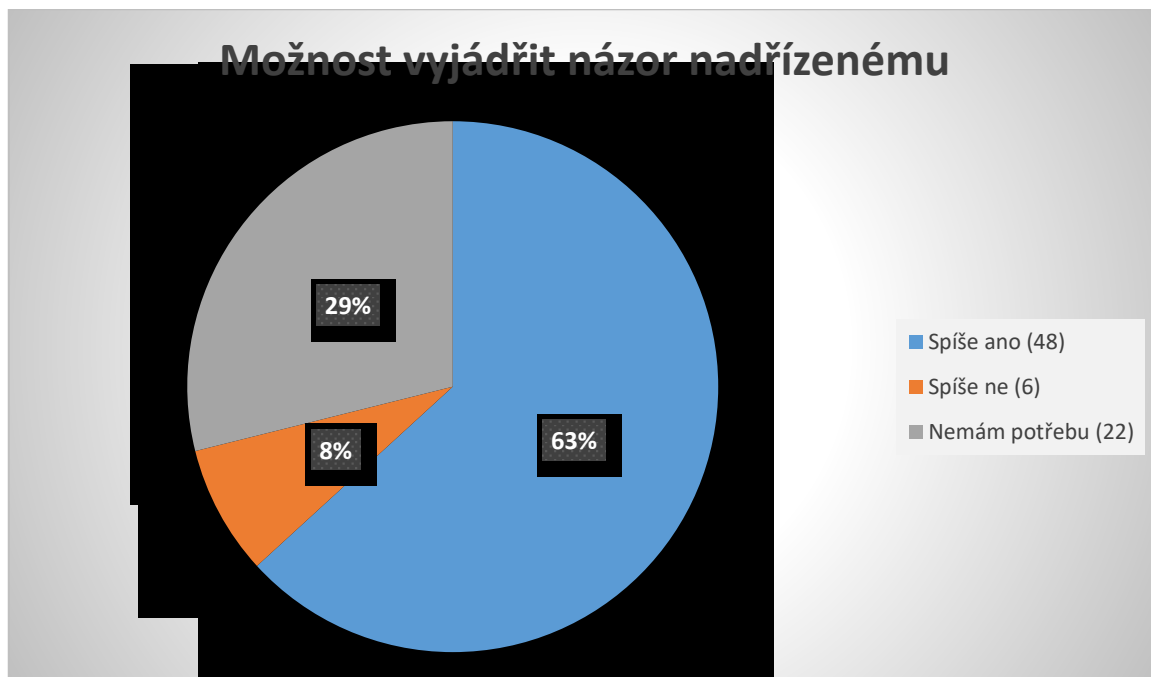


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

U položky č. 6 je téměř stejný počet respondentů u demokratického přístupu vedení a delegujícího přístupu vedení. Delegující přístup označilo 30 osob (40 %) a demokratický přístup jen o jednu méně, a to 29 (38 %). Naopak pouze 17 osob (22 %) označilo autokratický přístup. Tímto bylo zjištěno, že vedení dává přednost přístupu, který umožňuje zaměstnancům samostatné rozhodování a větší volnosti při práci. Zaměstnancům takto projevuje důvěru, což je také jeden ze zásadních prvků motivace a motivačního rozhovoru.

Položka č. 7 - Máte možnost otevřeně sdělovat Váš názor Vašemu nadřízenému?

Graf č. 7

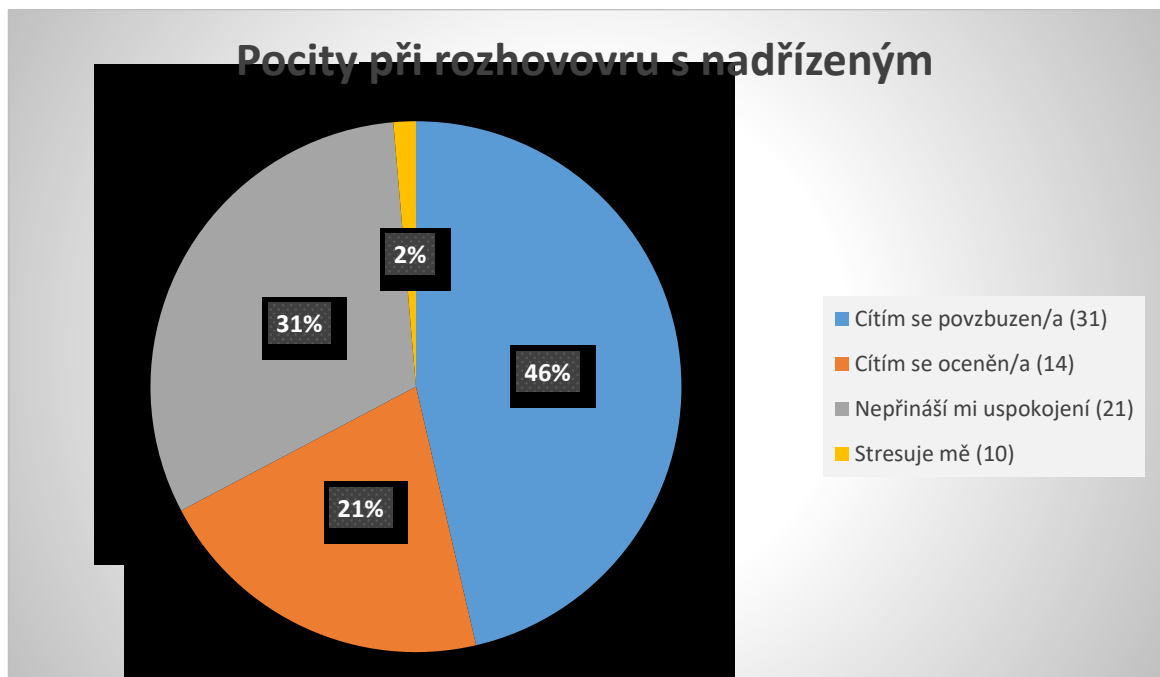


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

U této položky měli respondenti možnost vybrat více odpovědí, jelikož jsme předpokládali, že ne každý má potřebu sdělovat svůj názor, i když má tu možnost. Nikdo ale neoznačil více než jednu odpověď. 48 respondentů (87 %) odpovědělo, že mají možnost vyjadřovat svůj názor nadřízenému. Možností vyjádřit se dává nadřízený najevo zájem o názory zaměstnanců a tímto dochází k posílení důvěry. 6 respondentů (2 %) naopak nemá takovou možnost a 22 (11 %) nemá potřebu názor vyjadřovat.

Položka č. 8 - Jak se cítíte při rozhovoru s nadřízenou osobou?

Graf č. 8

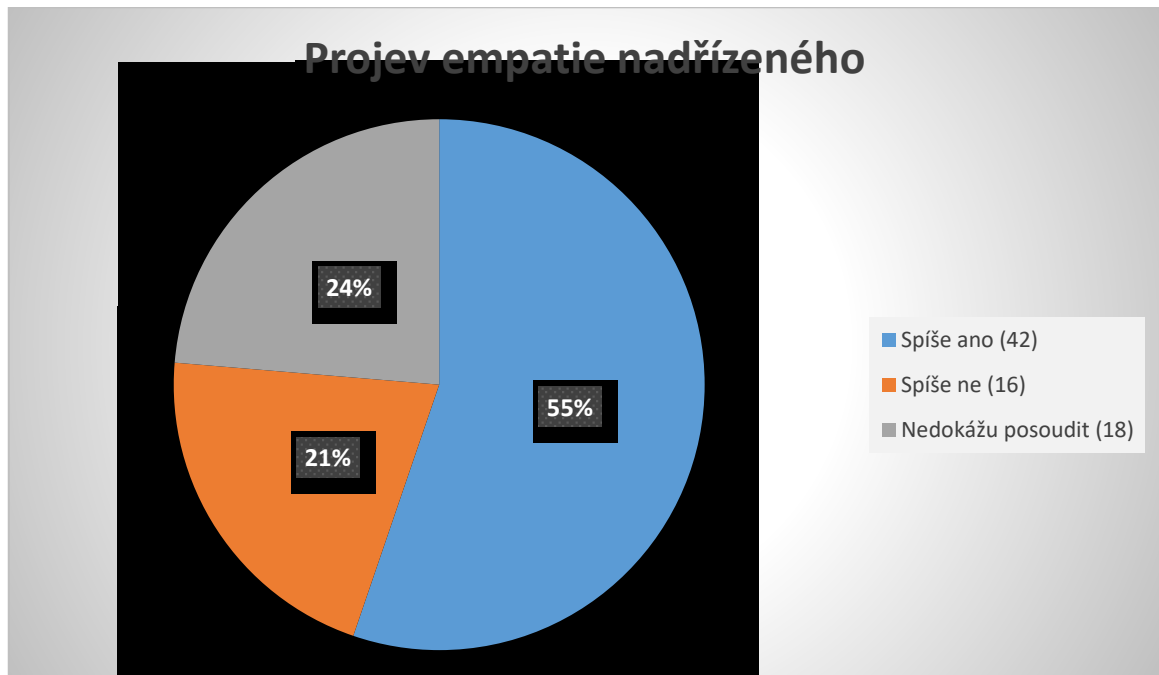


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Tato položka je zaměřená na pocity při rozhovoru s nadřízeným. Respondenti mohli označit více odpovědí a to proto, že rozhovor s nadřízeným může být například jak stresující, tak zároveň může povzbuzovat. 31 z nich (46 %) odpověděla, že se při rozhovoru cítí povzbuzena, 21 z nich (31 %) nepřináší uspokojení, 14 z nich (21 %) se cítí oceněno a 10 z nich (2 %) pociťuje stres. Z počtu respondentů, kteří zvolili kladnou odpověď, vyplývá, že při rozhovoru jsou používány správné motivační prvky. Tak tomu naopak není u zbytku respondentů, kteří mají z rozhovoru negativní pocity.

Položka č. 9 - Projevuje Vám Váš nadřízený dostatečnou míru empatie?

Graf č. 9

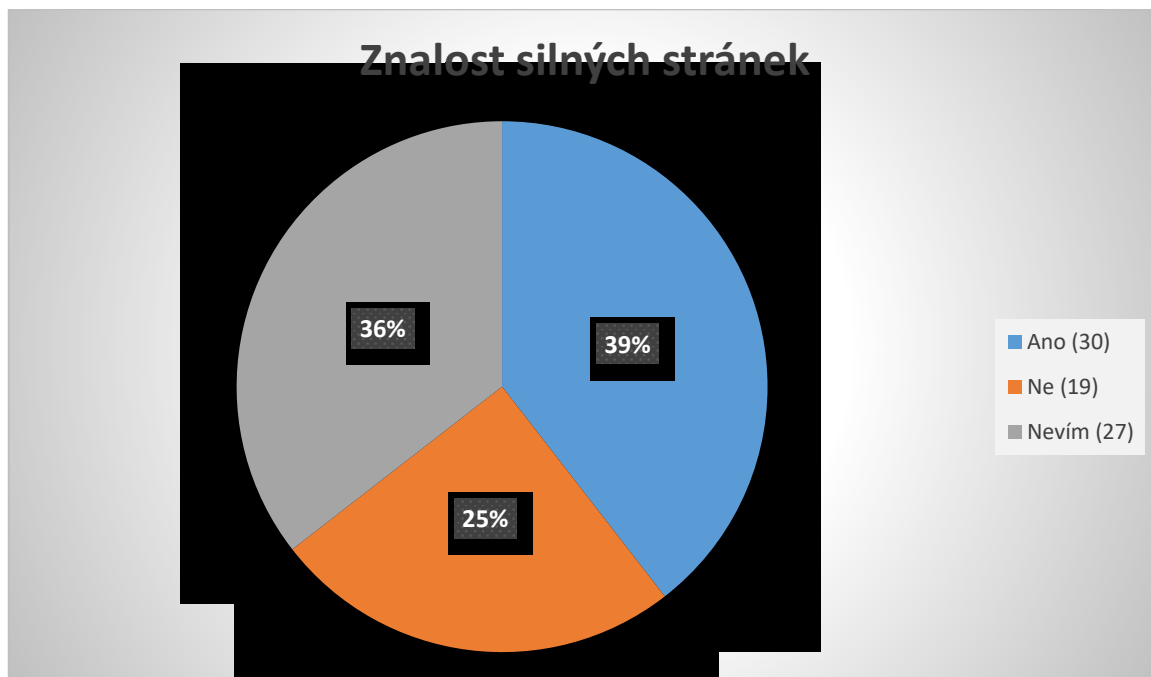


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Touto položkou jsme zkoumali, zdali nadřízený projevuje dostatečnou míru empatie dotazovaným. Projev empatie je zásadní prvek motivačních rozhovorů, proto i tato otázka je důležitá pro tento výzkum. Nadpoloviční většina, a to 42 osob (55 %) zvolilo odpověď 'spíše ano', spíše ne zvolilo 16 osob (21 %) a 18 osob (24 %) nedokáže posoudit.

Položka č. 10 - Máte pocit, že Váš nadřízený zná Vaše silné stránky?

Graf č. 10

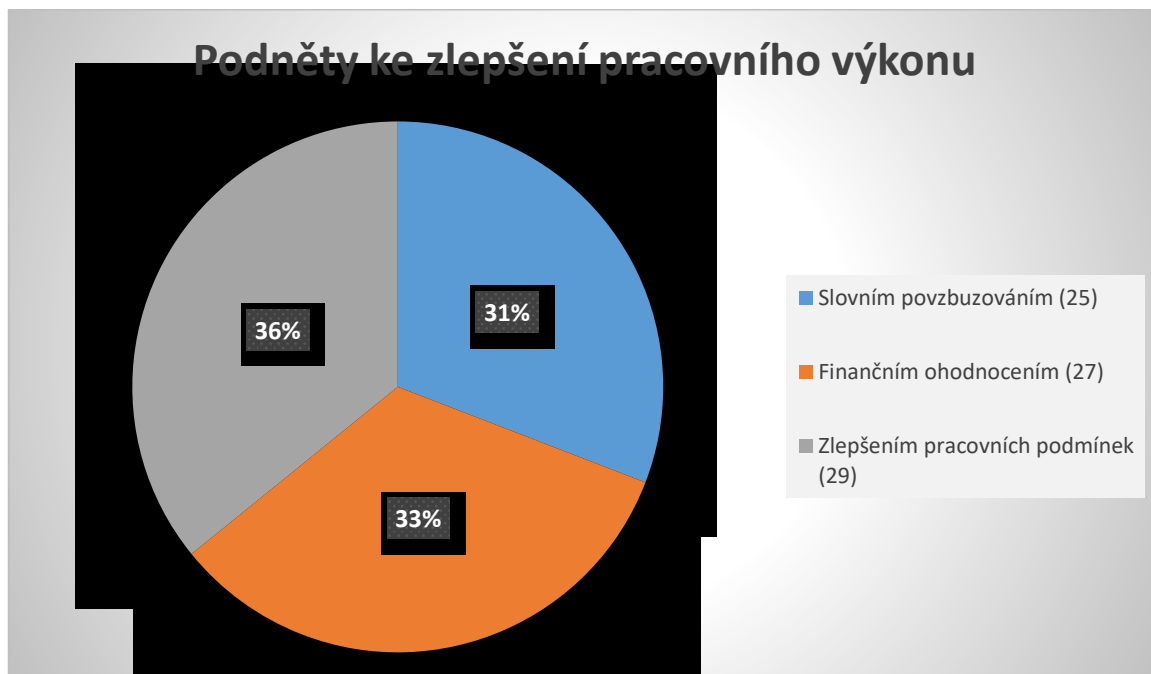


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Tato otázka je zaměřená na znalost a zájem nadřízeného o své zaměstnance. O to, zda zná jejich silné stránky. Pokud nezná, nebo si toho zaměstnanci nejsou vědomi, tak to vypovídá o špatném motivačním systému a špatné komunikaci a zájmu nadřízeného. 27 respondentů odpovědělo, že neví, zda nadřízený zná jejich silné stránky, 19 osob (25 %) si myslí, že nadřízený o jejich silných stránkách neví a 30 osob (39 %), což je většina našich respondentů, má pocit, že nadřízený o jejich silných stránkách ví.

Položka č. 11 - Čím by Váš nadřízený mohl nejvíce přispět ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

Graf č. 11

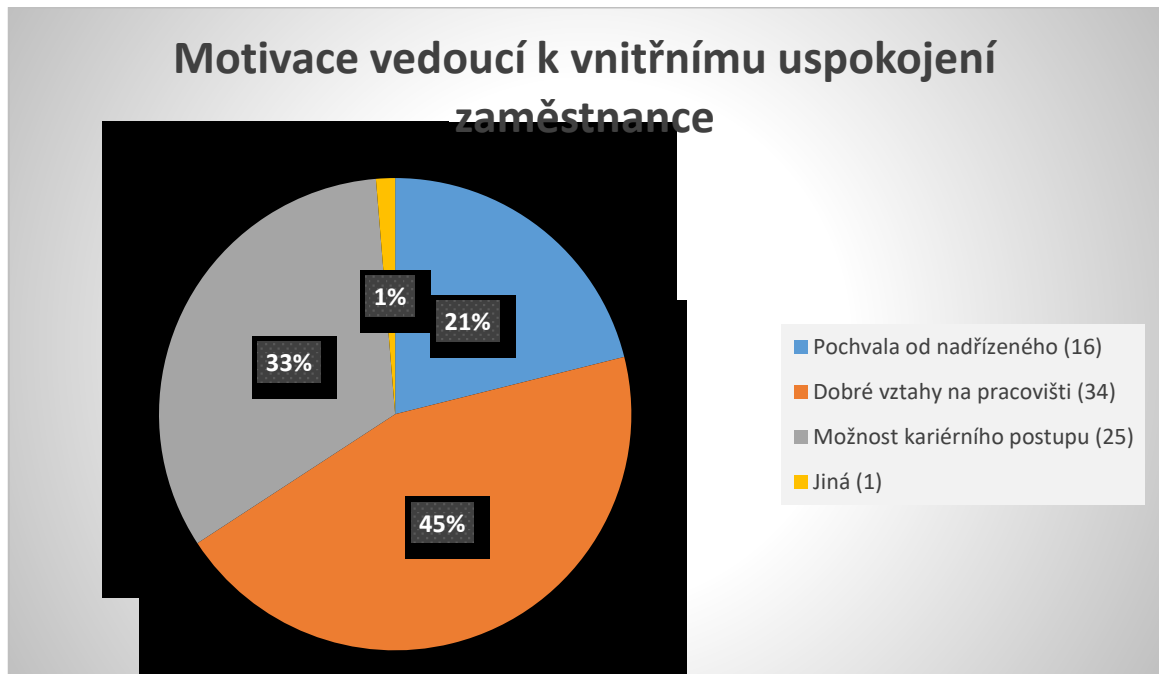


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Položka se zaměřuje na zlepšování pracovního výkonu. U této položky jsme umožnili respondentům více odpovědí. Výsledky jsou velmi vyrovnané. Zlepšení pracovních podmínek zvolilo nejvíce dotazovaných, a to 29 osob (36 %). Zařazena byla i možnost finančního ohodnocení, tu zvolilo 27 osob (33 %). Slovní povzbuzování, které je prvkem motivačního rozhovoru, zvolilo 25 osob (31 %).

Položka č. 12 - Která z uvedených motivací by Vám přinesla největší vnitřní uspokojení?

Graf č. 12

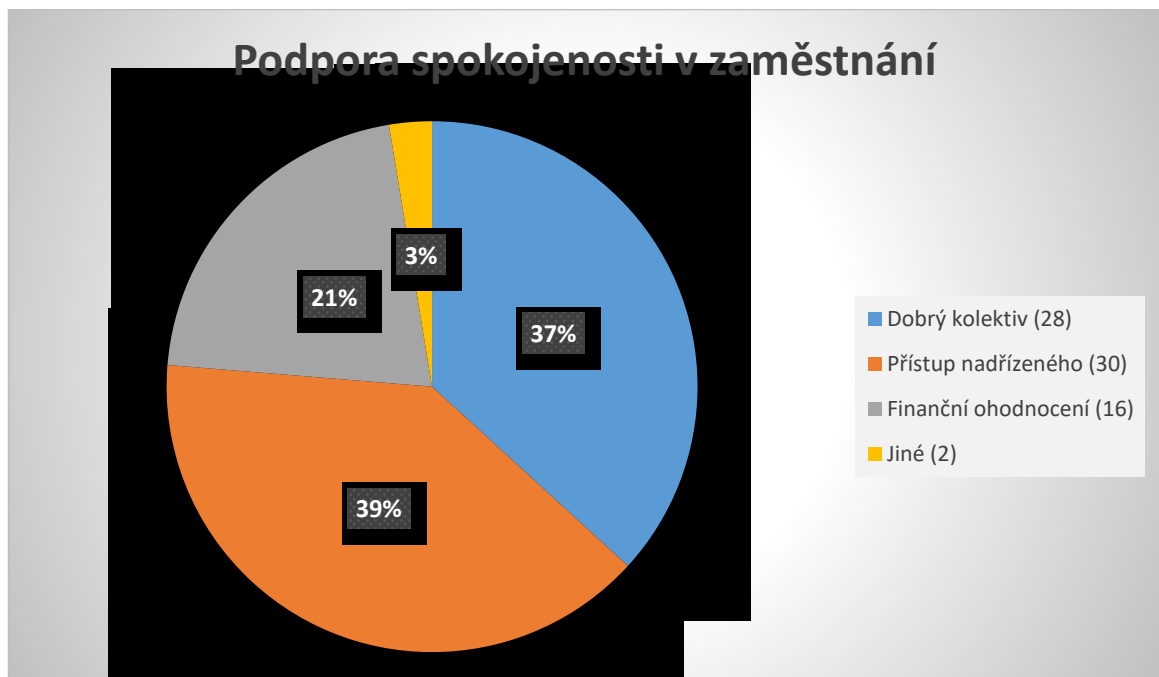


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Touto položkou jsme zkoumali, který typ motivace vede u respondentů k vnitřnímu uspokojení. Největší uspokojení přináší dobré vztahy na pracovišti, takto odpovědělo 34 osob (45 %), 25 osob (33 %) zvolilo možnost kariérního postupu a 16 osob (21 %) pochvalu od nadřízeného. Jelikož položka byla polouzavřená, jedna osoba (1 %) využila možnost jinou a uvedla odpověď „kombinace výše uvedeného“. Z těchto výsledků vyplývá, že dobré vztahy na pracovišti a možnost kariérního postupu jsou upřednostňovány před pochvalou od nadřízeného. Tudíž pochvala od nadřízeného není pro vnitřní uspokojení nejpodstatnější.

Položka č. 13 - Co podporuje Vaši spokojenost v zaměstnání?

Graf č. 13

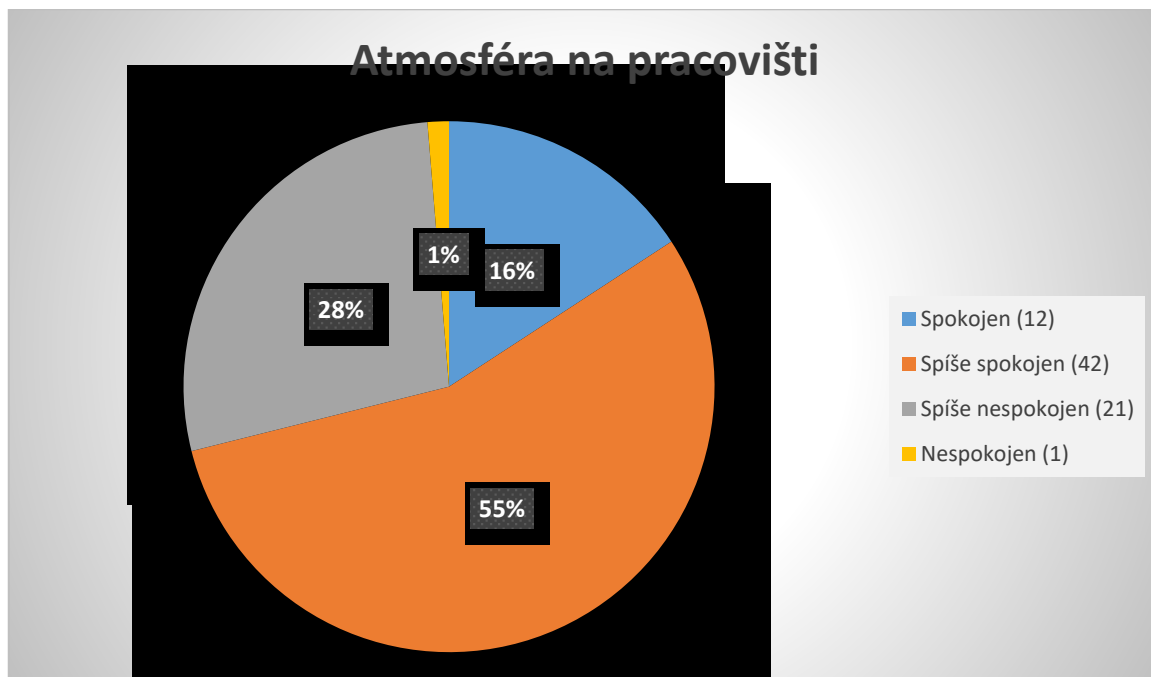


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Tato položka se zabývá důvody respondentů ke spokojenosti v zaměstnání. Přístup nadřízeného zvolilo 30 osob (39 %), dobrý kolektiv 28 osob (37 %), finanční ohodnocení 16 osob (21 %). Položka byla opět polouzavřená, toho využili 2 respondenti (3 %) a doslovně napsali „kombinace výše uvedeného výčtu“ a „když se mi něco podaří“. Nejvíce respondentů zvolilo odpověď dobrý kolektiv a přístup nadřízeného, zde byl rozdíl hlasů minimální. Z toho vyplývá, že v případě správného přístupu nadřízeného a dobré atmosféry na pracovišti finanční ohodnocení nehraje tak zásadní roli.

Položka č. 14 - Jste spokojen/a s atmosférou na Všem pracovišti?

Graf č. 14

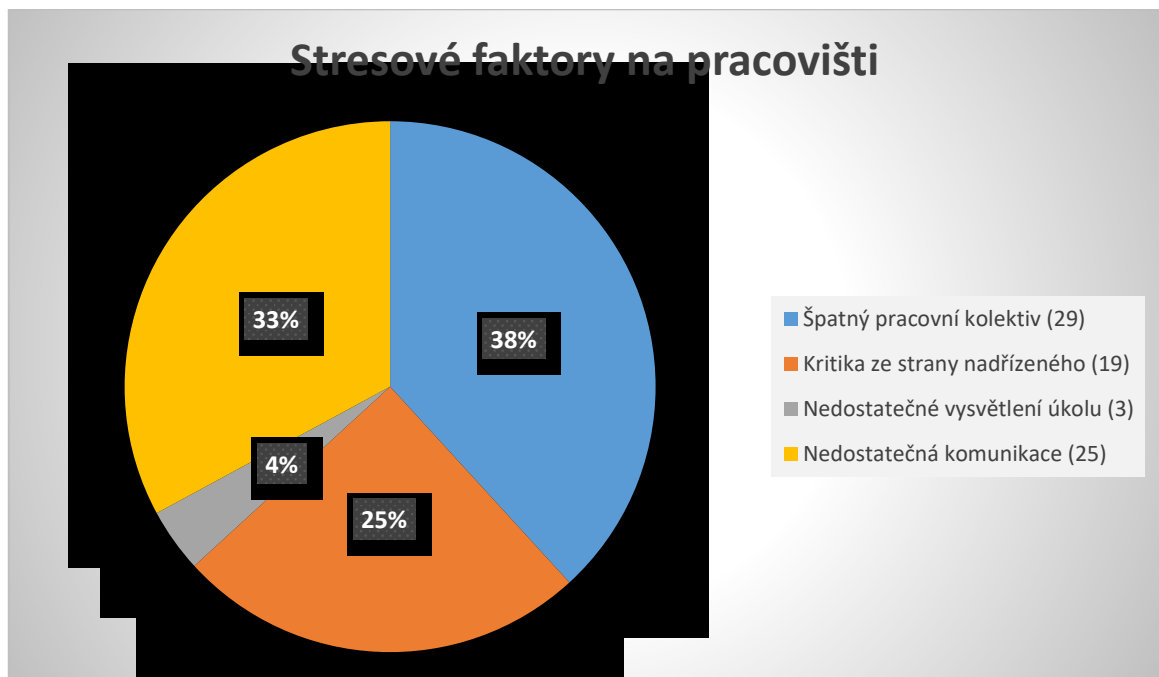


Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Položkou č. 14 jsme zjišťovali spokojenost respondentů s atmosférou na pracovišti. Největší počet respondentů, a to 42 (55 %) odpovědělo, že jsou spíše spokojeni, 21 respondentů (28 %) naopak spíše nespokojeno, 12 (16 %) je spokojeno a 1 nespokojen. Z toho plyne, že většina dotazovaných vidí svou spokojenost na pracovišti kladně.

Položka č. 15 - Co by Vám na pracovišti nejvíce způsobovalo stres?

Graf č. 15



Zdroj: vlastní výzkum, 2019

Touto položkou zjišťujeme které stresové faktory případně způsobují na pracovišti největší stres. Špatný pracovní kolektiv odpovědělo 29 osob (38 %), jen o 4 méně, a to 25 osob (33 %) zvolilo nedostatečnou komunikaci, kritiku ze strany nadřízeného potom 19 osob (25 %) a nedostatečné vysvětlení úkolu jen 3 osoby (4 %). Špatný pracovní kolektiv velmi ovlivňuje atmosféru na pracovišti a tím i pracovní výkon, stejně tak působí kritika ze strany nadřízeného.

6.2 Interpretace dat

Data získaná položkami v dotazníku nám pomohou k řešení výzkumných otázek. Na ty odpoví buď přímo, nebo kombinací více položek.

Hlavním výzkumným cílem bylo:

Zjistit, zda-li je motivační rozhovor hlavním motivací k větší spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

U položky č. 12, která se dotazuje na vnitřní uspokojení respondentů jasně převažují dobré vztahy na pracovišti. Pochvalu od nadřízeného, coby součást motivačního rozhovoru označilo pouze 16 osob ze 76, což vypovídá o preferenci jiných druhů motivace, než je právě

motivační rozhovor. Položkou č. 13 jsme zjistili, že spokojenost dotazovaných v zaměstnání podporuje přístup nadřízeného, pouze ale o 3 respondenty méně (37 %) podporuje dobrý kolektiv. Analýzou položek č. 12 a 13 je zřejmé, že přístup nadřízeného je pro dotazované důležitý, avšak není zásadní. Zásadní se zde jeví dobrý pracovní kolektiv a vztah na pracovišti, což potvrzuje i položka č. 15, kde respondenti (38 %) uvádí, že největší stres na pracovišti by pro ně znamenal špatný pracovní kolektiv.

Dílčí výzkumné cíle:

Zjistit jaký vliv má empatie ze strany nadřízeného na vztah se zaměstnanci

Odpověď jsme získali analýzou položek č. 5, 9, 14. Položkou č. 9, kde jsme se dotazovali přímo na pojem empatie od nadřízeného jsme zjistili, že u nadpoloviční většiny 42 osob z 76 (55 %) je empatie projevována. U položky č. 5 jsme zjistili, že opět nadpoloviční většina dotazovaných hodnotí jejich vztah s nadřízeným spíše kladně a to 46 osob ze 76 (60 %). Položkou č. 14 zaměřující se na atmosféru na pracovišti, která je empatií nadřízeného ovlivňována jsme získali informaci, že dotazovaní jsou spíše spokojeni, a to přesně 42 osob (55 %). Kombinací odpovědí na tyto položky se dostáváme k výsledku, že empatie od nadřízeného se dostává více než polovině dotazovaných, vede ke spokojenosti na pracovišti a kladným vztahům s nadřízeným.

Zjistit jaký vliv má na zaměstnance možnost otevřené komunikace s nadřízeným.

Tento dílčí výzkumný cíl se zaměřuje na důležitý prvek motivačního rozhovoru, kterým je možnost otevřené komunikace s nadřízeným. Chtěli jsme zjistit jaký má vliv na dotazované, a zda mají možnost otevřeně projevovat svůj názor, a zda jsou vyslyšeni. Odpověď získáme analýzou položek č. 4, 7, 8, . Položka č. 4 zjišťuje jak často mají dotazovaní vůbec možnost s nadřízeným komunikovat, jak často jsou v kontaktu. Těch, kteří jsou s nadřízeným v kontaktu denně bylo 52 (69 %). Položka č. 7 nám přímo říká, že většina dotazovaných (87 %) má možnost otevřeně sdělovat svůj názor nadřízenému. U položky č. 8 se zaměřujeme na pocity při rozhovoru s nadřízeným. 46 % dotazovaných se cítí povzbuzeno, 21 % oceněno, zbytku ale nepřináší uspokojení (31 %), nebo je dokonce stresuje (2 %). Většina ale ohodnotila pocity při rozhovoru kladně a celková analýza těchto položek směřuje k pozitivním výsledkům při otevřené komunikaci. Zaměstnanci se cítí povzbuzeni, jsou více motivováni a vztah s nadřízeným hodnotí kladně.

7 SHRNU TÍ VÝZKUMU

Výzkumu se zúčastnilo 76 respondentů, kteří jsou pracovníky domovů pro seniory ve Zlínském kraji. Z tohoto počtu dotazovaných je 72 žen. Nejvíce je zastoupena věková kategorie od 46 let a výše. Většina dotázaných pracuje na pozici sociálního pracovníka.

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda-li je motivační rozhovor hlavní motivací k větší spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Výsledky ukázaly jeho důležitost, ale nepotvrdili jej jako zásadní a hlavní důvod v pracovní motivaci a spokojenosti. Tím se staly dobré vztahy na pracovišti a přátelský kolektiv. Na ten ale má nadřazený vliv a podílí se na atmosféře celého pracoviště.

Další oblastí motivačního rozhovoru, kterou jsme se zabývali bylo projevení empatie ze strany nadřízeného k zaměstnancům. Zjistili jsme, že 55 % zaměstnanců empatii ze strany nadřízeného pociťuje. Velká část respondentů také uvedla, že je a atmosférou na pracovišti spokojena a vztah s nadřízeným ohodnotila kladně. Toto zjištění potvrzuje pozitivní vliv empatie na zaměstnance.

Také jsme zkoumali komunikaci mezi nadřízeným se zaměstnanci a její význam. Velké množství pracovníků (63 %) má možnost otevřeně sdělovat svůj názor. 47 % dotazovaných přináší rozhovor s nadřízenou osobou povzbuzení. Otevřený rozhovor umožňuje nadřízenému poznat silné stránky zaměstnance, jelikož většina respondentů může nadřízenému otevřeně vyjádřit svůj názor a zároveň 39 % respondentů odpovědělo, že jejich nadřízený jejich silné stránky zná. To je také odrazem stylu vedení zaměstnanců, kdy se ve výsledcích téměř na stejné úrovni ocitl přístup delegující s přístupem demokratickým. Oba se vyznačují projevem důvěry podřízeným. V případě demokratického přístupu si nadřízený vyslechne názor podřízených, dá jim prostor k vyjádření se.

Faktor nejvíce ovlivňující zlepšení pracovního výkonu je zlepšení pracovních podmínek (36 %), hned za ním následuje finanční ohodnocení (33 %). Slovní povzbuzování, které je prvkem motivačního rozhovoru není respondenty v tomto případě preferováno.

Naopak u zvyšování spokojenosti na pracovišti zaměstnanci upřednostňují přístup nadřízeného (39 %).

7.1 Diskuse k výsledkům

Motivace a podpora zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších oblastí na kterou je dobré se v personálním managementu zaměřit. Ovlivňuje nejen zaměstnance, ale následkem toho také celkový chod organizace.

Pro podporu zaměstnance nejen v náročné profesi, jako je práce se seniory je důležitá kombinace všech druhů motivací, a to vnitřní, vnější, ale i hmotná a nehmotná. Jak vyšlo najevo z našeho výzkumu, pro zaměstnance domovů pro seniory není finanční ohodnocení na prvním místě, co se týká podpory spokojenosti v zaměstnání. Pouze 21 % respondentů toto uvedlo jako prioritu, naopak přístup nadřízeného preferuje 39 %. Toto vypovídá o důležitosti dobrých vztahů na pracovišti, což je oblast, kterou ve velké míře může nadřízený svým přístupem ovlivnit.

V pomáhajících profesích je potřebné klást důraz na psychickou pohodu, jelikož jsou emočně velmi náročné. Důležitý je kolegiální přístup a dobré vztahy. To bylo opět výzkumem potvrzeno, kdy 45 % respondentů odpovědělo, že pro své vnitřní uspokojení preferuje dobrý kolektiv. Toto se potvrdilo i v další části výzkumu, kdy většina respondentů (38 %) uvedla, že nejvíce stresující v zaměstnání by pro ně znamenal špatný pracovní kolektiv.

Výzkumem jsme zjistili, že je velmi přínosné využívání prvků motivačního rozhovoru při přístupu k zaměstnancům. K jejich podpoře přispívá vyjádření empatie, možnost otevřeného rozhovoru, povzbuzení nadřízeným, to vše vede k dobré psychické pohodě, pracovním výkonům a kladným vztahům na pracovišti. Není nutné využívat motivační rozhovor jako celek, který je zaměřen na rozvíjení vnitřní motivace vedoucí ke změně chování, ale stačí zvolit správné prvky a přístup. Toto zjištění koresponduje s autory teorie motivačních rozhovorů Millerem a Rollnickem (2003), kteří ve své knize zmiňují širší uplatnění MR a možnost využití jejich postupů mimo jiné i pro řízení.

Také jsme se dopracovali ke zjištění, že momentální úroveň spokojenosti na pracovišti zaměstnanců domovů pro seniory ve Zlínském kraji je na dobré. Většina hodnotí vztah s nadřízeným kladně, dostává se jim dostatečná míra empatie, mají možnost vyjádřit svůj názor, nadřízený zná jejich silné stránky a také jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti.

7.2 Doporučení pro praxi

Jak jsme již uvedli, výzkum prokázal, že nejvhodnější podporou zaměstnanců je dobrý pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti. Od toho se odvíjí i naše doporučení pro praxi. To spočívá v pravidelném organizování společných akcí pro zaměstnance. Je přínosné, aby se akcí zúčastňovali jak zaměstnanci, tak nadřízení. Tím se upevňuje vztah mezi nimi. Zvyšuje se vzájemná důvěra, empatie, mají možnost otevřeně komunikovat, atd. Zejména tyto výše uvedené prvky motivačního rozhovoru se snáze upevňují mimo pracoviště, kdy je čas věnován zaměstnancům a může se na chvíli vyřadit pracovní složka. Atmosféra je uvolněnější, dochází k vzájemnému porozumění i mezi zaměstnanci, protože nejsou stresováni pracovními povinnostmi. To se projeví později i v pracovním procesu. Zaměstnanci jsou schopni poskytovat si vzájemnou podporu poté i na pracovišti aniž by byla nutná přítomnost nadřízeného.

Dále doporučujeme zahrnout do vzdělávání pracovníků absolvování kurzů týkajících se motivačních rozhovorů. Tyto dopomohou k získání nových zkušeností a vědomostí, které potom zúročí na svém pracovišti. Získají nový pohled na vedení a motivaci člověka, který je velmi lidský a dle nás se velmi dobře hodí právě pro pomáhající profese.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala podporou zaměstnanců neziskových organizací. Tyto jsou velmi důležitou součástí společnosti a to nejen díky jejich dopadu na všechny sféry života. Nejsou primárně založeny za účelem zisku, ale za účelem poskytování služeb, pomoci potřebným. Hlavní motivátor v této sféře tedy nejsou finance. Proto je nutné se tomuto věnovat a zajímat se o jiné způsoby a možnosti motivace a podpory zaměstnanců.

Výzkum byl zaměřen konkrétně na domovy pro seniory ve Zlínském kraji. Zejména z toho důvodu, že práce v těchto zařízeních je psychicky i fyzicky velmi náročná. Klienti domovů pro seniory se potýkají s nemocemi, často dochází k úmrtí a toto, mimo jiné, ve značné míře působí na zaměstnanecký personál.

Konkrétně jsme zkoumali význam motivačního rozhovoru jako nástroje podpory těchto zaměstnanců. Primárně byl použit k pomoci odstranění závislého chování. Spektrum jeho využití je ale velmi široké. Ve výzkumu jsme posuzovali vliv některých prvků motivačního rozhovoru na zaměstnance. Bylo to například vyjádření empatie, otevřená komunikace s nadřízeným, vzájemná důvěra a jiné.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. První kapitola teoretické části se zabývala motivací, nejen její teorií a dělením, ale i dalšími aspekty. V další kapitole jsme se zaměřili přímo na motivační rozhovory. Také jsme zde popsali základní techniky vedení motivačního rozhovoru, jeho strukturu. Třetí kapitola se zabývala typologií neziskových organizací a čtvrtá sociálními službami.

V páté kapitole jsme charakterizovali výzkum, jeho cíl, výzkumné otázky, použité metody a výzkumný soubor. V následující kapitole byly popsány výsledky výzkumu. V sedmé kapitole byly tyto výsledky shrnuty, byla provedena diskuse a bylo zde také navrženo doporučení pro praxi.

Výzkum ukázal, přínos motivačního rozhovoru, nebyl ale potvrzen jako hlavní motivace vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců. Touto byly dobré vztahy na pracovišti a přátelský kolektiv. Jedno i druhé může ovlivnit zaměstnavatel svým přístupem a použitím prvků motivačního rozhovoru, které byly ve výzkumu hodnoceny kladně - empatie, možnost otevřené komunikace a další. Od toho se odvíjelo doporučení pro praxi.

V rámci výzkumu bylo také zjištěno, že v současné době je motivace zaměstnanců v domovech pro seniory ve Zlínském kraji na dobré úrovni. Většina zaměstnanců je na pracovišti spokojena. Oceňují mimo jiné vztah s nadřízeným a dobrou atmosféru.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John Eric. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, ix, 130 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0529-6.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN isbn978-80-251-1518-3.
- [4] BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [6] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN isbn978-80-7261-169-0.
- [7] CLEGG, Brian. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005, iv, 115 s. V kostce. ISBN 80-251-0550-4.
- [8] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
- [9] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- [10] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2016, 254 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5326-3.
- [11] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1999, 119 s. ISBN 80-7169-375-8.
- [12] KINDL-BEILFUß, Carmen. *Umění ptát se: v koučování, poradenství a systemické terapii*. Praha: Portál, 2012, 211 s. ISBN 978-80-262-0089-5.
- [13] KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: s předmluvou Jiřiny Šiklové*. Vyd. 5. Praha: Portál, 2006, 147 s. ISBN 8073671816.

- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018, 203 s. Expert. ISBN 978-80-247-3075-2.
- [16] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Povídej - naslouchám*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010, 135 s. Malý duchovní život. ISBN 978-80-7195-405-7.
- [17] LAMBERT, Tom. *Jak účinně ovlivňovat druhé: ovlivňování lidí jako manažerská dovednost*. Praha: Management Press, 1999, 199 s. ISBN 80-85943-88-3.
- [18] LEPILOVÁ, Květuše. *Přesvědčivá komunikace manažera: jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti : vytvořte si image a styl jednání*. Brno: Computer Press, 2008, 208 s. ISBN 978-80-251-2147-4.
- [19] MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN isbn978-80-7367-310-9.
- [20] MATOUŠEK, Oldřich, Pavla KODYMOVÁ a Jana KOLÁČKOVÁ, ed. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-818-0.
- [21] MILLER, William Ross a Stephen ROLLNICK. *Motivační rozhovory: příprava lidí ke změně závislého chování*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2003, 311 s. ISBN 80-86620-09-3.
- [22] MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. 2012. *Manažerské metody*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
- [23] MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL. *Komunikace zaměřená na člověka: rozumět sobě i druhým*. Praha: Grada, 2011, 172 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3612-9.
- [24] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 8020005927.
- [25] NELSON, Bob. *Co firmy neumí, lidé zvládnou!: 50 způsobů, jak motivovat svůj tým*. Praha: Dobrovský, 2017, 107 s. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-508-8.

- [26] PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, 2016, 319 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-5699-8.
- [27] PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2008, 178 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2593-2.
- [28] PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-3057-8.
- [29] PLEVOVÁ, I. *Kapitoly z obecné psychologie II. 1. vyd.* Olomouc : Univerzita Palackého, 2004. 76 s. ISBN 80-244-0963-1.
- [30] PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Veronika RAJOŠOVÁ. *Management I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN isbn978-80-7318-692-0.
- [31] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2001, 177 s. ISBN 8086119416.
- [32] SOUKUP, Jan. *Motivační rozhovory v praxi*. Praha: Portál, 2014, 150 s. ISBN 978-80-262-0607-1.
- [33] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992, 74 s. Management a podnikání. ISBN 80-85603-05-5.
- [34] ŠVANCARA, Josef. *Emoce, motivace, volní procesy: studijní příručka k předmětu Obecná psychologie II (prožívání, jednání)*. Brno: Psychologický ústav filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, 2003. ISBN 80-86633-11-x.
- [35] TIMULÁK, Ladislav. *Základy vedení psychoterapeutického rozhovoru: integrativní rámeček*. Praha: Portál, 2006, 181 s. ISBN 80-7367-106-9.
- [36] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 8024704056.
- [37] URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012, 123 s. Management. ISBN 978-80-247-3955-7.

- [38] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [39] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management.* Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN isbn80-85605-45-7.

SEZNAM ZDROJŮ

Zákony

- Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu

Internetové zdroje

- *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: MPSV, 2018, [citováno 14.3.2019]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/9>
- *Registr poskytovatelů sociálních služeb* [online]. Praha: MPSV, 2018, [citováno 10.2.2019]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SUBSESSION_ID=1555838675071_1

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- MR Motivační rozhovor
- NO Nezisková organizace

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Maslowova hierarchie potřeb	12
---	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1	32
Graf č. 2	33
Graf č. 3	34
Graf č. 4	35
Graf č. 5	36
Graf č. 6	37
Graf č. 7	38
Graf č. 8	39
Graf č. 9	40
Graf č. 10	41
Graf č. 11	42
Graf č. 12	43
Graf č. 13	44
Graf č. 14	45
Graf č. 15	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Motivační rozhovor jako nástroj podpory zaměstnanců v neziskových organizacích

Dobrý den,

Jmenuji se Aneta Prášilová a v současné době studuji na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, obor Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře. V rámci závěrečné bakalářské práce na téma „Motivační rozhovor jako nástroj podpory zaměstnanců v neziskových organizacích“ bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník je anonymní a získané informace budou použity pouze ke studijním účelům.

Za Vaši ochotu a čas předem děkuji.

1. Uveďte vaše pohlaví
 - a) Muž
 - b) Žena

2. Uveďte Váš věk
 - a) Méně než 20 let
 - b) 20-30
 - c) 31-45
 - d) 46 a více

3. Jaká je Vaše pracovní pozice?
 - a) Sociální pracovník
 - b) Pracovník v sociálních službách
 - c) Zdravotnický personál
 - d) Jiná

4. Jak často jste v kontaktu s nadřízeným?
- a) Denně
 - b) 1-2x týdně
 - c) Jinak často (prosím doplňte)
5. Jak dle Vás hodnotíte Váš vztah s nadřízeným?
- a) Spíše kladně
 - b) Spíše negativně
 - c) Neutrálně
6. K jakému přístupu vedení se dle Vás přiklání váš nadřízený?
- a) Autokratický (rozhodování i moc je na nadřízeném)
 - b) Demokratický (nadřízený je zodpovědný za výsledky, ale zahrne podřízené do rozhodovacího procesu)
 - c) Delegující (jsou nadstaveny priority a cíle práce, poté ale podřízení řídí svou činnost sami)
7. Máte možnost otevřeně sdělovat svůj názor Vašemu nadřízenému?
- a) Spíše ano
 - b) Spíše ne
 - c) Nemám potřebu
8. Jak se cítíte při rozhovoru s nadřízenou osobou?
- a) Cítím se povzbuzen/a
 - b) Cítím se oceněn/a
 - c) Nepřináší mi uspokojení
 - d) Stresuje mě
9. Projevuje Vám Váš nadřízený dostatečnou míru empatie?
- a) Spíše ano
 - b) Spíše ne
 - c) Nedokážu posoudit

10. Máte pocit, že Váš nadřízený zná Vaše silné stránky?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

11. Čím by Váš nadřízený mohl nejvíce přispět ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

- a) Slovním povzbuzováním
- b) Finančním ohodnocením
- c) Zlepšením pracovních podmínek

12. Která z uvedených motivací by Vám přinesla největší vnitřní uspokojení?

- a) Pochvala od nadřízeného
- b) Dobré vztahy na pracovišti
- c) Možnost kariérního postupu
- d) Jiná (prosím doplňte)

13. Co podporuje Vaši spokojenost v zaměstnání?

- a) Dobrý kolektiv
- b) Přístup nadřízeného
- c) Finanční ohodnocení
- d) Jiné (prosím doplňte)

14. Jste spokojena s atmosférou na pracovišti?

- a) Spokojen
- b) Spíše spokojen
- c) Spíše nespokojen
- d) Nespokojen

15. Co by Vám na pracovišti nejvíce způsobovalo stres?

- a) Špatný pracovní kolektiv
- b) Kritika ze strany nadřízeného
- c) Nedostatečné vysvětlení úkolu
- d) Nedostatečná komunikace