Univerzita Karlova

Husitská teologická fakulta

Osobní pohoda při práci probačního úředníka

The personal well-being at work of the probation officer

Diplomová práce

Vedoucí práce

PhDr. Jan Drahoňovský

Autor

Veronika Vachoušková

Praha 2023

Poděkování:

Ráda bych tímto poděkovala panu PhDr. Janovi Drahoňovskému za vedení mé diplomové práce. Dále patří mé díky středisku Probační a mediační služby v Praze a jeho úředníkům za poskytnutí odborných praxí a za účast na mém výzkumu.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci „Osobní pohoda při práci probačního úředníka“ vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne: Veronika Vachoušková

Anotace:

Diplomová práce mapuje jednotlivé oblasti osobní pohody probačního úředníka v rámci jeho profese. Práce má za cíl tyto jednotlivé oblasti popsat a zjistit, jak je vnímají úředníci Probační a mediační služby na středisku v Praze, dále zjistit, zda nejsou ovlivňovány délkou působení na středisku, profesní pozicí či předchozí profesí.

V teoretické části je popsán pojem osobní pohoda, z jakých zdrojů vychází, a které jevy ji ovlivňují. Dále je zde nastíněna souvislost osobní pohody s lidskými potřebami a jak s ní souvisí spokojenost v zaměstnání. Následné kapitoly se zaměřují na pracovní prostředí, kde je popsán vliv fyzických podmínek práce a navázaných vztahů na pracovišti na osobní pohodu úředníka. Poté je přiložena kapitola obsahující nástroje na zlepšení bytí na pracovišti, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele a kapitola o souvislosti motivace s osobní pohodou společně s doporučením, jak zaměstnance motivovat. Na závěr jsou uvedeny dosavadní výzkumy v této oblasti.

Výzkumná část se zpočátku věnuje realizaci výzkumu, ke kterému byla data sbírána pomocí předem domluvených rozhovorů s úředníky Probační a mediační služby v Praze a následně anonymizována, dále je zde popsáno prostředí, ve kterém se rozhovory odehrávaly. Další kapitola se věnuje analýze dat, nejprve jsou popsány výpovědi respondentů, poté byla k analýze použita metoda srovnávání a kontrastů. Na závěr jsou interpretovány výsledky výzkumu.

Klíčová slova:

Probační a mediační služba, probační úředník, osobní pohoda, spokojenost, pracovní prostředí

Annotation:

The diploma thesis maps the individual areas of the probation officer's personal well-being within his profession. The thesis aims to describe these individual areas and find out how they are perceived by officials of the Probation and Mediation Service at the center in Prague, and to find out whether they are influenced by the length of time they have been at the center, their professional position or their previous profession.

In the theoretical part, the concept of personal well-being is described, from which sources it comes, and which phenomena influence it. Furthermore, the connection between personal well-being and human needs and how job satisfaction is related to it is outlined here. Subsequent chapters focus on the work environment, where the influence of the physical working conditions and established relationships at the workplace on the personal well-being of the official is described. Then there is a chapter containing tools to improve being in the workplace, both for employees and for employers, and a chapter on the connection of motivation with personal well-being together with recommendations on how to motivate employees. At the end, current research in this area is presented.

The research part is initially dedicated to the implementation of the research, for which data was collected using pre-arranged interviews with officials of the Probation and Mediation Service in Prague and subsequently anonymized, the environment in which the interviews took place is also described here. The next chapter is dedicated to data analysis, first the statements of the respondents are described, then the method of comparison and contrast was used for the analysis. Finally, the research results are interpreted.

Key words:

Probation and mediation service, probation officer, personal well-being, satisfaction, work environment

Obsah

1 Úvod 9

2 Osobní pohoda 10

2.1 Zdroje osobní pohody 12

2.1.1 Osobnost a genetika 12

2.1.2 Demografické faktory 14

2.1.3 Navazování vztahů 15

2.2 Subjektivní a psychologická pohoda 16

2.3 Potřeby 17

3 Spokojenost v zaměstnání 20

3.1 Pracovní prostředí 22

3.2 Pracovní podmínky 23

3.2.1 Fyzické podmínky práce a její bezpečnost 24

3.3 Vztahy mezi pracovníky 28

3.3.1 Zaměstnanec a nadřízení 29

3.3.2 Kolektiv 30

3.3.3 Kultura organizace 34

3.4 Techniky pro zaměstnance a zaměstnavatele 36

3.4.1 Smích a práce 37

3.4.2 Rozeznání komunikačních typů 37

3.4.3 Jednání s problematickými typy 38

3.5 Jak motivovat své zaměstnance 38

3.5.1 Zdroje motivace 40

3.5.2 Stimulace 41

3.5.3 Co brání úspěšné motivaci 42

4 Přehled dosavadního poznání 44

4.1 Shrnutí ... 46
5 Výzkumná část práce ... 48
5.1 Realizace výzkumu ... 48
5.2 Popis prostředí ... 50
5.3 Analýza dat ... 52
5.3.1 Popis výpovědí respondentů ... 52
5.3.2 Komparační tabulka ... 61
5.3.3 Kontrastní tabulka ... 71
5.4 Závěr výzkumu ... 72
5.5 Diskuse ... 74
6 Závěr ... 79
Souhrn ... 81
Seznam odborné literatury ... 82
Přílohy ... 86

Seznam zkratek

ČR – Česká republika

PMS – Probační a mediační služba

DŽS – Dotazník životní spokojenost

1 Úvod

Osobní pohoda je pojem, který se stává z mnoha proměnných, jelikož je složité pochopit pojem jako celek, jsou v teoretické části rozvinuty pojmy, které osobní pohodu tvoří a které ji následně ovlivňují. Toto téma je možné zkoumat v různých oblastech či rovinách, má diplomová práce se spíše zaměřuje na osobní pohodu v pracovním prostředí. Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že tento relativně nový pojem není příliš často zmiňován v oblasti literatury v ČR, není vytvořeno mnoho výzkumů na toto téma a je pro čtenáře takřka neprobádanou oblastí, která se až v posledních pár letech dostala do povědomí v rámci pojmu pozitivní psychologie. Následně jsem se jí pokusila propojit s Probační a mediační službou, která taktéž není příliš skloňována mezi veřejností, navíc jsem se jí zabývala již ve své bakalářské práci, tudíž jsem toto prostředí měla částečně zmapované. Zjišťováním oblastí osobní pohody v rámci práce probačního úředníka jsem chtěla dosáhnout zvýšení informovanosti mezi čtenáři a poukázat na tuto tématiku.

Teoretická část práce následuje cíl popsat jednotlivé oblasti osobní pohody, zjistit, které proměnné ji ovlivňují a uvést některé z technik pro její zlepšení. Cílem výzkumné části je zmapovat jednotlivé prvky osobní pohody u úředníků Probační a mediační služby, ty byly rozděleny do pěti oblastí, pro které bylo použito schéma A.H. Maslowa. Následně zjistit, zda na odpovědi nemá vliv délka působení na středisku, předchozí zaměstnání či pozice vedoucího oddělení. Výzkumné otázky se ptají na to, jaký přínos k životní spokojenosti má práce probačního úředníka, jak hodnotí respondenti fyzické prostředí své práce, finanční ohodnocení a jestli se ve své práci cítí bezpečně. Dále zjišťujeme, jaké vztahy navázali se svými kolegy a s nadřízenými, jak si myslí, že na jejich práci nahlíží veřejnost a čemu se obvykle věnují mimo svou práci.

K práci jsem čerpala ze zdrojů z literatury, která je dostupná na území ČR, jelikož se téma práce týká tohoto území, navíc je výzkum tvořen na pobočce v Praze. Téma je doplněno i zahraničními zdroji, internetovými články a dalšími pracemi výzkumníků, aby bylo dosaženo většího prohloubení tématu.

2 Osobní pohoda

Osobní pohodou je míněna míra spokojenosti člověka se svým životem, v tom je zahrnuto pozitivní sebehodnocení, pocit štěstí či životní spokojenost a je určována mnoha proměnnými. První poznatky o tzv. „well-being“ nacházíme již od 80.let 20. století, díky nim byla vytvořena nová oblast zkoumání: pozitivní psychologie. Do roku 2006 vzniklo o osobní pohodě nespočet článků, dle WHO je to „*stav úplné tělesné, duševní a společenské pohody*“ (Blatný, 2010, str. 197). Klinická psychologie se zaměřuje na subjektivní pocit osobní pohody, jak člověk vnímá svou kvalitu života, v jaké míře je spokojený a co pro něj znamená osobní pohoda. Díky pozitivní psychologii můžeme zkoumat osobní hodnocení pohody člověka a jeho negativní/pozitivní psychické stavy (Blatný, 2010, str. 197-199). První znaky pozitivní psychologie nacházíme již u dávných filozofů a myslitelů, ti se ve své době zabývali otázkou štěstí, Aristoteles říká, že každý člověk celý život směřuje k tomu, aby byl šťastný, Nietzsche zase, že člověk jde cestou moci a Freud vidí člověka jako toho, kdo činí vše pro to, aby se vyhnul úzkosti. (Seligman, 2014, str. 20). Seligman vnímá osobní pohodu jako konstrukt, který lze měřit mírou optimálního prospívání nebo tzv. vzkvétání. Člověk prospívá, pokud splňuje vedlejší a klíčové kategorie, mezi jejichž prvky patří například pozitivní emoce, zaujetí činností, smysluplnost, úspěšný výkon nebo vytváření pozitivních vztahů (Seligman, 2014, str. 24-42). Křivohlavý chápe pojem osobní pohoda dle tří teorií, první je teorie životního cíle, poté nastiňuje teorii uspokojování potřeb a teorii biologických základů. V těchto teoriích se dozvídáme zkráceně, že je člověk v pohodě, pokud má pro co žít (pro nějaký cíl) a je uspokojován při dosahování stanoveného cíle, v případě, že jsou jeho potřeby neupokojovány, snižuje se jeho pocit pohody a to, jak člověk vnímá pohodu, ovlivňuje zřetelně genetika (genetický vklad pohody) (Křivohlavý, 2010, str. 181-187).

Dříve nebylo jasné, zda je možné považovat štěstí a spokojenost za synonymum nebo jej odlišovat, dnes vztah mezi spokojeností a štěstím řeší právě osobní pohoda. Osobní pohoda obsahuje tři složky, první je celková a dlouhodobá osobní spokojenost, druhá častý výskyt pozitivních emocí a třetí naopak velmi malý výskyt emocí negativních. Nyní lze přidat k výše

zmíněným složkám ještě složku spokojenosti v určitých oblastech života, jako je například oblast vztahů, pracovní činnosti nebo životní úrovně (Bucher, 2021, str. 34-35).

Spokojenost je výsledkem toho, co člověk považuje pro sebe důležité, každý subjektivně prožívá a vytváří si vztahy ke všemu, co v práci existuje (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 255). Každý pracovník se specializuje na určitý obor své činnosti, jelikož je těchto oborů mnoho a každý zaujímá určitou oblast, dochází ke vzájemnému uspokojování potřeb ve společnosti, jednotlivec vykonává činnost, která přispívá druhému a naopak, tudíž celkovou pracovní spokojenost prohlubuje specializace v oborech (Beránek, Podlesák, 1965, str. 13). Pracovní spokojenost je jevem, při kterém dochází k subjektivnímu hodnocení jednotlivostí zaměstnancem, záleží na jeho očekávání od pracovní činnosti, na jeho systému hodnot i na jeho adaptaci na podmínky (Paulík, 2018, str. 97-98).

Pocit štěstí ovlivňuje vícero faktorů, jejich působení se ukládá člověku do paměti a tím vzniká celkový pocit životní spokojenosti, záleží například na tom, v jaké míře se děje kolem nás přibližují našim cílům nebo jaký má člověk osobnostní rysy (Bucher, 2021, str. 35). Štěstí je radostnou náladou, která již od pradávna pomáhá člověku přežít a adaptovat se, byla a je využívána například v případě shánění útočiště, potravy či vody (Křivohlavý, 2010, str. 77-81). Pokud je člověk šťastný, je ve své pracovní kariéře výkonnější a častěji pociťuje pozitivní emoce, tím může dosáhnout rychlejšího kariérního postupu, v tomto případě ale není štěstí jediným faktorem (Bucher, 2021, str. 187-188).

2.1 Zdroje osobní pohody

V průběhu života se úroveň osobní pohody nemění, člověk si jí neustále udržuje, mění se pouze její zdroje. Ačkoliv s přibývajícím věkem nejsou vnímány pozitivní události tak intenzivně, životní spokojenost mírně stoupá. Po celou dobu stárnutí jsou složky osobní pohody stejné, každý touží po pozitivních vztazích, po nalezení smyslu života a po sebepřijetí (Blatný, 2010, str. 209-210).

Pokud faktory způsobující pohodu jsou v nedostatku nebo jich je nadměrné množství, může se pohoda změnit v nepohodu, ta je způsobena faktory, které jsou nespecifické, například fyzická námaha nebo chybná pracovní poloha, ale mohou mít za následek specifické onemocnění. Nepohoda většinou vzniká při výkonu kancelářské práce z důvodu ztuhlosti krčních a zádových svalů a omezené rotace šíje nebo z důvodu zhoršeného vidění při dlouhé práci u monitoru, také z nesprávné polohy v sedě, kde bychom měli dbát na správnou výšku židle, na správném nastavení opěrky zad a na dodržování krátkých pauz při dlouhém sezení. Nepohoda vznikne i z pocitu monotónnosti práce, při zatížení smyslových a zrakových čidel nebo ze špatných tepelných nebo světelných podmínek (Bakalář, 1992, str. 147-158). Nespokojený zaměstnanec často bývá v okamžiku, kdy pociťuje, že je jeho práce nezajímavá, příliš náročná, ohrožující, neuspokojuje jeho základní potřeby nebo se mu nedostává optimální míry možnosti vlastního rozhodování v důsledku nadměrné kontroly (Paulík, 2018, str. 98).

2.1.1 Osobnost a genetika

Biologické faktory štěstí jsou řešeny z hlediska genetiky, celkově můžeme říct, že genetika ovlivňuje osobní pohodu z 42-56 %, dle Lyubomirské (2008) je ovlivněna z 50 % geneticky, z 10 % má vliv prostředí a chováním lze dosáhnout ovlivnění až ze 40 %. Pokud člověk dokáže lépe ovládat své chování, je pravděpodobnější, že dosáhne svého cíle, zatímco u člověka, který si osvojí špatné vzorce chování, se míra štěstí snižuje, zvýšení lze dosáhnout změnou těchto naučených vzorců. Zkušenosti stav osobní pohody výrazně nemění. Také nesmíme zapomenout zmínit emoční inteligenci, která celkově zlepšuje sociální vztahy a dopomáhá člověku lépe porozumět druhým a emoční stabilitu, která má vliv na osobní pohodu ze 34 %. Extraverze je taktéž faktorem štěstí, ovlivňuje osobní pohodu až z 1 %, je to tím, že

extravertní člověk je více nezdolný a ze zátěže se lehčeji vzchopí, než člověk introvertní (Bucher, 2021, str. 71-76), extraverti jsou více společenštější a tím spokojenější (Bucher, 2021, str. 141), z toho důvodu, že mají tendence prožívat spíše pozitivní emoce, tímto je předpokládáno spojení mezi osobní pohodou a rysy osobnosti. Dále také jedinci, kteří jsou optimističtí, předpokládá se, že mají přesvědčení v kognitivní složce a častý pocit pozitivna v emoční složce. Člověk má nějaký výchozí stav osobní pohody, ten může být narušen událostmi, které způsobí odklonění se od běžného stavu, až událost pomine, navrací se osobní pohoda zpět do normálního stavu (subjektivně vytvořená hladina) (Blatný, 2010, str. 201-204).

Vyjádřený vztah mezi osobní pohodou a charakterem způsobuje, že člověk si je vědom své vlastní činnosti, očekává od života nějaké výsledky a budoucnost atd. K osobní pohodě nepřipívá člověk, který je příliš ambiciózní, jeho nároky by měly být v souladu s jeho zdroji a možnostmi. Je obecně více uspokojující, když má člověk vysoké nároky a stanovil si dlouhodobý cíl, dělat pokroky v průběhu dosahování tohoto cíle, které jsou k němu adekvátní. V určité oblasti života je spokojenost ovlivněna vlastní činností jedince, jeho pokroky při dosahování cílů a podporou z prostředí. K osobní pohodě přispívá i kladné sebepojetí a smysl pro humor. Studie se zaměřují na tři okruhy, při zkoumání vztahu mezi osobní pohodou a charakteristickými adaptacemi, první okruh zkoumá cíle a modely vztahu, druhý predikci osobní pohody a třetí vnímá jako mediátory a moderátory vztahu sociálně-kognitivní proměnné. (Blatný, 2020, str. 53-57).

Dalším faktorem jmenujeme míru shody očekávání jedince od života a realitou, jsou zde zahrnuty životní plány, potřeby, cíle nebo touhy. Pokud jsou očekávání naplněna, člověk je spokojený, naopak zklamání se v očekávání vytváří nespokojenost. Aby byl člověk uspokojen, neměl by být příliš ambiciózní, měl by si vytvořit optimální dobu mezi určením cíle a jeho dosažením a neměl by si volit příliš snadné a nízké cíle. Pokud je jedincův cíl spojený s jeho osobní motivací, jeho naplnění je pro něj více intenzivní a má delší trvání, to samé platí pro cíle, které přichází z jeho nitra, a ne z pohnutky zvnějšku, naopak k uspokojení nedochází, pokud s cílem nesouhlasí (Blatný, 2010, str. 204-205).

Osobní pohoda souvisí také s osobními narativy. Jedinec si vytváří narativní identitu, ve které se odráží jeho životní příběhy, které obsahují různá témata a zkušenosti, jelikož potřebuje udělat ze svých životních příběhů smysluplný celek. Nešťastné zážitky mají větší vliv na psychiku člověka než ty šťastné. Vytvořená identita souvisí s jedincovou interpretací sebe sama jakožto šťastného či nešťastného člověka. Šťastného člověka uslyšíme vyprávět o svém osobnostním růstu, vnímá nešťastné události jako svou transformaci, získání nového úhlu pohledu a učí se z nich. Vzpomínkami lze ovlivnit současnou osobní pohodu, ale také pokud se nacházíme ve šťastném emočním rozpoložení, vyvolává to šťastné vzpomínky a naopak (Blatný, 2020, str. 58-59).

Také je třeba zmínit faktory spirituální. Spiritualita dodává člověku pocit sounáležitosti, ten je obohacen vyšším sebehodnocením a poznáním vyššího smyslu, tím se stává šťastnějším člověkem (Bucher, 2021, str. 156).

2.1.2 Demografické faktory

Mezi další zdroje osobní pohody se uvádějí demografické faktory, které tvoří 5-20% osobní pohody. Obsahují například věk jedince, jeho pohlaví, vzdělání, ale také pracovní činnost. Zaměstnání je významným faktorem, pro člověka je důležité práci mít a být v ní spokojen, jelikož většinu času svého dne tráví právě v práci a zde se seberealizuje, vytváří nové a utužuje staré sociální kontakty, naplňuje svou identitu a dodává svému životu smysl. Pokud je zaměstnání ztraceno, má to negativní vliv na osobní pohodu, dochází k finanční ztrátě, a to může vést až ke zhoršení zdravotního stavu (Blatný, 2010, str. 200). Dále prostředí, které je kulturně podmíněno, každý národ má odlišné vnímání štěstí, je subjektivní. Míru štěstí snižuje to prostředí, které je znečištěné nebo obsahuje extrémní klimatické podmínky. Finance jsou také faktorem štěstí, pocit zaopatřenosti ho přináší, ale zároveň musíme brát v potaz, že člověk, kterému se zvýší příjem, zvýší se mu i nároky na život, proto se míra štěstí snižuje. Lidé, kteří se nachází v chudobě, pociťují mnohem více negativních emocí, mohou se například obávat budoucnosti z důvodu nedostatku peněz, těm se také míra štěstí snižuje (Bucher, 2021, str. 109-117).

2.1.3 Navazování vztahů

Osobní pohodu také pozitivně ovlivňuje vytváření sociálních vztahů, ve kterých nacházíme oporu, začleňujeme se do kolektivu a vytváříme si svou příslušnost ke komunitě, ve vztazích je spíše důležité jejich kvalita než kvantita, naopak pocit samoty může vyvolat nepohodu. Člověk vyžaduje pozitivní interpersonální vztahy a kooperaci s ostatními, kteří mu dávají pozitivní zpětnou vazbu a to formuje „sociální pohodu“. Hlavní roli ve vztazích hraje za nejvyšší oporu považovaný partnerský vztah, důležité jsou také vztahy s domácími zvířaty, které zlepšují zdraví jako canisterapie (Blatný, 2010, str. 205).

Vztahy také považujeme za faktory přinášející štěstí. V našem případě zmíníme ty na pracovišti. V případě, že se člověk dostane do stavu, kdy žije bez příjmu, je obecně méně šťastný, i když si v blízké době najde práci, má ztráta zaměstnání takový vliv na jeho psychiku, že je jeho míra štěstí stále nižší a své emoce prožívá méně intenzivně. Nezaměstnaní se mohou dostat do bodu, kdy si poškozují zdraví například kouřením, alkoholem nebo vysokým příjmem potravin. Naopak zaměstnanci pociťují štěstí a jsou více motivovaní, pokud se jim v práci daří, mají dobré vztahy s kolegy a s vedením a jejich práce jim přináší pocit uznání. Doba strávená v práci má vliv na celkový životní pocit. Celkovou míru pocitu štěstí u zaměstnanců můžeme zvýšit: možností kariérního postupu, vyváženým soukromým a pracovním životem nebo pravidelným sebevzděláváním (Bucher, 2021, str. 139-141).

2.2 Subjektivní a psychologická pohoda

Blatný ve své práci rozlišuje osobní pohodu na subjektivní a psychologickou. Subjektivní pohoda obsahuje životní spokojenost jedince, která ukazuje souvislost mezi skutečností a očekáváním a štěstí, které tvoří rovnováhu mezi pozitivními a negativními emocemi člověka, tyto emoce jsou na sobě nezávislé, zároveň jsou nezávislé i na životní spokojenosti, ale vidíme zde značnou souvislost mezi nimi, jelikož naše emoce ovlivňují naší kognici. Subjektivní pohoda označuje kvalitu života od 50.let 20.století. Je také ovlivněna událostmi, které hrají pro člověka významnou roli a změnami v životních podmínkách jedince, ovlivnění však není vážné, jelikož člověk má schopnost rychlé adaptace a tím se poté dostane znovu do určitého výchozího stavu osobní pohody, ve kterém se nacházel před těmito změnami, tudíž je osobní pohoda vcelku stabilním jevem, i když je zde možnost změny s přibývajícím věkem (Blatný, 2020, str. 37-39).

Carol Ryffová v roce 1989 vytvořila model psychologické pohody, který obsahoval lidské sebepřijetí, pozitivní vztahy s druhými, vládu nad prostředím, autonomii, životní cíl a osobní růst, přičemž každá z položek představuje pro člověka určitou výzvu, kterou se snaží v průběhu svého života zdolat, jelikož se snaží pozitivně fungovat. Představení tohoto modelu vedlo k zavedení dvou přístupů k osobní pohodě, první je přístup hédonický, který znamená subjektivní pohodu výše zmíněnou, přístup zabývající se psychologickou pohodou se nazývá eudaimonický. V tomto přístupu je možné zkoumat koncepci lidského vývoje, existenciální výzvy pro člověka, jeho sebepoznání a realizaci jeho potenciálu. Obsahuje teorie zabývající se životními výzvami člověka a jeho zvládání těchto výzev a lidské snažení se o pozitivní fungování (Blatný, 2020, str. 39-41).

Křivohlavý taktéž rozdělil osobní pohodu na dvě dimenze. Do dimenze psychické pohody zařazuje sebepřijímání, osobní růst, autonomii, účel života a začlenění se do něj a vztahy k druhým. Dále pak poukazuje na pohodu sociální, kde člověk požaduje sociální přijetí, soudržnost, integraci, aktualizaci a chce se podílet na společenském dění (Křivohlavý, 2010, str. 181-187).

2.3 Potřeby

Potřeby jsou velmi specifickými pocity, některé z nich vytvářejí psychickou odezvu, jako je například odpočinek, jiné odezvu nevytvářejí, například příjem vitamínů. Každý jedinec využívá různé motivy pro uspokojení své potřeby, nejdříve u něj pozorujeme nějaký výchozí motivační stav, který většinou doprovází nějaký nedostatek (deficit), to pak označujeme jako potřebu, jeho chování je dále výsledkem vztahu mezi potřebou a uspokojením. Tento nedostatek většinou bývá buď ve fyzickém či sociálním bytí, to pak člověka motivuje k jeho uspokojení. Základním pojmem motivace je právě potřeba a motiv (Nakonečný, 2014, str. 161-162). Velmi subjektivní a specifické jsou struktury potřeb u jednotlivých jedinců, těmto strukturám říkáme indexy potřeb, jsou ovlivňovány jeho návyky a tendencemi a vyplývají z jeho charakterových rysů. V případě, že je předmětem potřeby nějaký objekt, vzniká spojení mezi tímto objektem a potřebou, dochází k instrumentalizaci uspokojení potřeby (Nakonečný, 2014, str. 163-134). Uspokojení potřeb částečně určuje naše zájmy, hodnoty, naší klasifikaci osobnosti, úroveň frustrace, nudu a zájem a v neposlední řadě štěstí a spokojenost (Maslow, 2021, str. 89-90). Ve velké míře určuje konativně-afektivní jevy, do kterých řadíme fyzické nasycení, pocit bezpečí, pocit domova, soběstačnost nebo sebeaktualizaci, dále určuje konativní jevy, které zahrnují naší filosofii, měření ega, mystické zkušenosti, intuici nebo testování reality. Dále v důsledku uspokojování potřeb se v našich osobnostních rysech objevuje klid, vlídnost, tolerance, psychické zdraví, upřímnost či silnější vůle a mění se naše mezilidské vztahy, lépe si vybíráme přátelé a partnery, vnímáme politický, ekonomický a náboženský růst v naší osobě, dále se nám mění pohled na myšlenku utopie, představa nebe/pekla a fantazie (Maslow,2021, str. 93-96). Pokud uspokojíme některou z potřeb, staneme se na předchozích cílových objektech nezávislými, starý jev vnímáme jako nudný a snažíme se najít jiný, nový, který by nás uspokojil (postgratifikační zapomínání), dochází k posunu hodnot a zájmů, s ohledem na tyto nové hodnoty a zájmy se mění naše vnímání a pozornost se přesouvá na nový objekt, nové hodnoty se nyní stávají vyšší potřebou, její uspokojení se podílí na tvorbě naší osobnosti a výsledkem může být například lepší spánek, nabytá odvaha nebo subjektivní pocit bezpečí. Nesmíme opomenout, že stupeň uspokojené potřeby má souvislost také s psychickým zdravím (Maslow, 2021, str.82-88). Pokud chceme své zaměstnance efektivně

ovlivňovat, musíme působit na jejich potřeby jak pozitivními, tak negativními prvky (Drahoňovský in Bednář a kol., 2013, str. 101-108).

Nejznámějším vědcem, který se zabýval uspořádáním potřeb je A.H.Maslow a vytvořil v roce 1954 hierarchii potřeb v podobě pyramidy (Nakonečný, 2014, str. 165). V prvním patře nacházíme výchozí bod lidské motivace, a to jsou fyziologické potřeby, jsou pomyslným kanálem pro ostatní patra a nejmocnější ze všech potřeb, pokud jsou fyziologické potřeby neuspokojeny, nelze uspokojovat vyšší potřeby, jelikož jsou díky nedostatku odsunuty. Nalezneme fyziologické pudy, které jsou na sobě nezávislé, taktéž na motivech a na celkovém organismu, zařazujeme mezi ně lidskou aktivitu nebo stimulaci. Člověku ovládanému potřebou se v momentu nedostatku mění jeho vize budoucnosti (Maslow, 2021, str. 59-61). Náš organismus neustále usiluje o bezpečí a nepřestává ho vyhledávat, proto zaujímá právě bezpečí druhé patro pyramidy. Míra bezpečí taktéž působí na filosofii budoucnosti a hodnot. Člověk vnímá jako bezpečný svět, svět uspořádaný, který jde v určitém rytmu a má určitý režim, opak pro člověka znamená chaos a vyvolává v něm pocit nebezpečí (Maslow, 2021, str. 62-63). Třetí patro je naplněno láskou a sounáležitostí, organismus touží po citových vztazích a chce patřit do nějaké skupiny. Nedostatek lásky a sounáležitosti je výsledkem osamělosti, rozpadem rodin nebo tradičních skupin nebo je výsledkem špatné adaptace, která může vést až k patologii (Maslow, 2021, str. 67). Pokud se posuneme do vyššího čtvrtého patra, nalezneme potřebu úcty, ta, pokud je uspokojována, získá člověk sebedůvěru a cítí se užitečný, pokud uspokojována není, způsobí mu to pocity méněcennosti, bezmoci a ztratí důvěru k ostatním a k sobě samému. Člověk touží po úspěchu, po dobré reputaci, po vysokém sebehodnocení a po úctě od druhých a sebeúctě (Maslow, 2021, str. 67-68). Zmíněné čtyři potřeby vznikají z nějakého nedostatku, zato sebeaktualizace, poslední pátá a nejvyšší potřeba, oplývá kognitivními a estetickými zájmy (Nakonečný, 2014, str. 166). Pokud jsou nižší potřeby uspokojeny, lze uspokojovat potřebu sebeaktualizace, z jejíž uspokojování se z jedince stává člověk věrný své přirozenosti, cítí se sebenaplněný a aktualizuje se se svým skutečným potenciálem, tato potřeba je velmi individuální (Maslow, 2021, str. 68-69). Sice Maslow je stále považován za jednoho z největších myslitelů ohledně lidských potřeb, ale v dnešní době

nacházíme i jednice, kteří nepostupují k uspokojování potřeb dle hierarchie pyramidy, nalezneme i lidi, kteří již nižší potřeby uspokojili a o vyšší potřeby nemají zájem, nemají potřebu je uspokojovat a také k seberealizaci může člověk směřovat i bez uspokojení nižších potřeb. Mnohdy jsme svědky chování lidí, které můžeme považovat za iracionální, toto chování mají většinou na svědomí metapotřeby, pudy, které jsou hlubšími potřebami člověka a také jeho hybnou silou, řadíme sem potřebu moci, zdraví, růstu nebo sexuální potřebu (Drahoňovský in Bednář a kol., 2013, str. 101-108).

Dalším vědcem, který se zabýval lidskými potřebami je H.A.Murray, který vytvořil v roce 1938 index viscerogenních a psychogenních potřeb, dle jeho výroku jsou na prvním místě právě viscerogenní a psychogenní potřeby, které jsou určovány organickými a psychickými podmínkami, další jsou pak potřeby pozitivní a negativní, které nám napovídají, zda se něčemu vyhnout nebo se k tomu přiblížit, zjevné (chování) a skryté (fantazie) potřeby a vědomé a nevědomé (Nakonečný, 2014, str. 167). K. Horneyová zkoumala v roce 1937 potřeby neurotické a J.S.Brown v roce 1961 rozlišil potřeby a popudy a zjistil primární a sekundární zdroje těchto popudů (Nakonečný, 2014, str. 169-171). Nakonečný rozděluje potřeby na potřeby biogenní a sociogenní (Nakonečný,2014, str. 163). Berne se zabýval potřebami řádu, stimulace a uznání (Drahoňovský in Bednář a kol., 2013, str. 101-108).

3 Spokojenost v zaměstnání

Jelikož pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh, podmínky a výsledky své práce, vztahují se na pracovní spokojenost jeho cíle, potřeby a ambice. Pracovní spokojenost či nespokojenost udává obecnou kvalitu života, jelikož působí na fyzický a psychický stav pracovníka. Každý zaměstnanec má individuální očekávání od své práce, subjektivně vnímá své výsledky, efektivitu a výkonnost. Na pracovní činnost jako celek je nahlíženo objektivně. Kolárik v roce 1986 rozdělil pracovní spokojenost na spokojenost v práci (obecný náhled, osobnost pracovníka) a spokojenost s prací (užší náhled, nároky práce, výkon činnosti), dále pak jmenuje celkovou pracovní spokojenost, stálost a intenzitu, psychologický obsah a sociální jev. Spokojenost v práci můžeme brát také jako aktuální stav či situační reakci (Štikar, 2003, str. 111-113).

Na celkový výkon pracovníka má vliv motivace, jeho schopnosti, dovednosti a také vliv nadřízených, vztah mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným může napomáhat k využití vnitřního potenciálu zaměstnance nebo ho naopak znemožňuje. Pracovní výkon je třeba udržovat v chodu, pokud je krátkodobý, lze dát za příklad výběrové řízení, tak se motivace náhle zvýší a může docházet k přemotivování, ve většině případech toto vede k selhání (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 251). Skutečnou motivaci zaměstnance poznáme například rozhovorem o jeho potřebách, cílech a tužbách. Obecně kvalitnější výkony podávají zaměstnanci, kteří mají nižší kvalifikaci, jelikož je jejich motivace vyšší. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str.253). Organizace by měla umět nastavit vhodné normy pracovního výkonu, vybrat kvalifikované pracovníky a neustále podporovat jejich motivaci (Bedrnová, Nový, 2007, str. 390-394).

Za faktory, které působí na pracovní spokojenost, považujeme například faktory vnější, do kterých zařazujeme finanční ohodnocení, pracovní kolektiv nebo pracovní postupy, dále pak plat nebo povýšení. Plat je důležitým faktorem i motivačním prvkem, spokojenost s platem většinou jde ruku v ruce s pracovní spokojeností, jeho zvýšení má však pouze krátkodobý motivační účinek (Štikar, 2003, str. 115). Dříve byly peníze ukazovatelem úrovně kvality života, dnes tyto dva pojmy oddělujeme, jelikož se nevyvíjí současně. Dle výzkumů, které se prováděly v několika zemích světa, je zjištěno, že pokud produkuje země více peněz, životní

spokojenost obyvatel stoupá, ale je zde hranice, za kterou se stále zvyšuje produkce velkého množství peněz, ale naopak se spokojenost obyvatel snižuje (Seligman, 2014, str. 263-265). Povýšení nemá jednoznačný pozitivní vliv na spokojenost, většinou jsou lidé spíše spokojení s vyšší, autoritativnější pozicí než s lepším finančním ohodnocením. Mezi fyzikální faktory zařazujeme například hluk, osvětlení, barvy, vibrace a klimatické podmínky. Osobní faktory obsahují věk, pohlaví, vzdělání nebo rodinný stav (Štikar, 2003, str. 117).

Pracovní spokojenost následně ovlivňují dvě dimenze: zaměření na podřízené a participativní řízení (zaměstnanci se podílejí na řízení). Zlepšení pracovní spokojenosti můžeme dosáhnout kupříkladu vytvořením pracovních skupin, které nabízejí dobrou atmosféru, pohodu, ocenění aktivity a emocionální zázemí (Štikar, 2003, str. 16-117). Lze říci, že čím větší je spokojenost mezi zaměstnanci, tím lépe se o ně organizace stará, hnací silou je jejich vnímaná smysluplnost práce a překážkami uspokojování z nižších cílů (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 253). To, že pracovník hodnotí svoji práci za smysluplnou, má pozitivní vliv na jeho spokojenost, toto subjektivní hodnocení je zapříčiněno osobnostními rysy jedince a celkovou charakteristikou práce, hodnocení zahrnuje charakter práce, pracovní podmínky a další jednotlivosti. Smysluplnost práce lze posoudit dle tohoto subjektivního hodnocení, dále dle společenského významu a dle hodnoty a dosahování cílů (Paulík, 2018, str. 105-108).

Zkoumat spokojenost zaměstnanců lze písemnou formou nebo rozhovorem. Při rozhovoru musíme být opatrní v našich závěrech, respondenti mohou odpovídat tak, jak si myslí, že by mělo být zodpovězeno nebo se mohou obávat rozhovoru kvůli své pracovní pozici, musíme brát v potaz, že informace, které dostáváme, mohou být zkreslené (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 255-257). A také, že většinou se odpověď skládá ze 70 % aktuální nálady a ze 30 % z reálného hodnocení, takže pokud pracovníkovi zvýšíme příjem, změní se jeho složka reálného posouzení, ne složka aktuální nálady (např. pocit štěstí), proto můžeme říci, že peníze nejsou štěstí (Seligman, 2014, str. 268).

3.1 Pracovní prostředí

V zaměstnání si pracovník vytváří postoje, které se týkají jeho pracovního prostředí. Může mít určitý postoj k organizaci, k nadřízeným, k pracovní skupině, k samotné práci a jejím podmínkám a k podmínkám, které jsou mimopracovní (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 127-128). S pracovními postoji také souvisí pracovní spokojenost. Zaměstnanec vnímá určitý závazek k organizaci/firmě, kde je zaměstnán, tento závazek vytváří loajalitu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a je v něm zastoupena složka osobní a organizační. Pokud organizace přijímá nějaké změny, je důležité zjišťovat postoje svých zaměstnanců k těmto změnám (komplexně), negativní postoje (organizace je vidí jako negativní vůči sobě) pak mohou ovlivnit workshopy, intervence nebo semináře (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 128).

Hodnoty, které si vznikají u pracovníka v práci, jsou ovlivněny jeho pracovní činností, podmínkami a prostředím, ve kterém pracovník působí. Každý má představy o ideální práci, ty mají souvislost s pracovníkovým chováním na pracovišti a s jeho ambicemi. Někteří mezi ně zařazují plat, osobní úspěchy, druzí pomoc druhým či kvalitní rodinný život při práci (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 138). Každá organizace má své hodnoty v organizační kultuře, jsou to například firemní cíle, standardy, etický kodex nebo poslání. Každý pracovník se podílí na utváření hodnotového systému organizace. V jaké míře se pracovník identifikuje s pracovní kulturou záleží na jeho individuálních hodnotách a hodnotových preferencích organizace, identifikuje se nejen s organizací, ale i s jeho profesí (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 142).

Naše charakterové vlastnosti vznikají postupným vlivem prostředí na nás, celkově tvoří strukturu osobnosti (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 149). Pokud emoční stav přetrvává nebo je aktuální, mohou být ovlivňovány kognitivní procesy, negativní emoce mají až čtyřikrát větší vliv na kognitivní procesy než ty pozitivní. Negativní aktivují obranné mechanismy, pozitivní kreativitu a inovativnost (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 155). Emocionální inteligence je velmi důležitá při pochopení druhých, také díky ní může jedinec regulovat svoje emoce a tím tak přispívat ke svému osobnostnímu růstu (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012,

str. 156). Mezi primární emoce patří hněv, smutek, strach, radost, láska, překvapení, odpor a hanba (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 157).

3.2 Pracovní podmínky

Na pracovní podmínky mají vliv dva sociálně psychologické faktory: samotná pracovní činnost a zdravotní stav pracovníků, samozřejmě sem můžeme i zařadit chemické vlivy a organizaci práce. Pracovní prostředí je činitelem, který působí na pracovníka nebo to také můžeme nazvat souborem podmínek, které působí při pracovním procesu. Do tohoto souboru podmínek zařazujeme například: hluk, osvětlení, klimatické podmínky, dostupné pracovní prostředky a pomůcky nebo technické zařízení pracoviště. Pracovníci mají na podmínky práce požadavky fyziologického, hygienického, psychologického a v neposlední řadě estetického charakteru. Pokud organizace zajišťuje pro své pracovníky adekvátní podmínky (příznivě působící parametry na člověka), roste produktivita a celková pohoda na pracovišti, pokud by jej nastavila dokonale, vytvořila by podmínky pro pokrok (Štikar, 2003, str. 47).

Pracovní podmínky můžeme členit na podmínky determinované objektivně, k těm řadíme způsob a styl řízení organizace, vybavení pracoviště a jeho technologie, organizaci a hodnocení práce a v poslední řadě výše zmíněné vnější podmínky jako je osvětlení, hluk nebo klima na pracovišti. Na druhé straně jsou podmínky, které si vytvářejí sami pracovníci (subjektivně), zde nalezneme jejich pracovní zdatnost a odbornost, pracovní a osobní zaměřenost (v jaké míře jsou v souladu osobní potřeby se zaměstnáním), osobnostní rysy a ekonomický a společenský profil (Nakonečný,1992, str. 45).

Nelze najít takovou práci, která by člověku škodila sama o sobě, zdraví mohou zhoršit pracovní podmínky, za kterých jedinec pracuje (Beránek, Podlesák, 1965, str. 20). Prostředí na pracovišti by mělo vyhovovat potřebám a požadavkům pracovníka, jelikož má důležitý vliv na jeho zdraví. Pokud by se stalo, že by byl jeden prvek negativní, silně by působil na ostatní prvky. Každá organizace by měla dbát na neustálé zlepšování pracovního prostředí. Úroveň pracovního prostředí můžeme měřit, nejprve materiálními podmínkami, kde zkoumáme prostor, osvětlení i celkovou zátěž pracovníka, zadruhé sociálními podmínkami, kam patří

informovanost pracovníka, organizace a systém a v poslední řadě subjektivními činiteli, zde zjišťujeme pracovníkovi znalosti, schopnosti, jeho kulturu a míru hygienických návyků (Štikar, 2003, str.48). Optimální pracovní podmínky stimulují pracovníkovu motivaci k práci (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 255). Podmínky v práci ovlivňují život člověka mimo ni, naopak podmínky mimopracovní ovlivňují život člověka v zaměstnání (Beránek, Podlesák, 1965, str. 29).

3.2.1 Fyzické podmínky práce a její bezpečnost

Než budeme rozebírat jednotlivé podmínky, musíme umět rozlišovat faktory, které nepříznivě ovlivňují pracovníkův čas v práci. Jedná se o faktory obtěžující, rušivé a škodlivé.

Rušivým, ale i škodlivým faktorem se může stát hluk, ten výrazně ovlivňuje pracovní prostředí (Štikar, 2003, str. 49). Subjektivně nám mohou přijít hluky jako obtěžující, jedná-li se o hluky, které jsou neočekávané, u kterých si nedokážeme vysvětlit odkud pochází, které nezpůsobujeme záměrně my nebo o hluky vydávané osobou nebo předmětem, ke kterým nemáme kladný vztah (Veber, 1982, str. 170-199). Když se pracovník nachází v prostředí, kde se vyskytuje vysoká intenzita a dlouhodobá působnost hluku, může docházet k poruchám funkcí organismu, například vegetativních nebo endokrinních funkcích či funkcí analyzátorů, což má za následek únavu, nespavost, bolesti hlavy nebo zvýšené napětí v organismu. Také může docházet k poruchám psychickým, které zapříčiňují ztíženou orientaci, poruchy pozornosti, zvýšenou dráždivost a snadnou unavitelnost (Štikar, 2003, str. 50-51). Při pociťování hluku se začnou zužovat nejmenší arteriální cévy, zvýší se výměna látek při zažívání a sníží se míra sluchu, která může vést až k jeho poškození, dále může způsobit snižování kapacity pohybu při předávání většího množství informací (Veber, 1982, str. 199).

Co se týká osvětlení, tak pro člověka obecně je za příjemné osvětlení považované to, na které je člověk zvyklý (je na něj předem adaptován). Důležitá je také poloha osvětlení a úhel, ve kterém zasahuje zorné pole. Z výzkumu vyplynulo, že je pro lidi příjemnější světlo, které obsahuje teplé barvy než to, které obsahuje studené, prosvětlená kancelář bude také pro pracovníka příjemnější než ztmavená. Záleží také na poměru jasu v zorném poli

pracovníka, ideálně by měl být poměr denního osvětlení mezi předmětem a pozadím 1:1 až 3:1, mezi předmětem a tmavou plochou 1:1-10 a mezi předmětem a světlou plochou taktéž (Veber, 1982, str. 25). Osvětlení ve vnitřních prostorách by mělo být přizpůsobeno druhu práce, celkově by se mělo brát v potaz při projektování osvětlení: kontrasty barev a jasů, doba pracovního výkonu, jak moc je potřeba při práci rozlišovat podrobnosti (zde může docházet k chybovosti), v jakém stavu je zrak pracovníka a v jaké věkové kategorii se nachází (Veber, 1982, str. 27). Toto bylo denní osvětlení, ale je také četně používané osvětlení umělé, to rozdělujeme na osvětlení normální, které je obvykle napojeno z rozvodné sítě a dále je rozlišováno na hlavní (svítí za pracovního provozu), pomocné (rozsvítí se při úklidu) a bezpečnostní (svítí při poruchách techniky), vedle normálního umělého osvětlení máme osvětlení poruchové, které je napojeno z jiného zdroje než z rozvodné sítě, a to obsahuje osvětlení náhradní (v případě, že hlavní osvětlení selhalo) a nouzové (únikové východy). Navíc rozlišujeme umělé osvětlení celkové, kombinované, místní, sdružené a osvětlení odstupňované, které se více používá v prostorách, kde pracují starší lidé nebo je v něm vykonávána zrakově náročná práce (Veber, 1982, str. 44). Míra osvětlení by měla být zvýšena, pokud vykonávaná práce přináší zvýšené riziko úrazu, prostory jsou znečištěné kouřem nebo jinými látkami, prostor nenabízí adekvátní denní osvětlení nebo zde pracují starší 40 let (Veber, 1982, str. 46). V kancelářských prostorech by mělo být svítidlo umístěno tak, aby osvětlovalo primárně pracovní plochu (pracovní stůl), směr dopadu denního a umělého světla by měl být stejný, a to ze strany zorného pole pracovníka, kdyby byl přímý, mohlo by se světlo odrážet do pracovníkova obličeje a tím by pro něj byla práce nepříjemná (Veber, 1982, str. 63). Práce v kanceláři je velmi zrakově náročná, proto by se mělo při vybavování kanceláře dbát na uspořádání nábytku, na jeho barvy i materiál, například desky stolů by měli mít optimální kontrast jasů, správně zvolenou barevnost a její intenzitu (Veber, 1982, str. 77-129). Za barvy, které přinášejí klid považujeme zelenou a modrou, naopak povzbuzující barva je červená (Štikar, 2003, str. 51-52). Celkově světlejší odstíny vybízejí k udržování pořádku a pro zaměstnance znamenají lehkost, naopak tmavé odstíny značí depresi a stísněnost, syté barvy mají nejčastěji rády ženy a mladší pracovníci, dodávají jim optimismus při práci, teplé barvy vybízejí k činnosti a studené přinášejí klid, soustředění a úlevu zraku (studené barvy připomínají přírodu). Za harmonické

barvy považujeme barvy doplňkové (vznikly smícháním základních třech barev). Celkově barevné uspořádání pracovního prostoru by mělo viditelnost zlepšovat, aby pro pracovníky bylo co nejméně namáhavé rozlišovat jednotlivé předměty (Veber, 1982, str. 138-139). Pracoviště používají některá následující barevná rozlišení, kde každá barva něco prezentuje, například u většiny je červeně označeno to, co značí zákaz, zeleně jsou značeny únikové východy či ochranné pomůcky, oranžově nebezpečí, žlutě překážky nebo modře informace (Veber, 1982, str. 137-138).

Na pracovišti vnímáme jak samotnou teplotu v místnosti, tak vlhkost vzduchu. Dle výzkumů je pro člověka ideální teplota v létě 20,6°-22,8 °C a v zimě 18,3°- 21,1 °C, ženy a starší osoby uvádějí v průměru o 0,5° vyšší teplotu, která je jim příjemnější než ostatním. Pod vlivem extrémních teplot mohou vznikat na pracovišti různé nehody (Štikar, 2003, str. 52).

Často se v kancelářích objevují i estetické prvky, které jsou jakýmsi výrazem společenského postoje k základním životním potřebám. Však místnosti by neměly být přeplněny květinami, vázami či keramikou a neměly by obsahovat plakáty, ty jsou neestetické. Obrazy by měly mít svůj střed ve výši očí pracovníka. Celkově všechny prvky vkládáme tak, aby k sobě ladily (Veber, 1982, str. 199-200).

Je třeba zdůraznit význam potřeby odpočinku, ta je přirozenou reakcí na únavu, pokud se člověku jeho energie vyčerpá, přichází potřeba spánku, únava chrání organismus před celkovým vyčerpáním zásob energie. V případě, že je zaměstnanec unavený, pozorujeme u něj zhoršení koncentrace a myšlení, vyčerpání a zvýšenou senzitivitu (Nakonečný, 2014, str. 399). Pokud se pracovníkovi během pracovní doby nedostává dostatečné množství odpočinku, může začít pociťovat únavu, to například způsobují příliš krátké pauzy na odpočinek během pracovní doby/směny (Štikar, 2003, str. 54). Pracovní přestávky dělíme na individuální, organizované, předepsané zákonem a nežádoucí, dle délky je rozlišujeme na velmi krátké, které trvají méně než dvě minuty, krátké trvají od dvou do deseti minut a dlouhé více jak deset minut. Únavu je lepší překonávat více krátkými přestávkami než jednou dlouhou, také je dobré, pokud tu možnost máme, odpočívat aktivně (sportem) (Veber, 1982, str. 170). Mezi příčiny vzniku únavy, která jsou závislé na pracovní činnosti řadíme psychické

a fyzické pracovní podmínky a nepravidelnou pracovní dobu, ty, které nejsou přímo ovlivněny prací jsou: dlouhé dojíždění do zaměstnání, nedostatečná mzda nebo nedostatek nákupních možností v okolí zaměstnání (Desoille, 1961, str. 30). Při výkonu bdělosti, který je ovlivňován délkou práce, prostředím a také 24hodinovým cyklem, by neměl vznikat spánkový dluh (Štikar, 2003, str. 54). Únava existuje přirozená, ale také zbytečná (odstraňuje se přeorganizováním práce) a škodlivá (účinky se hromadí, poté se vyskytnou najednou) (Štikar, 2003, str. 54-55), dále lze rozlišovat pocit únavy a únavu duševní, fyzickou a objektivní (Nakonečný, 2014, str. 399). Nepříznivý vliv monotónnosti práce lze odstranit krátkými přestávkami, také je při takové práci i drobná změna schopna zvýšit pohodu pracovníka (Štikar, 2003, str. 54-55). Unavitelnost souvisí s přibývajícím věkem a pracovní činností (Nakonečný, 2014, str. 399). Při vysoké míře únavy může dojít i k přetížení organismu, to způsobuje ztrátu smyslové a motorické koordinace, poruchu sluchu a zraku nebo dochází až k mrákotnému stavu (Desoille, 1961, str. 43).

V rámci bezpečnosti práce zjišťujeme nehodovost a úrazovost a příčiny, které je způsobují. Záleží na výkonnosti pracovníka, jeho připravenosti a dalších předpokladech, musíme vzít v potaz i požadavky práce. Když se stane nehoda, většinou je na vině lidský faktor, nehody se více stávají v nevyhovujících podmínkách. Příčinami mohou být: zdravotní stav pracovníka, jeho nedostatek úsudkových schopností nebo jeho znalostí či zručnosti a pohybových dovedností, dále také zapříčiňují nehody některé osobnostní vlastnosti, přechodné stavy nebo únava (Štikar, 2003, str. 55), v poslední řadě útlumové stavy, emoce, užívání drog a alkoholu, duševní stavy a přílišná pracovní zátěž. V nejčastějších případech dochází k nehodám z důvodu duševního či tělesného oslabení (Štikar, 2003, str. 56). Organizace by se měl neustále snažit o vyvarování se nebezpečným dějům a událostí, které mohou její zaměstnance potkat, dobrou prevencí mohou být časté kontroly pracovišť a pracovních postupů, legislativní prostředky nebo použité sankce za porušení bezpečnosti práce, měla by mít na paměti, že nehody se stávají často z nějakého nedostatku (např. z nedostatku znalostí) nebo v důsledku něčeho (např. v důsledku únavy) (Paulík, 2018, str. 41-43).

3.3 Vztahy mezi pracovníky

Vztahy na pracovišti jsou ve velké míře ovlivňovány pracovní skupinou, vykonávaná práce má vždy souvislost s vytvořenými vztahy s ostatními pracovníky a se vzájemnou spoluprací., tyto vytvořené vztahy nám mohou napovědět i to, jaký mají pracovníci vztahy k sobě samým. Celkově nalezneme ve společnosti osobnostně vyrovnané jedince i jedince konfliktní, taktéž se s nimi potkáváme v pracovním prostředí. Pokud do nového prostředí vstoupí sociálně vyspělý jedinec, většinou se společensky kladně projevuje, vstup je taktéž ovlivněn jeho přizpůsobivostí, která je výsledkem jeho vrozených a získaných vlastností (Šmíd, 1985, str. 55-61).

Úřady práce jsou výkonnou složkou sociálního zabezpečení, spravuje aktivní i pasivní politiku zaměstnanosti. Aktivně se podílí na podpoře vzniku nových pracovních míst, poskytování dávek a nabízení poradenské služby, k jeho pasivní politice zaměstnanosti řadíme vyplácení dávek a registraci nezaměstnaných, navíc se celkově podílí na vytváření trhu práce. Trhem práce rozumíme prostředím, ve kterém je rozprostřena pracovní síla, střetává se zde nabídka s poptávkou, v pracovním světě se nabízí pracovní místa a taktéž se poptávají, neobchoduje se zde se zbožím, ale s lidskými schopnostmi. Mezi nejohroženější skupiny na trhu práce patří jedinci méně kvalifikovaní, jednici s nižším vzděláním, mentálně či fyzicky postižení, členové menšin, ale také věk může být na trhu hendikepem, pracovní místa hůře hledají lidé s nízkým či vysokým věkem, dále pak ženy (Buriánek, Kuchař, Mazálková, Moerel, 1995, str. 211-214).

Pracovní prostředí má vliv na utváření pracovních vztahů, pokud jsou podmínky práce neuspokojující, dochází k vytvoření vztahů negativních, jelikož vztahy mezi pracovníky dohromady utvářejí sociální klima na pracovišti (Šmíd, 1985, str. 41-51). Je však důležité pro pracovníka si stále udržovat své duševní zdraví pomocí streeny, ta vysvětluje, jak je důležité v náročných situacích zachovat klid, být trpělivý, naslouchat druhým a být k nim vždy laskavý. Věnování se psychohygieně pomáhá před následky negativních postojů v rámci vzniklých vztahů (Šmíd, 1985, str. 101). Ve vztazích také hraje důležitou roli společenská konverzace, díky ní můžeme navázat vztahy nové i si udržovat již navázané. Tato konverzace může být

vrozená, ale také naučená. Při komunikaci je více účinný osobní kontakt než kontakt skrze mobilní a digitální sítě, je dobré při ní vyjadřovat svou otevřenost a přirozenost a nezapomínejme na důležitost nonverbální komunikace či použití doteku, často dokážeme konverzací odhalit pravou motivaci druhého (Ferrazzi, 2010, str. 109-150).

3.3.1 Zaměstnanec a nadřízení

Obecně lidé by se k sobě měli chovat jako k sobě rovným, to platí i na pracovišti, pokud se vztah mezi nadřízeným a podřízeným zkazí, většinou na tom mají větší podíl nadřízení. Je velmi důležité vytvářet dobré vztahy mezi pracovníkem a vedením, oběma by měly připadat nejen formální, ale také přátelské, organizace by mezi nimi neměla vytvářet značné rozdíly, například výrazně odlišnými kancelářemi (jeden má luxusněji zařízenou kancelář než druhý) nebo privilegovaným parkovacím místem. Pokud má vedoucí v průběhu směny otevřené dveře, je to symbolem upřímnosti ke svým zaměstnancům. Samozřejmě každá firma nebo organizace má svá pravidla a normy, které nesmí být násilně vynucovány či ignorovány, to by totiž mohlo znamenat pád organizace. Normy a pravidla by neměly být primárním cílem, pokud je vytvořen nějaký mechanismus kontrol a norem, neměl by být považován za spodní hranici výkonnosti, nýbrž za horní (Carney, Getz, 2013, str. 112-115).

Vztahy mezi vedením a zaměstnanci by měly být naplněny důvěrou. Autentické vztahy je potřeba tvořit mezi všemi zaměstnanci, vedením i ředitelstvím, jelikož sdílejí společnou vizi, a to vizi organizace. Ta, pokud lpí na normách a pravidlech, omezuje myšlení svých zaměstnanců, nejdůležitější by mělo být to, co je nejlepší pro ni samotnou. Zaměstnanci by měli být informováni o vizích, záměrech, strategiích a o nově vytvořených provozních záležitostí (Carney, Getz, 2013, str. 119-123). Je důležité nechat mluvit své zaměstnance o svých problémech a vést s nimi dialogy, dodržovat rovnoprávnost, slušnost a vzájemnou úctu, správný lídr je lidmi přirozeně následován, pokud komunikace zaostává, může to přivést organizaci do potíží (Carney, Getz, 2013, str. 24-27). Pracovník nemusí být ve své práci šťastný neustále, ale měl by se mít na co těšit. Jednotlivé zadané úkoly by měly být přizpůsobeny zaměstnanci, není nutné vždy měnit obsah úkolu, nýbrž stačí pozměnit způsob zadání (Plamínek, 2015, str. 38).

Svoboda v práci zajišťuje rovnost a naslouchání, sdílení vizí mezi zaměstnanci, vytváření správného prostředí pro rozvoj osobnosti a sebemotivace zaměstnanců, a nakonec všímání si chodu organizace (Carney, Getz, 2013, str. 14-15).

McGregor mluví o teorii X a Y, v teorii X lidé nechtějí zodpovědnost, jsou spokojenější, když je někdo řídí, mají vrozenou nechuť k práci, z toho důvodu je potřeba je kontrolovat a řídit. V teorii Y, ke které se McGregor přiklání, je pro zaměstnance důležitá seberealizace, svou práci berou jako hru nebo dokonce odpočinek, funguje zde systém odměňování, pokud je člověk ve vhodných podmínkách, zodpovědnost vyhledává, to podporuje jeho kreativitu a představivost (Carney, Getz, str. 17-18).

3.3.2 Kolektiv

Jelikož je člověk tvorem společenským, má neustálou potřebu se družit s ostatními a potřebu někam patřit. Mezi lidmi dochází k interakcím, při kterých hraje hlavní roli verbální i neverbální komunikace, tyto interakce vedou k vytvoření vztahu a ten má společně se sociálními vazbami vliv na spokojenost pracovníka v zaměstnání. Lidé jsou různí, někteří pracovní činnost vykonávají kvůli uspokojení materiálních potřeb, někteří prací obohacují svou duši (Hlušička in Bednář a kol., 2013, str. 162-163).

V pracovním prostředí se osvědčilo zavedení tzv. „pracovních skupin“, které provádějí týmovou práci, díky nim je práce vykonána bez předchozí hierarchie, můžeme ji označit za „správnou práci“. Zaměstnanci se poté podílejí na práci ve své pracovní skupině i mimo ni. Tyto pracovní skupiny můžeme označit i jako „kruhy“, nabízejí pracovníkům vhodné prostředí a vzájemnou podporu mezi jejich členy (Carney, Getz, 2013, str. 124-126). Spoluprací dosáhneme lepšího výkonu pracovníků, než by jednotlivé úkoly vykonávali individuálně, nadřízený by měl vytvářet pro spolupráci podmínky (Plamínek, 2015, str. 33). Zaměstnanci by se měli přímo podílet na pracovním procesu, toto podílení se zabraňuje budoucímu odcizení se od práce, mezi nástroje participace patří právě tvoření týmů, zlepšování pracovních podmínek nebo naslouchání zaměstnancům. Na trhu práce nacházíme participaci na výsledcích organizace/firmy, na jejím vlastnictví (akcie), to je ale záležitost podnikatelského světa, anebo

ve formě spolupráce výrobců směřujících k lepšímu postavení na trhu (Buriánek, Kuchař, Mazálková, Moerel, 1995, str. 285-290). Tyto skupiny byly zkoumány mnohými vědci, například se jim věnoval ve svých Hawthornských experimentech Elton Mayo, experimenty se zaměřily na pracovníky a jejich reakci na změny v pracovním prostředí (fyzické změny). Z této studie vyplynulo, že pro pracovníky jsou vztahy mezi kolegy velmi důležité, zvlášť v pracovní skupině, kde převládají nad finanční odměnou, jelikož jim získaná pozice uvnitř přináší jiné, pro ně hodnotnější výhody jako je například zvýšení kontroly nad svým prostředím nebo snížení závislosti na vedení. Pracovníci do skupiny přinášejí svou motivaci a hodnoty, jejich chování se jí přizpůsobuje a společně si jako kolektiv utvářejí normy, které jsou pak specifické pro danou skupinu (Keller, 2007, str. 32-33).

Na pracovišti také vznikají z různých důvodů konflikty, ty můžeme dělit na konflikty cílové, buďto mají dvě strany různý cíl nebo volí stejné prostředky k dosažení opačných cílů, poté může nastat konflikt rolí, kdy osoba se cítí neuznávána ve své roli nebo s ní není spokojena nebo o jedno místo bojuje více lidí. Zda v konfliktu jsou osoby, které mají rozdílný pohled na věc a pouze jedno stanovisko je obhajováno jako jediné správné, jedná se o konflikt dodržování. Závažný je také konflikt vztahů, kdy může dojít k tomu, že se osoby v konfliktu nemohou vystát (Merg, Knödler, 2007, str. 134). Konflikt se nachází až ve čtvrtém stupni v cestě k roztržce, v konfliktu se snaží jeden partner druhého donutit, aby jednal v souladu s jeho názory a hodnotami. Tomu předchází diskuze (1.stupeň), kdy komunikační partneři prezentují své názory, poté spor (2.stupeň), kde se každý snaží přenést svůj názor na druhého a hádka (3. stupeň), při které dochází k nucení své pravdy druhému. Pátým stupněm je roztržka, která jednomu nebo oběma partnerům způsobuje bolest (McConnon, McConnon, 2009, str. 42-43).

Pokud se do konfliktu dostaneme, v první řadě je důležité dát najevo svému komunikačnímu partnerovi, že jeho názory, pocity nebo úmysly jsou z naší strany uznávány, jelikož jsou pro nás stejně důležité jako ty naše, je dobré partnera vyslyšet a dodat mu pocit, že ho vnímáme (McConnon, McConnon, 2009, str. 97-99). Uvědomme si, že požadavky partnera jsou reakcí na jeho potřeby, které jsou nám ukryty, je dobré tyto za požadavky skrývající se

potřeby odhalit (McConnon, McConnon, 2009, str. 100). Poté je na čase začít s partnerem společně hledat řešení konfliktu, na kterém se partner podílí a navrhuje řešení, zjišťujeme, jak dosáhnout toho, aby byly obě strany spokojeny, je třeba konflikt uzavřít s tím, že se obě strany cítí jako vítězi (McConnon, McConnon, 2009, str. 101-102). Zkrátka pro zvládnutí konfliktu je potřeba si zachovat sebeúctu, pokusit se vcítit do druhého a nesnažit se ho změnit, své stanovisko chytře obhajovat, a především předcházet konfliktům jako takovým (Merg, Knödler, 2007, str. 134). Dalším doporučením k vypořádání se s konfliktem je: od problému neutíkat a čelit mu, pochopit partnera a jeho úhel pohledu, snažit se nerozčilovat, ovládnout své emoce a cítit za ně zodpovědnost, ale také se jim nebránit, někdy je užitečné si udělat od komunikace pauzu a poté pokračovat (Lilley, 2020, str. 158-162).

Konflikty mohou na jednu stranu bránit ve spolupráci, ale na druhou stranu jsou pro organizaci důležité, díky nim můžeme vyhodnocovat funkčnost systému, nalézt, kde se nachází problémy, které by v budoucnu mohly organizaci uškodit. Některé konflikty mohou dynamizovat skupinu a připravit podmínky pro její vývoj (Plamínek, 2015, str. 34). Také může konflikt posílit vztah a důvěru mezi spolupracovníky, lze jím dosáhnout vzájemného porozumění a vytvoření nového a širšího pohledu na daný problém (McConnon, McConnon, 2009, str. 40-41).

Nicméně se v průběhu pracovní činnosti často setkáváme se vznikem neshod mezi pracovníky, konflikty, které jsou většinou emocionálního charakteru, jsou na denním pořádku. Mohou však vzniknout i vztahy, které jsou pro jednoho nebezpečné, zasahují mu do pracovního i osobního života. Mluvíme zde o mobbingu, který se dá přirovnat k šikaně či psychickému teroru. Cílem agresora/mobbera je zabránit druhému v komunikaci, spolupráci a vytváření sociálních vazeb. Mobbing můžeme definovat jako: „*řadu negativních komunikačních jednání, kterých se dopouští jednotlivec nebo více osob vůči druhému člověku po delší dobu*“ (Kratz, 2005, str. 15-16). Obětí může být každý pracovník, není znám žádný typický profil oběti, častěji se však oběti vyznačují přecitlivělostí, křehkou nervovou soustavou, jsou to lidé snadno zranitelní a většinou nemají sílu se při konfliktech bránit. Obory spojené s vyšším rizikem výskytu mobbingu jsou obory zdravotnické, sociální a školské, také častý výskyt

zaznamenáváme ve státní správě nebo v tělesné výchově, ženy mají vyšší riziko býti obětí o 75 % více než muži (Kratz, 2005, str. 20-22). Jsou různé důvody, proč vzniká, může to být strachem ze ztráty pracovního místa nebo ze ztráty image u kolegů či že pracovníkovi může jiný nějak uškodit (Merg, Knödler, 2007, str. 133-134). Na vině také často bývá negativní atmosféra vzniklá na pracovišti, pracoviště, kde je v malé míře dodržována etika, vznikají souboje o pracovní místa a strach ze ztráty zaměstnání, dále pak mobbing podporuje špatný styl řízení, vyskytuje se častěji v organizacích, kde se nedodržují pravidla a normy, na pracovníky čekají stále časté změny, vedení konflikty neřeší a zaměstnanci jsou neustále pod náporem kritiky. Zpravidla s výskytem mobbingu je detekována nespokojenost zaměstnanců (Svobodová, 2008, str. 34-38). V každé organizaci se objevují osobnosti, které jsou celkově vnímány jako silné, jsou to tzv. vůdci mínění. Bývají považování za vzor pro ostatní, proto je důležité, jaké jsou jejich názory a jak se chovají, jelikož jejich případná pasivita může brzdit celý pracovní proces i organizaci samotnou (Bedrnová, Nový, 2007, str. 390-394). Mobbera můžeme charakterizovat jako člověka, který je egocentrický, nadřazuje se nad druhé, často má odlišné názory, postrádá empatii a zpravidla svádí vinu na druhé, přitom většinou chybí na různých poradách či školeních (Svobodová, 2008, str. 47-49). Útočí na svou oběť sarkasmem, ironií, sledováním, odposlouchávání, ale také často oběť pomlouvá a sděluje jí chybné informace, v neposlední řadě útočí mimoslovně gesty, neposloucháním či nepozdravením (Svobodová, 2008, str. 65-70). Pokud je pracovník mobbingem zasažen, nejdříve by měl zanalyzovat situaci, dále se pak rozhodnout, zda útočníka konfrontovat slovně, vyhledat odbornou pomoc nebo dokonce pracovní vztah v organizaci ukončit (Merg, Knödler, 2007, str. 133-134). Jako důkaz a zároveň jako obrana může posloužit vedený deník mobbingu, který po předložení vedení zvyšuje důvěryhodnost a podrobně popisuje jednotlivé útoky, v deníku by neměl chybět datum a čas útoku, jeho popis, kdo je agresor a kdo byl při útoku přítomen, dny, které zasažený strávil díky útokům u lékaře nebo do práce nepřišel, dále dny, ve které se nedostavil agresor. V této situaci může býti rádcem i oporou partner, rodina, nadřízený, lékař, svépomocná skupina nebo telefonní poradna. Dále je možné se bránit pozitivním myšlením nebo sebevědomým vystupováním (Kratz, 2005, str. 90-108). Mobbing vzniká vždy nějakým konfliktem, ten je většinou neřešený a tímto se dále stupňuje, v této fázi

jsou mobberovy útoky malé a nepřímé, v další fázi se začínají objevovat cílené, intenzivnější a agresivnější útoky a vyvolávání napětí u oběti, které se v důsledku tohoto mění chování negativním směrem, následně se stávají útoky veřejnou záležitostí, může dojít ke zvýšení počtu agresorů, poslední fází je úplné vyloučení oběti z kolektivu (Svobodová, 2008, str. 40-42). V osobě oběti se z tohoto utlačování vytvářejí úzkosti, nervozita, vyčerpanost, nechuť do života, je zde riziko zhoršení zdravotního stavu či vzniku posttraumatického syndromu, zasaženému se přihoršuje v oblasti vztahů, sociálních vazeb, může dojít ke ztrátě zaměstnání nebo v nejhorších případech k pokusu o sebevraždu (Svobodová, 2008, str. 83-84).

3.3.3 Kultura organizace

Organizace je sociálním útvarem, který má svou strukturu, integraci, adaptaci a své cíle, také můžeme říct, že má vždy technickou, ekonomickou, organizační a právní stránku. Manažerské teorie se od 80-90 let 20. století rozšířily o humanistickou stránku, která zahrnovala zkoumání vedení zaměstnanců, činnost manažera, vytvořený sociální systém organizace atd. Systém řízení organizace dovoluje žít pracovníkům společný život v zaměstnání (Bedrnová, Nový, 2007, str. 417-429). Součástí organizační kultury je etický kodex, sociální klima, odměňování, ale také víra, organizační klima obsahuje vlastnosti kulturního prostředí a pohled zaměstnanců na ně, jelikož takové klima ovlivňuje chování pracovníků, takže pokud je kultura narušená či ohrožená, vyvolává to u všech členů určité reakce. Jedinec se do organizační kultury začlení přirozenou socializací (Paulík, 2018, str. 135-137).

Kdybychom si měli organizační kulturu rozebrat na jednotlivé úrovně, kdy každá odkrývá určitou hloubku organizace, začali bychom tou, ve které se dozvídáme o pracovníkově pohledu na svět celkově, můžeme zde zachytit jeho představy o pravdě, o povaze člověka a svých spolupracovnících, také jeho mínění o světě, o organizaci a o mezilidských vztazích. Když se posuneme o úroveň výš, nalezneme zde hodnoty, normy a pravidla též organizace a v poslední úrovni už vidíme, jak se organizace projevuje navenek, jaké si utvořila rituály, obřady nebo jakým způsobem je vyřešeno vybavení pracoviště (Bedrnová, Nový, 2007, str. 432-433).

Organizace se společností, nejen se svými zaměstnanci, komunikuje slovně, pomocí symbolů (obřady, rituály) nebo se představuje pod svými logy, architekturou nebo vybavením pracoviště (Bedrnová, Nový, 2007, str. 446-453). Silná organizační kultura chce, aby její zaměstnanci měli správné a zřetelné informace o jejích prvcích, také aby se často s těmito prvky setkávali a aby bylo zřejmé, jaké chování je požadováno a jaké bude sankciováno. Celkově by taková organizace měla mít ukotvené hodnoty, názory a normy chování a ty by měli být všem pracovníkům známy (Bedrnová, Nový, 2007, str. 435).

Co se týká řízení společenských vztahů, tak vedle šíření pravdivých a jasných informací v organizaci, by mělo spontánně vzniknout za správných podmínek prostředí aktivní sebekontroly, ve kterém dokáží zaměstnanci jasně definovat a popsat navázané vztahy, mají odpovědnost za výsledky, které pak následně ovlivní celou organizaci a dostávají od svých kolegů a nadřízených zpětnou vazbu. Pokud je toto prostředí vytvořeno, lze následně probudit v zaměstnancích soutěživost, která je přirozeným chováním každého člověka. Měli bychom mít na paměti, že soutěživost se může lehce zvrhnout do soutěživosti, která je nezdravá a podněcuje konkurenci mezi pracovníky, proto bychom nejdříve měli zvážit, zda je vytvořeno prostředí důvěry a aktivní sebekontroly. Soutěž by měla sloužit ku prospěchu celku. V případě, že zachytíme první známky nezdravého soutěžení, můžeme použít tyto metody k odstranění: snížíme hodnocení, trestáme jednotlivce za výkony na úkor spolupracovníků, zavedeme větší míru kolektivního rozhodování a více se z manažerského hlediska zaměříme na skupinu. Dalším útvarem společenských vztahů v organizaci je tým, do týmu zařazujeme pouze kompatibilní lidi (nelze umístit dva dominantní jednice do jednoho týmu) a ponecháme jim přirozené rozdělení sociálních rolí. Posilou pro takové týmy mohou být teambuildingy, které podněcují neformální komunikaci, ale není možné se na ně stoprocentně spolehnout, jelikož základem týmu je vnitřní manažerská činnost. V poslední řadě pracovníci potřebují mít ve svém zaměstnání určitou stálost, ale také je dobré vytvářet nějaké změny, změny a stálost by měly být v rovnováze, tuto rovnováhu poznáme z pocitu zaměstnance, který nemusí vynakládat velké úsilí k tomu, aby do skupiny patřil a aby si v ní udržel místo (Bednář a kol., 2013, str. 48-64).

Do povědomí odborníků se dostal koncept „učící se organizace“, ten podporuje týmové učení, systematický přístup, sdílení vizí a myšlenkové modelování. Zkrátka je konceptem přinášející neustálé vzdělávání pracovníků v průběhu pracovního procesu (Paulík, 2018, str. 140-141).

3.4 Techniky pro zaměstnance a zaměstnavatele

Existuje spousta technik, které mohou pomoct zvýšit míru osobní pohody. K jejímu zlepšení a udržení je potřeba si vybírat cíle přinášející největší uspokojení, vyhledávat pozitivní stránky událostí nebo své zážitky či zkušenosti přehodnocovat směrem k pozitivnu, svou nespokojnost je možné nahradit oblastí, kde jsme spokojeni (nespokojený v práci – nahrazuje to rodinnými vztahy), je třeba neulpívat pouze na uspokojování jedné životní potřeby, měly by být vyrovnané a na závěr využívat své zdroje osobní pohody (Blatný, 2010, str. 210).

Seligman doporučuje naučit se vděčnosti, jelikož právě vděčnost nás nutí prožít minulost pozitivně a pokud ji někomu druhému vyjádříme, zlepšuje to obecně vztah s daným člověkem. Dále je tu možnost vedení si deníku nebo zápisníku, kam každý den jedinec zapisuje tři pozitivní věci, které se mu za den staly, s tím přichází uvědomění, proč se tak staly a časem můžeme pozorovat zlepšení v míře osobní pohody. Také je zde nastíněna práce s pozitivními stránkami člověka, zkrátka ke zlepšení dělejme to, v čem jsme dobří a taktéž tím pozitivně ovlivňujeme osobní pohodu (Seligman, 2014, str. 43-54).

Digitální svět může taktéž přispět ke zlepšení osobní pohody a efektivnosti práce, pomocí digitálních intervencí (email, textová zpráva) na pracovišti, které přimějí pracovníka, aby je využíval pravidelně a v krátkém časovém horizontu a nabízejí terapeutickou podporu (Carolan, Harris, Cavanagh, 2017).

3.4.1 Smích a práce

Při každé kancelářské práci je důležité dodržovat správnou polohu těla, klidné, hluboké dýchání bránicí, to zvyšuje pracovníkovu výkonnost a oddaluje jeho únavu, důležité jsou také krátké přestávky, i kdyby měl jen pracovník vyjít o patro výš a zase se vrátit (Nešpor, 2020, str. 51).

Smích je důležitý i v pomáhajících profesích, můžeme se například zeptat klienta na to, co ho v poslední době rozesmálo, tak zjistíme, čemu se směje a co mu zvedá náladu (Nešpor, 2020, str. 70). Při sociální práci je potřeba se do klienta vcítit, ale neztotožňovat se s ním, smích je dobré používat v denních stacionářích s mentálně postiženými, ve věznicích pro mladistvé nebo se závažně nemocnými (Nešpor, 2020, str. 85). Smích také funguje jako psychoterapie, posiluje motivaci, člověk díky němu využívá metafory nebo dokáže změnit celkový vztahový rámec, i po chvilce smíchu klient vidí pozitivněji (objektivněji) a jeho mysl je pružnější (Nešpor, 2020, str. 102). V týmové práci nabízí dobrou pracovní atmosféru a sounáležitost, zmírňuje napětí, lépe se s ním zvládají konflikty a zvyšuje produktivitu práce, navíc s ním můžeme ukončit jakoukoliv debatu (Nešpor, 2020, str. 119).

3.4.2 Rozeznání komunikačních typů

Pro zlepšení komunikace s pracovníky nebo s vedením je užitečné dokázat rozeznat jednotlivé komunikační typy, to vede k pochopení komunikačních partnerů a snadnější spolupráci s nimi. Asertivní typy lidí se snaží dosáhnout svého cíle co nejrychleji a nejefektivněji, jsou energičtí a přímí, nemají rádi ztrácet čas, jelikož jejich výsledky a úspěchy musí přijít, co nejdříve (McConnon, McConnon, 2009, str. 31). Za nekonfliktní typy považujeme ty, kteří působí přátelsky, citlivě, rádi naslouchají druhým, rychle se přizpůsobují, často spolupracují v týmech a konfliktům se především vyhýbají (McConnon, McConnon, 2009, str. 32). Ti, kteří jsou perfekcionisté, detailisté, ke všemu potřebují předpisy a návody, neradi zaúkolují druhého a nechtějí pracovat v týmu, ty označujeme jako analytické typy (McConnon, McConnon, 2009, str. 33). Naopak společenské typy postupy a návody nedodržují, jsou stále pozitivní, rádi se pozastaví u nových věcí, libují si být středem pozornosti,

nevynechají jedinou společenskou akci, generalizují svět a v lidech probouzejí nadšení (McConnon, McConnon, 2009, str. 34-35).

3.4.3 Jednání s problematickými typy

Problematických typů lidí je několik a s některými se setkáváme na pracovišti, abychom dokázali tento typ rozeznat, pozorujme chování člověka ve třech různých situacích, berme v potaz stres, který může aktuálně působit na nás i na pozorovaného a zkusme problematický typ odhalit v rozhovoru (Lilley, 2020, str. 24). Pokud je náš vedoucí v tento okamžik rozčílený, není doporučeno se s ním utkávat a nechat se vtáhnout do hádky, také není dobré reagovat křikem nebo útěkem, počkejme, až se uklidní (Lilley, 2020, str. 35-36). U problematického kolegy oddělujeme práci a osobní život a neproměňujeme spolupráci v konkurenci (Lilley, 2020, str. 43). Pokud se setkáme s problematickým zaměstnancem, nedovolme, aby problémy narůstaly a pokud je nutné, konzultujeme vše s právníkem (Lilley, 2020, str. 57). V pracovním prostředí se můžeme setkat například s agresivními typy, s všeználkama, s negativistama nebo s váhavými, velmi úslužnými nebo netečnými typy lidí (Lilley, 2020, str. 16-22), dále mohou napáchat škodu tyrani, manipulátoři, rejpalové nebo ti, kteří si libují v klevetění (Lilley, 2020, str. 63-107).

3.5 Jak motivovat své zaměstnance

Spokojenost a motivace spolu utváří vztah, ve kterém spolupůsobí pracovní podmínky. Pokud je zaměstnanec nespokojený s vnějšími podmínkami práce, může dojít k jeho demotivaci, ale v případě, že jsou pracovní podmínky dobré, jeho motivace je jimi nepřímo ovlivněna, tedy můžeme říci, že větší vliv na spokojenost pracovníka mají podmínky, které jsou neuspokojující. Těmito podmínkami často jsou možnosti kariéry, mzda, fyzické podmínky práce, organizace řízení a kvalita vedení, způsob, kterým organizace pečuje o své zaměstnance a charakter spolupracovníků (Bedrnová, Nový, 2007, str. 390-394). Člověk si neustále udržuje svou osobní pohodu, je to přirozený lidský motiv, nikdo nechce být nešťastný (Blatný, 2010, str. 210).

Motivace tvoří naší základní osobnostní strukturu a zároveň je součástí dynamiky osobnosti člověka (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 226), je nekonečná a proměnlivá (Maslow, 2021, str. 49), je činitelem našeho úspěchu. V pracovní sféře znamená umění a energii vést sebe a ostatní (Merg, 2007, str. 37). Rozlišujeme tři dimenze, kde působí. V první dimenzi motivace usměrňuje, díky ní se člověk orientuje na nějaký podnět nebo se od něho odvrací, druhá dimenze určuje množství vynaloženého úsilí k dosažení cíle, třetí představuje překonávání překážek (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 226). Maslow rozděluje motivaci na primární, kde zařazuje fyziologické potřeby a na sekundární, kde nalezneme třeba nakupování auta nebo oblečení, jednoduše naše přání. Jestli je jedno přání vyplněno, vyhledáme okamžitě další (Maslow, 2021, str. 46-49). Uvnitř naší osobnosti pracují motivy neboli pohnutky, kvůli nim motivace vzniká, je to hybná síla osobnosti a my ji dokážeme pozorovat zvenčí jako motivované jednání (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 226), ale ne všechny naše reakce a chování jsou motivovány, nemotivovaným jednáním je například dospívání nebo sebeaktualizace (Maslow, 2021, str. 55). Vždy je motivován celý jedinec, ne pouze jeho část, když si vezmeme za příklad jídlo, jeho přijímáním je uspokojen celý člověk, ne jeden orgán, když je člověk hladový, zintenzivňuje se jeho vnímání, přichází k němu vzpomínky na dobré jídlo, začíná být nervoznější a jeho myšlenky se orientují na jídlo (Maslow, 2021, str. 45). Existuje i motivace nevědomá, její příčinu si člověk ve svém jednání neuvědomuje, zkrátka nezná důvod svého jednání a často tomuto neznámému důvodu přikládá nepravý význam, jelikož ten hlubší nezná nebo ho blokuje jeho vlastní psychika a chrání ho tím před hrozbou (Nakonečný, 2014, str. 92-96).

Pracovní motivace ovlivňuje nejen člověka samotného, ale i prosperitu organizace, ve které pracuje, práce je totiž činnost motivovaná, pracovník jí vykonává záměrně, cílevědomě a subjektivně, ovlivňuje jeho pracovní výkon, pracovní pozici, roli nebo zadané úkoly (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 245-246) a je pro něj tak důležitá, jako je spojena s jeho základními potřebami (Maslow, 2021, str. 78). Jinak řečeno motivace pracovního jednání je procesem, který usměrňuje pracovníkovo úsilí a zdroje k samotnému výkonu práce (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 245-246). Nakonečný ji rozděluje následovně: intrinsická motivace

obsahuje motivy, které jsou prací uspokojovány, například pocit činnosti, kontaktu, výkonu, moci a seberealizace, naopak extrinsická motivace zmiňuje motivy, které jsou uspokojovány důsledky práce jako jsou peníze, kontakt, uplatnění, konzumace a sexualita (Nakonečný, 1992, str. 123). Jinak bychom ještě mohli dělit pracovní motivaci na aktivní, podporující a potlačující (Růžička, Drázská in Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 245). Důležitými funkcemi práce je zabezpečení základních prostředků pro život a vytvořený řád a smysl života. Organizace by se měla zasadit o spojení vnějších podnětů s vnitřní motivací zaměstnanců a neustále jejich motivaci posilovat, dobrým posilovačem jsou odměny (Paulík, 2018, str. 87-88).

Pokud chceme analyzovat pracovní motivaci, musíme využít nepřímých metod a postupů, jelikož člověk si mnohdy svou vnitřní motivaci neuvědomuje. Využíváme metody rozboru výsledků práce, rozboru životopisu, rozhovoru, zúčastněného nebo systematického pozorování či některých projektivních technik. Při zúčastněném pozorováním musíme mít na paměti to, že stejné chování mohou způsobovat rozdílné motivy, a naopak odlišné chování motivy totožné (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 255).

3.5.1 Zdroje motivace

Motivačním faktorem je zkráceně to, co nás motivuje (Merg, 2007, str. 39). Nejdříve si ale rozdělíme motivaci na vnější, kam zařazujeme odměny nebo uznání, a vnitřní, kam patří zájem a učení se, dále pak ještě existuje rozdělení na prvotní motivaci a druhotní motivaci, v prvotní nacházíme například hlad nebo žízeň a v druhotní lásku nebo jistotu. Motivační faktory také můžeme rozdělit, na ty, co člověka uspokojují a na ty co ho neuspokojují. Pro zaměstnance může být uspokojujícím faktorem třeba uznání v práci, podpora, zodpovědnost, osobní rozvoj a smysluplnost práce, naopak neuspokojující faktor je ten, ve kterém zaměstnanci něco schází, často neuspokojení nacházíme v podnikové politice, ve směrnicích, vztazích s nadřízenými, v platu nebo pracovním statusu, to pak zaměstnance demotivuje k jeho práci (Merg, 2007, str. 41). V minulosti byly hlavními motivátory k přežití hlad nebo žízeň, dnes spíše lidé usilují o uznání (i malé uznání dokáže člověka motivovat), jsou pro ně důležitější spíše společenské cíle, úspěchy v práci nebo úspěchy ve studiu (Junge, 2021, str. 98). Faktory působící při pracovním procesu jsou objektivní (druh úkolu) a subjektivní

(pracovní návyky), každý pracovník má své psychologické důvody k pracovní činnosti, tyto důvody odkazují na jeho pracovní motivaci, právě ta způsobuje, že zaměstnanec ve své práci setrvává, vkládá do ní energii a úsilí. Musíme ale brát v potaz, že při každé činnosti pracuje více motivů současně, všechny pohnutky a pobídky v nás vyvolávají určité tendence, ty pak se odráží v našem jednání (Nakonečný, 1992, str. 121-122).

3.5.2 Stimulace

Pracovníka lze ovlivnit stimulačními prostředky, které správně zvolíme poznáním jeho motivační struktury, pak vhodně vybíráme stimulační podněty (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 259). Těmi může být hmotná odměna, která nemusí být vždy finanční, důležité je, aby byla vyplacena v co nejkratším čase po výkonu, aby zaměstnanec věděl, za který výkon odměnu dostal, a především aby již před samotným výkonem byla nastavená pravidla pro její získání (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 260-261). Pokud pracovníka odměňujeme, pracuje, pokud přestaneme s odměňováním, jeho práce se pravděpodobně zastaví (Plamínek, 2015, str.16). Dalším podnětem může být možnost kreativity nebo vytvoření autonomie zaměstnance (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 260-261), neustálé zlepšování pracovních podmínek nebo vytvoření takového prostředí, které poskytuje práci, kterou zaměstnanec považuje za součást svého života a při které se ztotožňuje s cíli organizace a podílí se na její image (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 264-265). Pracovní skupiny jsou také dobrou stimulací, když je uvnitř ní vytvořena důvěra a dobré prostředí, posiluje jedincům sebevědomí, pokud ne, může docházet k negativním dopadům, například vysokou soupeřivostí mezi zaměstnanci (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 262-263). Stimulujeme pracovníka i zpětnou vazbou, která přichází buďto hned po výkonu nebo v jeho průběhu, je důležité do ní zahrnout ocenění pracovníka, komentář ke správnému postupu a vyzdvihnutí jeho důležitosti v organizaci (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 262). Ve shrnutí ovlivňujeme stimulací pracovníkův výkon (pochvalou, dobrými vztahy), jeho tvořivost (uznáním, pozitivním hodnocením), osobní rozvoj (podporou ve vzdělání), spolupráci (soutěživostí ve skupinách) a odpovědnost (zpětnou vazbou) (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 266-268). Za špatnou stimulaci považujeme násilí, vydírání, nátlak a manipulaci (Plamínek, 2015, str. 17).

Důležitá je sebemotivace, ta pomáhá si utvořit návyky díky odměnám, které motivaci posilují a tím, že vzniklý pozitivní pocit z odměny způsobí, že vykonanou aktivitu zopakujeme (Junge, 2021, str. 98). Když se chceme motivovat, musíme přijmout to, že bychom se neměli zaměřit na cíl, nýbrž na systém (Junge, 2021, str. 51), jelikož pocit z dosažení cíle a úspěchu je dočasný, úspěšnější je trvalý vytvořený systém, zaměřme se na proces dosahování úspěchu, ne na jeho produkt, zároveň náš cíl by měl jít ruku v ruce s jeho procesem, je to pak pro člověka přirozenější a snáze se k cíli dostane (Junge, 2021, str. 53-55).

3.5.3 Co brání úspěšné motivaci

Frustrací rozumíme jako znemožněním realizace něčeho, v našem případě frustrace může znemožnit motivovanou činnost nebo uspokojení nějaké potřeby. V situaci, kde frustrace působí, může být nepřítomen předmět, což je skutečnost, která je cílem motivovaného jednání nebo v se v situaci objevuje nějaká překážka, která brání motivované činnosti, překážky jsou vnitřní, vnější nebo objektivní. Na frustraci každý reaguje jinak, někdo útokem, někdo regresí, stereotypizací nebo nějakým druhem agrese. Reakce souvisí s odolností vůči frustraci, lidé mají určitou frustrační toleranci, ta se dá posílit rozvojem osobnosti, ale jinak je vytvořena společně s lidských temperamentem (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 233-234).

Deprivace má velmi zásadní dopad na lidskou psychiku, projevuje se, když nejsou uspokojovány základní lidské potřeby. Je senzorická, emocionální, sociální nebo jsou ohroženy základní biologické potřeby. Nejzranitelnější jsou jedinci v období dospívání a dětství (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 234).

Motivy mohou dojít do konfliktního stavu. Například v případě, že se snažíme současně uspokojit dva nebo více motivů současně (apetence-apetence), nabízejí se nám dvě možnosti, ale ani jedna se nám nejeví jako příznivá (averze-averze), dochází k ambivalenci, kdy máme protichůdné tendence k jednomu motivu (apetence- averze), cíl je pro jedince negativní (nechci, ale musím), ale je okolím do něj nucen nebo naopak cíl je pro něj pozitivní (chci, ale nesmím), ale je od něj okolím odrazován (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 235).

Hmotné odměny nejsou dle psychologů tolik významné, přesto pokud jimi člověka odměníme, vytvoří si spojení mezi vykonanou aktivitou a odměnou, poté je možnost, že tuto aktivitu bude vykonávat znova ze svého nadšení. V organizacích jsou hmotnými odměnami různé benefity nebo prémie, organizace si jsou jisté, že právě toto jejich zaměstnance motivuje. Ale pokud tyto benefity nebo prémie mají určitou četnost, pravidelnost a stálost, ztrácejí svou motivační sílu. Postupem času jsou odměny vnímány jako povinnost zaměstnavatele, nikoliv jako odměny za dobře odvedenou práci (Carney, Getz, 2013, str. 154).

4 Přehled dosavadního poznání

Spokojeností zaměstnanců se zabývala již v roce 2010 Jana Šulcová, která zjišťovala ve své bakalářské diplomové práci spokojenost a důležitost podmínek práce u jednotlivých respondentů, kteří byli úředníky pobočky jedné okresní správy sociálního zabezpečení, navíc ještě zjišťovala jejich aktuální spokojenost s podmínkami práce. Výsledkem tohoto výzkumu je nalezení rozdílu ve vnímání osobní důležitosti mezi okolnostmi a podmínkami práce, dále rozdílu mezi aktuální spokojeností úředníků a aktuálními podmínkami v zaměstnání a následně při porovnávání předem rozdělených věkových skupin se také vyskytly určité rozdíly. Celkově v roce, kdy byl výzkum prováděn, byly úředníci okresní správy sociálního zabezpečení spíše spokojeni ve své práci, nejkladněji byly hodnoceny podmínky práce, její organizace a vztahy na pracovišti, méně kladně pak respondenti hodnotili komunikaci, informovanost a osobní rozvoj (Šulcová, 2010, str. 73-74).

O životní spokojenost se taktéž zajímala Gabriela Balcaříková, které ve své práci zahrnula oblast životní spokojenosti úředníků magistrátu. Pomocí kvantitativního výzkumu zmapovala jednotlivé oblasti tohoto tématu, k tomu použila metodu dotazníku DOPEN a DŽS, odpovědělo jí 68 respondentů. Jedním z výsledků výzkumu bylo seřazení od jevu, který respondentům přináší nejvyšší spokojenost po ty, které přináší spokojenost méně (1.-9. místo). Jmenuji zde ty příčky, které mají spojitost s mým výzkumem. Na pátém místo respondenti umístili rodinu a přátelé, na osmé pracovní spokojenost a volný čas, nejméně jsou však spokojení s finančním ohodnocením (9. místo) (Balcaříková, 2017, str. 67-82). Celkově se podařila prokázat skutečnost, že s rostoucím neurocitismem klesá spokojenost s prací a celková životní spokojenost, naopak u extravertních jedinců životní spokojenost roste (Balcaříková, 2017, str. 123).

Ve své bakalářské práci v roce 2021 se Karolína Macíčková pokusila najít souvislost mezi psychickou odolností, optimismem a životní spokojeností. Jejími respondenty byli úředníci nejmenovaného městského úřadu, jimž zaslala online dotazník. Dle výsledků se potvrdila souvislost mezi těmito jevy, zaměřila jsem se na souvislost pracovní a životní spokojenosti, zde byla výzkumnicí potvrzen úzký vztah mezi těmito proměnnými, navíc se

pokoušela zjistit případný rozdíl odpovědí v rámci věkových skupiny, v tomto jevu se žádná souvislost neprokázala, i přes opak stvrzující literární díla (Macíčková, 2021, str. 47-54).

Co se týká zahraničních výzkumů, tři výzkumníci v Kanadě zjišťovali, jakým způsobem ovlivňuje organizační kultura úředníky parole v jejich zaměstnání a v osobní pohodě. Metodou polostrukturovaných rozhovorů vyslechli 150 respondentů, rozhovor cílil na jejich zkušenosti s prací, na výzvy a dlouhodobé efekty práce, sběr dat probíhal od srpna 2020 – ledna 2021. Výsledky ukazují, že organizační kultura má jednoznačný vliv na morálku, osobní pohodu a na pracovní zkušenosti. Respondenti se obávají své budoucnosti v zaměstnání a nemožnosti pracovního postupu z důvodu toho, že jejich kariérní postup je spíše zakotven ve vztazích (ve známostech), než v jejich pracovních zkušenostech, navíc je dle nich třeba se politicky angažovat, aby mohli povýšit. Cítí se systémem nepodporovaní a ten se dle odpovědí nesnaží zlepšit nijak jejich osobní pohodu. Ve vzdělání požadují více specializovaných školení s odborníky, jelikož toto není dle jejich názoru dostatečně zastoupeno v jejich profesi (Ricciardelli, Maier, Norman, 2022).

Ve Velké Británii v roce 2018 skupina vědců pomocí polostrukturovaných rozhovorů zjišťovala dopad práce terapeutického dozorce věznice na jeho osobní pohodu. Získali 24 respondentů z této oblasti a ti zmiňovali velký dopad jejich zaměstnání na jejich spokojenost, studie tyto výpovědi rozděluje na tři témata, první se zabývá pracovním prostředí, rolemi pracovníků v zaměstnání a odměňování. Výzkum uvádí, že respondenti se cítí ve své práci bezpečně, s jejich klienty (vězni) mají pouze formální vztahy, s kolegy blízké, k jejich spokojenosti přispívají pokroky klientů ve změně chování, ještě více, když dostanou za svou práci poděkování a na svou profesi jsou hrdí a jsou s ní spokojení (Walker, Egan, Jackson, Tonkin, 2018).

4.1 Shrnutí

Být spokojen v určité oblasti svého života jako je například zaměstnání, je jednou z posledně přidaných složek osobní pohody (Bucher, 2021, str. 34-35). Na celkovou spokojenost v práci působí vnější, fyzické a osobní faktory, mezi vnější řadíme například finanční ohodnocení či pracovní kolektiv, mezi fyzické míru hluku, osvětlení nebo klima v kanceláři a osobní se stávají z pohlaví věku nebo rodinného stavu (Štikar, 2003, str. 115-117). Ke zlepšení osobní pohody je potřeba, aby se člověk snažil směřovat k pozitivnu, dělat věci, které mu přinášejí největší uspokojení a nahrazovat oblasti, kde není spokojen těmi, kde spokojen je (Blatný, 2010, str. 210). Práce je motivovaná činnost (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str.245), která je pro člověka důležitá stejně jako jeho neustálá tendence uspokojovat své potřeby (Maslow, 2021, str. 78).

Při práci v kanceláři se mezi nejvíce rozebírané fyzické podmínky řadí hluk, který se může stát pro pracovníka i škodlivým (Štikar, 2003, str. 49), pokud je míra hluku vysoká, může docházet k poruchám fyzickým i psychickým (Štikar, 2003, str. 50-51). S osvětlením v kanceláři by mělo být zacházeno chytře, jelikož je tato práce zrakově náročná (Veber, 1982, str. 77-129), správně osvětlené by měly být hlavně pracovní plochy a měly by být zohledněny i další kontrasty, barvy a jasy v místnosti (Veber, 1982, str. 63), taktéž množství umělého či přirozeného světla (Veber, 1982, str. 44). Dále je v souvislosti s fyzickými podmínkami zmiňována teplota v místnosti a vlhkost (Štikar, 2003, str. 52) a další estetické prvky v kanceláři (Veber, 1982, str.199-200). Často dochází na pracovištích k únavě, ta je třeba překonat častými krátkými přestávkami (Veber, 1982, str. 170), jelikož z důvodu její přemíry může dojít až k přetížení organismu (Desoille, 1961, str. 43).

Pocit dobrého finančního ohodnocení s sebou přináší i pocit zaopatřenosti a dodává pracovníkovi pozitivní emoce ve formě štěstí (Bucher, 2021, str. 109-117). Pomocí finanční odměny můžeme taktéž pracovníka pozitivně stimulovat a motivovat ho k práci (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 260-261), na druhou stranu mohou negativní vnější podmínky demotivovat (Bedrnová, Nový, 2007, str. 390-394). Však dle experimentu jsou pro pracovníky ve skupině mnohem důležitější vztahy mezi kolegy než finanční odměna (Keller, 2007,

str. 32-33). Finanční zaopatřenost může být souběžně vnímána společně s pocitem bezpečí, organizace by se měla snažit o eliminování nebezpečných situací a měla by klást důraz na prevenci a kontrolu při pracovním procesu (Paulík, 2018, str. 41-43).

Člověk má přirozenou tendenci vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti, které mají vliv na jeho „sociální pohodu“ (Blatný, 2010, str. 205) a přinášejí mu pocit štěstí (Bucher, 2021, str. 139). Obecně vztahy mezi pracovníky utvářejí pracovní klima, pokud jsou podmínky práce nevyhovující, mohou vzniknout vztahy negativní (Šmíd, 1985, str. 41-51). Organizace by měla přispívat k vytvoření takového prostředí, kde se vytvářejí dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci a vedením (Carney, Getz, 2013, str. 112-115), které následují společnou vizi (Carney, Getz, 2013, str.119). Pozitivní vztahy chce člověk navazovat i se svými kolegy, i toto přispívá k celkové spokojenosti v práci (Hlušička in Bednář a kol., 2013, str. 162-163).

Po pracovní době je důležité se také věnovat sobě samému, k čase strávenému mimo kancelář patří například psychohygiena, která pomáhá člověku si udržovat klidnou mysl a duševní zdraví (Šmíd, 1985, str. 101). Dále je výhodné naučit se sebemotivovat, jelikož se takto snadněji dostaneme k vytyčeným cílům a díky uspokojení z dosažení cíle si vytvoříme návyk, který pak rádi zopakujeme (Junge, 2021, str. 98).

5 Výzkumná část práce

Probační a mediační službou jsem se již zabývala ve své bakalářské práci, ve které jsem zjišťovala pomocí kvantitativního výzkumu určité stresové faktory a další souvislosti se stresovými situacemi, se kterými se pracovníci při své práci setkávají. Tato práce mě inspirovala k tomu, abych dále pokračovala v tématu Probační a mediační služby ČR a taktéž z přijatých dotazníků a rozhovorů před výzkumem samotným vyplynuly otázky týkající se spokojenosti pracovníků se svou prací, z toho důvodu jsem se rozhodla toto téma otevřít zde ve své diplomové práci. Nejvíce téma spokojenosti nastínila sekce přání pracovníků, ve které respondenti odpovídali pomocí škály 1-4 a tímto se vyjadřovali k tomu, co by se podle nich mělo v jejich práci změnit, aby byli spokojenější. Z výsledků vyplynulo, že pracovníci by chtěli celkově zlepšit pracovní podmínky a pracovní prostředí, taktéž zvýšit svůj dosavadní plat a být ve své práci více oceňovaní, rozšířit povědomí o službě a navýšit úroveň bezpečnosti a ochrany všech pracovníků. Dle těchto vyzkoumaných položek jsem pronikla do tématu osobní spokojenosti, zejména spokojenosti v zaměstnání (Vachoušková, 2021, str. 42-54).

Cílem výzkumu je zmapovat jednotlivé součásti osobní pohody probačního úředníka s přihlédnutím k nedávnému přestěhování střediska. Mezi tyto jednotlivosti patří fyzické prostředí úředníka, vztahová rovina, pocit jistoty a bezpečí v pracovním prostředí, pohled veřejnosti na službu a přínos práce k celkové životní spokojenosti zaměstnanců. Zkoumáním těchto oblastí má výzkum za cíl dosáhnout komplexnějšího pohledu na osobní pohodu úředníků. Výzkumné otázky vyplývají z teoretické části.

5.1 Realizace výzkumu

Pro svůj výzkum jsem si vybrala v rámci Probační a mediační služby středisko v Praze, které bylo v nedávné době přestěhováno z ulice Na Míčánkách do ulice Na Maninách, z důvodu rekonstrukce (Probační a mediační služba ČR, 1.3.2023). Ve své bakalářské práci jsem rozhovory k předvýzkumu prováděla právě na předešlé adrese, rozhovory k diplomové práci byly vytvářeny již na nové dočasné adrese. Toto středisko bylo vybráno z důvodu dobré dostupnosti, zde jsem taktéž plnila své povinné praxe a při nich došlo ke sběru dat.

Jak již bylo výše zmíněno, sběr dat byl proveden pomocí standardizovaného rozhovoru, k jehož otázkám jsem se inspirovala ve své předchozí práci, dále mě k tvorbě podnítila práce Jana Molka: *Řízení organizací sociálních služeb* a příručka Davida Michalíka: *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí*. Otázky (Příloha 2) jsem strukturovala do šesti celků, z nichž prvních pět bylo inspirováno hierarchií potřeb Abrahama Maslowa, toto rozdělení mělo sloužit pouze ke zlepšení přehlednosti a ke sjednocení otázek s podobnou tématikou, šestý celek sbíral tvrdá data, která jsou pak následně použita ke komparaci.

V průběhu povinné praxe na středisku Praha jsem se setkala s mnoha úředníky, díky nim jsem se s jejich prací blíže seznámila a byla jsem přizvána i na náslechy, kde jsem mohla vidět přímou interakci s klienty. V rámci tohoto krátce navázaného vztahu s úředníky jsem je požádala o účast na mém rozhovoru, připravila jsem si pro ně návrh projektu (Příloha 3), kde byl vysvětlen důvod tvorby rozhovoru a základní informace o diplomové práci a o rozhovoru samotném. Zároveň se v tomto dokumentu nacházely i otázky, na které budou odpovídat, dokument byl vytisknutý na papíře a ponechaný potencionálním respondentům, poté jim byl nabídnut čas na rozmyšlenou, aby se dotázaný/á mohl/a rozhodnout, zda s rozhovorem souhlasí či nikoliv, tudíž byla účast na rozhovoru dobrovolná. Z důvodu pracovní vytíženosti úředníků jsem rozhovor vytvořila tak, aby nepřesáhl 25 minut a nemohl tak více zasáhnout do jejich pracovního procesu. Většina dotázaných se rozhovoru účastnila, neúčast byla většinou doložena osobními důvody.

Při výzkumu je třeba dbát na bezpečí účastníků, ochranným prvkem je informovaný souhlas (Příloha 1), kde je popsána povaha výzkumu a svým podpisem účastník souhlasí se zpracováním dat a je srozuměn s možností kdykoliv odstoupit. Dále je výzkumník povinen chránit osobní údaje účastníků, ve výzkumu nesmí být obsaženy jakékoliv informace, které by měly za následek identifikace respondenta jakýmkoliv způsobem, data nesmí být přístupná neoprávněným osobám a jsou využita pouze k účelu výzkumu, taktéž nesmí dojít k žádné fyzické či psychické újmě účastníka výzkumu (Miovský, 2006, str. 280-285). Z tohoto důvodu se rozhovory konaly vždy v soukromý v prostorách střediska a ve smluvenou dobu, respondenty jsem požádala o možnost nahrávat si rozhovor na diktafon z důvodu potřebné

přesnosti a autentičnosti odpovědí, záznam byl hned po přepsání slov do MS Word smazán a byla jim zaručena anonymita při zpracování dat a prezentování výsledků výzkumu, uvedeno je pouze středisko Praha. Respondenti stvrdili svým podpisem informovaný souhlas s výzkumem (Příloha 1). Dále bylo nabídnuto kdykoliv od rozhovoru odstoupit či vynechat pro ně nežádoucí otázky. Celkově jsem získala sedm rozhovorů, respondenti jsou z různých oddělení, s různými délkami praxe a jsou úředníky Probační a mediační služby ČR, v této práci jsou z důvodu anonymity zakódováni jako RS1-RS7.

Hlavní výzkumná otázka

- Jaký přínos má práce probačního úředníka k jeho životní spokojenosti?

Vedlejší výzkumné otázky

- Jak hodnotí probační úředníci fyzické podmínky své práce?
- Jak hodnotí probační úředníci své finanční ohodnocení?
- Cítí se úředníci ve své práci bezpečně?
- Jaké vztahy navázali se svými kolegy?
- Jaké vztahy navázali se svými nadřízenými?
- Jak na úředníky nahlížejí lidé nepracující v tomto odvětví (lidé z venku)?
- Jakou roli zastávají úředníci mimo svou práci?

5.2 Popis prostředí

Pro začátek je třeba popsat prostředí, ve kterém respondenti setrvávají, popis je založen na subjektivním pozorování při příležitosti plnění povinných praxí. Vybrané středisko sídlí v ulici Na Maninách na Praze 7, v budově se nachází dva vstupy, první vstup z ulice patří pobočce Úřadu práce, druhý vstup, ke kterému je možné se dostat vchodem do dvora, je vytvořen pro Probační a mediační službu ČR, ke vstupu navádějí směrové a informační cedule. Vstup do budovy je chráněn kamerovým systémem, na který dohlíží dva pracovníci sedící na recepci za vchodem, za nimi se nachází výtahy společně s informací, že PMS je situována ve druhém patře. Zde je třeba stisknout tlačítko, které je umístěno vedle skleněných posuvných dveří, funguje jako oznámení ohledně návštěvníka pro pracovníka, který přijímá klienty nebo i

jiné příchozí na recepci. Pracovníkovi příchozí sděluje své jméno a příjmení a jméno úředníka nebo jiného pracovníka PMS, se kterým má domluvenou schůzku, poté je zkontrolován detektorem kovu a následně je poslán do čekárny, kde si ho sám dotyčný úředník nebo jiný pracovník vyzvedne a dovede ho do své kanceláře nebo do konzultační místnosti.

Na stejném patře sídlí i středisko Praha-západ a Praha-východ, tato střediska nemají jednotlivá oddělení, středisko Praha takto rozdělené je, příkladem takového oddělení může být například oddělení pro mládež, oddělení obecně prospěšných prací nebo oddělení parole a domácího vězení. Kanceláře jsou umístěné jak na levé chodbě od recepce, tak na pravé, osobně jsem nezaregistrovala žádné viditelné rozdělení příslušnosti kanceláře k oddělení, vedle dveří do každé kanceláře je umístěna tabulka se jmény pracovníků, kteří zde působí. Vedoucí oddělení mají kancelář sami pro sebe, ostatní se musí vejít do stejného rozměru ve dvou. Každá kancelář disponuje pracovním stolem pro každého zaměstnance společně s židlí a úložnými prostory, hned u vstupu je umístěn stolek s židlemi, který je využíván k realizaci schůzky s klientem. Na práci s klientem je třeba soukromý, proto vždy druhý úředník uvolní místo v kanceláři svému kolegovi, když má přizvaného klienta nebo je možné zrealizovat schůzi v konzultační místnosti, která je dle mého pozorování vždy jedna pro každé oddělení, tudíž je často využívána i ostatními kolegy, v místnosti je uprostřed umístěn konferenční stolek a židle. Co se týká pro mě rušivých prvků na pracovišti, zpozorovala jsem právě malé rozměry kanceláře, vyšší míru hluku jak ze sousedních kanceláří, tak zvenku z ulice a nezaregistrovala jsem žádné bezpečnostní prvky obrany proti napadení úředníka uvnitř kanceláře.

5.3 Analýza dat

Pro analýzu kvalitativních dat jsem zvolila metodu srovnávání a kontrastů, jelikož se vyzkoumaná data týkají jedné kategorie, přesto jsou mezi nimi značné rozdíly, které je třeba odlišit, v některých případech i data kontrastují (Miovský, 2006, str. 223). V jednotlivých komparačních tabulkách níže lze vysledovat jednotlivé proměnné, které se objevovaly u odpovědí více respondentů, je vždy uveden kód proměnné, četnost výskytu a kód respondenta, u kterého byla proměnná detekována. Dále v další tabulce je přiřazen význam proměnné ke každému kódu. Respondenty dále oslovuji pomocí jejich přiřazeného kódu a jejich kódy jsou skloňovány dle označení „respondent“.

5.3.1 Popis výpovědí respondentů

Následující popis odkazuje na souhrn komparačních tabulek, které se nacházejí níže, a je dle ní strukturován. V první části jsou zařazeny ty otázky a odpovědi respondentů, které souvisejí s fyzickým prostředím střediska, a navíc je zde přiložena kategorie bezpečí práce, jelikož, jak se ukázalo analýzou dat, taktéž souvisí s fyzickými podmínkami práce. Nejdříve jsou interpretovány jevy, které jsou obecně brány jako pozitivní, jelikož výzkum jsem chtěla v prvé řadě vést v pozitivním směru, poté popisuji ty méně pozitivní. Co se týká lokality nového umístění PMS, respondenti RS2 a RS5 zmínili v průběhu rozhovoru dobré umístění nynějšího střediska. Respondent RS5 říká, že středisko „má dobré umístění v Praze“ a taktéž doplňuje, že „se stěhovali z jiné budovy“, RS2 si také myslí, že „je tady poměrně dobrá lokalita, kde aktuálně sídlíme, co se týče nějakého složení obchodů, restaurací apod.“, ostatní respondenti se ohledně lokality nově umístěného střediska nezmínili.

Dále bylo v rozhovorech hojně zastoupeno téma vybavení střediska a kanceláře, tři respondenti mi sdělili, že jsou spokojeni se svou kanceláří, RS3 řekl, že: „jsem prostě se svojí kanceláří spokojená, i s barvou i s hlučností, nemám žádný výhrady“, „Rozměry jsou dostačující, vybavení taky, barvy taky, osvětlení taky, míra hluku taky, protože to tu máme do dvora ty kanceláře nebo do méně vytížené ulice.“ řekl respondent RS4, RS5 popsal svou kancelář následovně: „Světla dostatečně velká, příjemná, útulná“.

Na druhou stranu se v rozhovorech vyskytl i opačný názor a tři respondenti uvedli, že nejsou spokojeni s fyzickým prostředím své kanceláře a střediska. Jako slabou stránku vnímal respondent RS1 „podmínky pro práci“, RS2 takto vnímal uspořádání střediska: „…jsme namačkaný, ty prostory nejsou úplně vyhovující ve smyslu nějakých hygienických podmínek pro takový počet lidí, kteří tady jsou, ať je to počet záchodů nebo starý koberce…“, RS5 vytýkal středisku nedostatečně vybavené konzultační místnosti, ty byly zřízeny pro soukromé rozhovory mezi úředníkem a klientem (informace sdělena mimo rozhovor), respondent říká, že: „…musíme chodit do konzultační místnosti, která ještě donedávna nebyla technicky vybavená, takže jsme tam neměli počítač, a ještě teď to není tak úplně propojený…“.

V otázkách jsem se také respondentů ptala na jednotlivé prvky v kanceláři jako je osvětlení, hluk, barvy, rozměry a vybavení kanceláře, v jejich odpovědích se nejvíce objevovala nespokojenost s mírou hluku na pracovišti, nedostatečné osvětlení a fakt, že jsou nespokojeni s umístěním dvou úředníků do jedné kanceláře. V odpovědích respondentů jsem zaznamenala, že: „…hluk je silnej, je tam všechno slyšet, jak z venku, tak zevnitř.“ (RS7), „Co se týče hluku, tak přepážky, které jsou dělaný z nejlevnějšího sádrokartonu, kdy slyším konzultaci z vedlejší místnosti, pokud klient nebo kolega má trošku hlučnější hlas, tak v podstatě slyším každý slovo.“ (RS2) a nakonec podobná odpověď byla zaznamenána i v případě respondenta RS6: „…hluk určitě jde slyšet z kanceláří, takže člověk třeba slyší, co si povídají vedle nebo i klienti, co se s nima probírá, takže tohle určitě není optimální.“, takže nejvíce respondentům vadí nízká míra odhlučnění kanceláří, o hluku zvenčí se nikdo nezmínil. Tři respondenti se taktéž vyjádřili k osvětlení v kanceláři, respondent RS1 o ní říká, že je „špatně osvětlená“, RS2 by změnil uspořádání světel: „…musím jít rozsvítit do vedlejší kanceláře, protože nemám vlastní vypínač ve své vlastní kanceláři.“ A nakonec RS7 dodává, že je kancelář „bez umělýho osvětlení hodně tmavá, tam by byl prostor pro zlepšení“.

Ke skutečnosti, že úředníci sdílí v přestěhovaném středisku kanceláře ve dvou, se vyjádřilo hned 6 respondentů, většinou s negativním názorem na toto uspořádání, společně s tím je provázejí některé nepříjemnosti, která musejí z důvodu sdílené kanceláře překonávat. Respondent RS1 sděluje, že: „Jsme tam s kolegyní dvě a máme málo prostoru, máme málo

soukromý na práci s klienty, musíme konzultovat v tomhle (v konzultační místnosti), což je taky neútěšný prostředí.“, RS2 poukázal na to, že by kancelář byla dobrá pro jednoho pracovníka, ve dvou se tam s kolegyní „žďouchají židlema“, „místnost je úzká“ a stoly „nelze postavit k oknu oba“, jelikož se tam nevejdou. Dále respondent RS6 o této problematice říká, že: „když s klientem chcete řešit něco třeba nepříjemnýho, tak nechcete, aby to poslouchal kolega, takže musíme sem (do konzultační místnosti), kde ale nemáme třeba počítač, v tom je to omezující.“, RS3 připomíná, že kanceláře sdílené ve dvou jsou pouze jevem, který vnikl z důvodu dočasného přestěhování „v období, kdy jsme tady dislokovaný z těch Míčánek…některým to vyhovuje, některým to nevyhovuje…“ (RS3) i RS4 sděluje: „na původním středisku Na Míčánkách, tam měl každý svou kancelář, takže někdy je problém v tom, že někdy ty konzultace musí být i ve třech a ten vztah s klientem není to pravé.“.

Čtyři respondenti vnímají na středisku nedostatečnou dostupnost bezpečnostních prvků, kterou v rozhovoru sdělili při otázce, zda se cítí bezpečně ve své kanceláři. Respondent RS6 říká: „měli bysme tam mít nějakou únikovou cestu“, respondent RS5 navrhuje: „…nemám žádný nástroj pro mě kromě profesionálního rozhovoru nebo svých dovedností…nemám tady třeba nějaké tlačítko, které bych mohla zmáčknout a někdo by mi přiběhnul na pomoc…“, RS2 poukazuje v tématu bezpečí na malé rozměry kanceláře: „…musíme se tam nahečmat ve dvou, tak v podstatě ta bezpečnost při práci s klientem je nulová“, k němu se taktéž přidává RS1, který znovu zmiňuje problematiku bezpečnosti kvůli malým rozměrům kanceláře: „Tím, že je ta kancelář malá, jediný hledisko je, abychom se tam vešli, takže bezpečnostní prvky jsou absolutně potlačeny…V případě útoku klienta to pro nás není bezpečný.“.

Účastníkům výzkumu byla rovněž položena otázka, zda by počet klientů na středisku snížili nebo zvýšili, pět z nich uvedlo, že kdyby mohli, počet by snížili, respondent RS6 se vyjadřuje: „…mám na sebe nějakých 110 spisů…Určitě by bylo lepší těch klientů mít míň…“, RS7 by počet snížil protože: „nemám dostatečný prostor se těm klientům věnovat jako podrobně a některý by to potřebovali.“, další respondent RS4 informuje: „…středisko Praha je nejvíce přetížené, optimum by bylo cca takových 70 spisů, nicméně většina lidí tady se pohybuje výrazně nad, to znamená 120 i více.“, snížením počtu by dle něj pomohlo k tomu:

„…aby ta práce byla kvalitnější, aby hodně věcí neunikalo, aby ten probační úředník měl větší přehled co se v tom spise nebo s tím klientem děje.“, RS1 podobně na otázku reaguje: „zátěž je zhruba dvojnásobně vyšší, než by měla být“ a posledním důvodem požadavku snížení je: „…se zvyšujícím se počtem klientů samozřejmě klesá kvalita spolupráce s klientem. Čím více mám na něj času, tím je kvalitnější spolupráce s ním.“ dle respondenta RS3.

Další kategorií, kterou se výzkum zabýval byla spokojenost úředníků se svým finančním ohodnocením v rámci práce na středisku PMS. Nejdříve jsem zjišťovala, v čem respondent cítí jistotu, že si udrží své pracovní místo, pět respondentů odůvodnilo svůj pocit jistoty tím, že odvádějí kvalitní práci. RS1 odpověděl, že: „Mám pozitivní zpětnou vazbu od své vedoucí“, odváděním kvalitní práce cítí jistotu i RS3: „…jestli si chci udržet svoji pozici, tak pracuju, pracuju kvalitně, pracuju dobře a mám čistý svědomí, že práce, kterou odvádím je na nějaké úrovni, kterou jsem schopná dosáhnout.“, k němu se s podobnou výpovědí přidává RS4: „…pakliže člověk dělá svou práci dobře a bere ji vážně a je v jádru, to nechci nijak dramatizovat, poctivý ke své práci a k životu, o to místo se bát nemusí.“, respondent RS5 a RS7 se taktéž vyjadřovali podobně: „V kvalitě práce. Necítím se nijak ohrožená“(RS5), „…jsem hodně zkušenej pracovník i se zkušeností s vedením týmu tady v minulosti“ (RS7).

Ke kvalitě práce se váže i jev, který byl zaznamenán v okamžiku, kdy respondentům byla položena otázka, které stránky střediska vnímají jako silné, čtyři respondenti ve svých odpovědích zahrnuli právě fakt, že na středisku pracují odborníci se zkušenostmi. V případě respondenta RS4: „…jsou tu lidé, kteří mají velký potenciál, umí jednat s klienty, přemýšlí nad tou prací a hodně jí obětují čas…“, RS2 taktéž podotýká, že „jsou tu lidi, který jsou na svým místě, jsou odborníci“, není tomu jinak v odpovědi RS7: „…je tu hodně zkušených pracovníků, jsou tu lidi, kteří se zajímají o konkrétní témata, takže někteří jsou hodně odborně na výši.“, existenci odborníků na středisku potvrzuje i RS6: „Vždycky je tady někdo zkušenější, který nám má co předat a to sdílení mezi námi je fajn.“.

Následně bylo třeba zjistit, zda jsou respondenti spokojeni s výší svého příjmu, v tomto případě se vyskytli tři, kteří s ním spokojení jsou a čtyři, kteří ne. Spokojení respondenti odůvodňují svou kladnou odpověď: „Myslím si, že se pohybujeme někde uprostřed

srovnatelných pracovních zařazeních. Jasně, bydlíme v Praze, není tu nějaké zvýhodnění, je to obrovské středisko a máme stejný plat jako na malém středisku…já osobně si stěžovat nemůžu, protože já mám dlouhou praxi, která se mi do platu promítá…“, RS3 podobně reaguje: „…já jsem nohama na zemi, takže vím, jaká je situace ve státních financích a obecně vím, že jsou lidé, kteří mají finanční nejistotu výdělku dnešní doby, takže je člověk rád, že má nějaký stálý peníze…“, poslední RS7 odpověděl stroze: „Jsem spokojená.“.

V rámci dalšího dotazování ohledně motivace k práci pomocí finanční odměny se třikrát objevilo tvrzení, že peníze pro respondenty nejsou v rámci jejich činnosti na prvním místě, někdy je pro ně lepší „nějaké to slovní ocenění“ (RS4) nebo svou práci spíše dělají „bez ohledu na finanční ohodnocení“ (RS2) a nakonec jsou pro ně „důležitější věci než peníze“ (RS1). Respondent RS1 se setkal již s více finančně ohodnocenou prací a tvrdí: „Už jsem měla práci, kde jsem měla velice dobrý plat a ta práce mě nebavila, takže jsem odešla.“

V odpovědích dotazovaných jsem ale zaznamenala i negativní pohledy na výši platu probačního úředníka. Respondent RS1 a RS5 odpověděli na otázku, zda jsou spokojeni se svým platem prostým „Ne“ (RS5) a „Nejsem“(RS1), nijak toto tvrzení neodůvodnili, nicméně dva další respondenti mi osvětlili důvod jejich nespokojenosti: „…to záleží člověk od člověka, tím, že nemám rodinu a nemusím živit děti, tak s tím platem vyjdu, ale mám ještě bokem jinou práci. A ten plat na Prahu, když vidím, jaký náklady tu jsou, tak je prostě nedostatečnej.“ (RS6), dále respondent RS2 vysvětluje: „Studovala jsem sociální práci a sociální politiku, takže člověk počítá s tím, že v tomhle oboru prachy nejsou, kdybych chtěla vydělávat velký peníze, tak bych šla na ekonomku nebo na strojárnu. Z tohohle hlediska probační služba není úplně nejhorší, na druhou stranu, vzhledem k vývoji posledních deseti let, kdy ty naše platy opravdu stagnujou…pak vidím pásky některých mých klientů, kteří v dělnických profesích mají vyšší platy než já, tak to je trošku tristní.“.

Další kategorie se zabývá vytvářením vztahů na pracovišti. V první řadě jsem chtěla získat náhled na vnímání pracovního kolegů respondenty, jak by ho charakterizovali. Zde se nebudu zabývat jednotlivými sděleními, ale pojmu tyto odpovědi jako celek, v tabulce níže jsou podrobněji rozepsány jevy, které se u každého z nich objevily (ty jevy, které popisují kolektiv).

Celkově všichni respondenti hodnotí své dosavadně navázané vztahy spíše kladně, tedy ty, které navázali v rámci svého oddělení, velmi často je v jejich odpovědích nalezen rozdíl mezi vztahy uvnitř oddělení a mimo něj. Respondent RS1 charakterizuje pracovní kolektiv takto: „Co se týká našeho oddělení, jsou tu nejlepší kolegové, co jsem kdy potkala. A co se týká celého střediska, tak tady je přes 50 lidí, takže mezi nimi jsou i tací, které potkávat nechcete.“, RS3 taktéž odděluje vztahy na dvě skupiny: „Když to vezmu na dvě skupiny, pracovní kolektiv oddělení, tak my jsme velmi dobrý kolektiv, sedneme si jak po stránce nějakých osobních vztahů, jsme na sebe dobře napojeni, nemáme tam žádné negativní emoce, vztahy mezi sebou, dokážeme spolu vyjít…Co se týče celého střediska, tak samozřejmě v celém středisku jsou lidi, se kterýma si sednete míň, se kterýma víc, protože je tu velká fluktuace lidí na středisku, ty lidi se neustále mění…“. Časté změny v kolektivu zaznamenal i respondent RS6: „Náš pracovní kolektiv se hodně mění…ten covid to hodně ovlivnil…Ale věřím, že se to může zlepšit…“. Další dělení přichází od respondenta RS5: „Asi bych to rozdělila na takovej ten užší (kolektiv), co je oddělení, tak ten je výbornej, tady přímo na oddělení, a potom jako středisko celý, tak na oddělení máme vztahy až přátelský a tady v širším kruhu/celém středisku máme vztahy dobrý jako kolegové.“. RS2 popisuje: „Když vezmu čistě oddělení, tak v rámci mýho oddělení, je to prostě skvělý. Tam nemám jedinou věc, kterou bych měnila, mám fantastický kolegy, mám skvělej vztah s vedoucí, takže tam je to značka ideál, takže to je možná ten důvod, proč člověk neřeší peníze, případně věci, které ho štvou…jaká je pravděpodobnost někde mít takový kolektiv, tak to je jedna z věcí, která mě tady drží.“, taktéž RS4 hodnotí kolektiv kladně: „…držíme při sobě, hodně si pomáháme…Děláme hodně akcí mimo probačku, takže si myslím, že to psychoklima je tu celkem dobré.“ A na závěr by RS7 charakterizoval pracovní kolektiv jako „hodně vstřícnej, různorodej“.

Jedna z otázek v rozhovoru se týkala skutečnosti, zda se dotazovaní stýkají se svými kolegy i mimo zaměstnání, ode všech jsem se dozvěděla, že ano, někteří z nich i uvedli jakým způsobem tráví čas se svými kolegy mimo kancelář PMS jako RS1: „…chodíme na kafe, někdo mě navštíví doma nebo když navštěvujeme kolegy, kteří jsou na mateřský, tak je chodíme navštěvovat, jsme s nima v kontaktu.“, RS2 dodává: „občas nějakej koncert, případně kavárna“,

další RS4 sděluje, že pravidelně chodí na „tzv. SKDS (sportovně-kulturní den)…je to taková tradice“. Respondent RS5 říká, že se setkávají „většinou při příležitosti nějakého setkání, že má někdo narozeniny nebo něco slaví.“.

Nyní se přesuneme ke vztahům, které vznikají mezi respondenty a jejich nadřízenými. Mezi odpověďmi byly zaznamenány u pěti respondentů kladné vztahy s jejich přímou nadřízenou: „Přímou nadřízenou, tu nejbližší vnímám určitě pozitivně.“ (RS7), poté čtyři z nich zmínili přímo vedoucí střediska a také pozitivní navázané vztahy s ní: „…s vedoucí střediska máme korektní vztahy…“ (RS4), „Moje přímá nadřízená, tak to je super, jsem vůči ní velice loajální, máme velice přítelskej vztah…s vedoucí střediska mám také velice přátelskej vztah…“ (RS2). Však je třeba poukázat na to, že u tří respondentů vyvstala obava ohledně počínání ředitelství PMS: „Co se týká přímých nadřízených, vedoucí oddělení, vedoucí střediska, tak mám v nich oporu. A co se týká ředitelky, tak si její práce rozhodně nevážím.“ (RS1), „Já s nimi mám dobrý vztahy…vedoucí střediska je velmi pracovitá, velmi komunikativní, nebojí se při komunikaci s vedením služby stát si za tím, co potřebuje naše středisko, i když prostě ví, že na ředitelství ty její názory nebudou úplně přijímány dobře.“ (RS3), na závěr respondent RS5 říká: „…čím výš ten nadřízený je, tak mám pocit, že ho míň zajímají moje potřeby jako řadovýho zaměstnance, a to, co posíláme nahoru, jakože to potřebujeme, a to bysme chtěli měnit nebo v tom dělat, že tam cítím větší nezájem a aroganci.“. Navíc jsem se respondentů zeptala, zda cítí uznání vůči své osobě ze strany nadřízených: „Já jo“, odpověděl RS3, „Ano“, řekl RS2, RS4: „Já myslím, že jo, že tu podporu máme.“, dotazovaný RS6 odpověděl dle z hlediska finančního ohodnocení: „Po tý finanční stránce si myslím, že ne, ale je to prostě státní sektor a jsme placení dle tabulek…maximálně nějaký osobní příplatky, na kterých mi letos bylo přidáno, takže si mě přece jenom asi váží, tímhle mi to dali najevo“.

Část veřejnosti, která je úředníkům nejblíž, jsou právě jejich klienti. Zeptala jsem se respondentů, jakým způsobem na ně klienti nahlížejí, dle jejich úsudku, pět respondentů si myslí, že mají s nimi dobré vztahy a náhled jejich klientů na práci probačního úředníka je spíše kladný: „…většinou jsou překvapený, že s nima někdo hovoří jako s člověkem a ne s číslem nebo s trestem…“ (RS5), „…vímají mě jako, že jsem hodná, že jim dokážu naslouchat, že je

neodbydu úplně…vztah se svejma klientama mám dobrý…“ (RS6), „řekla bych, že většina klientů nás vnímá pozitivně, že se k nim chováme dobře“ (RS7), „…ze 75% ty vztahy mezi probačním úředníkem a klientem jsou velice korektní…“ (RS4) a RS1 se vyjádřil ke klientům v přípravném řízení: „…tam je to vysoce pozitivní, protože těm lidem zachraňujeme životy, pro někoho být odsouzenej je prostě likvidační, tím, že my do toho vstoupíme a dosáhneme odklonu, pro klienta je to přínos.“.

V odpovědích se u každého respondenta objevilo tvrzení, že „veřejnost o nás nic neví“ (RS2) nebo „o nás moc neví“ (RS3, RS4) a na podobné bázi reagovali všichni na otázku: Jak si myslíte, že na Vás nahlíží veřejnost? Tuto odpověď často doprovázel výčet informací, které se do veřejnosti dostaly nedokonale a jakým způsobem veřejnost na úředníky reaguje: „…většinou si pletou ty tresty, neví přesně, co to je, co přesně děláme, v jakých oblastech fungujeme…“ (RS5), „…kdyby se náhodnému respondentovi položila otázka, co to je PMS, tak něco mlhavě o tom ví, ale myslím si, že by nedokázal nějak extra odpovědět.“ (RS4) nebo veřejnost „občas zná náramky, občas někdo něco ví o prospěšných pracích, ale s tím, že si pletou obecně prospěšné práce a veřejně prospěšný“ (RS2). Dle dotázaného RS3 o PMS ví: „jen lidé, kteří jsou buď našimi klienty nebo jsou to nějací blízcí a kamarádi klientů“, taktéž RS2 tvrdí, že: „…když někdo o nás ví, tak to většinou byl náš klient…“ nebo „jejich známý s námi už spolupracoval“ (RS1) či informovaní jsou: „buď naši klienti nebo jsou to nějací blízcí klientů“ (RS3).

Vedle pohledu veřejnosti, odpovídali dotazovaní i na to, jak reaguje jejich okolí na jejich práci. V pěti případech respondenti odpověděli, že jejich okolí se na jejich práci vyptává a snaží se o ní získat v průběhu rozhovoru s respondentem více informací: „Nejbližším přátelům jsem to už vysvětlila, a pokud o své práci mluvím někde, tak se to vysvětluje hodně zdlouhavě, hodně polopaticky.“ (RS1), „Když se s někým setkávám, tak ani neví, co je to a musím jim to vysvětlit“ (RS6), anebo: „Nejdřív se teda ptali, co je to za práci, neměli přesnou představu…“ (RS5). Navíc se tři respondenti setkali v rámci svého okolí se zájmem o jejich pracovní činnost: „Zajímali se, doptávali se, o čem to je, co tu děláme. Taky to lidi zajímá, je to pro ně taková tajemná oblast.“ (RS4), „…spíš je zajímalo, jak to prakticky probíhá a ptají se, jestli ta práce

má smysl, to se ptají vždycky, jestli to má smysl, že opravdu dojde k nějaké nápravě, třeba v životech těch odsouzených…“ (RS3), RS7 dodává: „…jsou zvědaví, co dělám, co ta práce obnáší, přijde jim to jako zajímavý“.

Jak svůj čas tráví dotazovaní mimo pracovní dobu, bylo taktéž součástí rozhovoru, zajímalo mě, jaké sociální role po své práci zastávají, z jejich odpovědí vyvstalo, že různé. RS4, RS6 a RS2 se mimo jiné také zabývají svými koníčky: „člověk si chce trochu oddychnout, takže buď televize nebo ta knížka nebo si někam zajdu, třeba na nějakou stavbu, to mě taky zajímá, kde se co staví v Praze…“ (RS4), „…mám spoustu aktivit i mimo dům, takže má kurzy tance, potkávám se s kamarádkama…potom hodně tvořím, potřebuju kreativní činnost, takže od šití přes návrhy kostýmů, návrhy šperků…no a když jsem unavená, tupě čumím do monitoru, kde běží nějakej film…“ (RS2) a RS6 mimo chození do druhý práce se snaží volný čas „využít nějakým sportem nebo s přáteli“. RS5 a RS3 se po práci věnují domácím pracím a RS7 a RS1 spíše odpočívají, navíc RS7 dodává: „Záleží, jaký je to den, tím, že mám děti…“

V rámci celoživotního vzdělávání pracovníků mě zajímalo, zda si o PMS dotazovaní vyhledávají informace i mimo svou kancelář a jaký mají názor na školení a kurzy, které jsou jim nabízeny v rámci zaměstnání. RS6 si vyhledává informace když: „…si něčem nejsem jistá, zajímá mě, jak to ve skutečnosti je…“ nebo RS7 se informuje mimo pracovní dobu, protože: „…když potřebuju něco zjistit, tak v pracovní době na to v podstatě čas nemám…“, RS5 a RS4 si také informace vyhledávají mimo práci, k tomu RS4 dodává: „…popravdě těch článků moc nevychází, co děláme a jak to děláme, spíš výjimečně, jestli je to jednou za rok…“. Názory na kurzy a školení se velice odlišovali, však jedna podobnost zde vznikla a to fakt, že dle dotazovaných mají kurzy různou kvalitu, dle RS2 jsou „…kurzy, který jsou úplně výborný a skvělý, tam jsou většinou externisti…když se vezme levnější externista, ten kurz už nemá tu úroveň…“, navíc dle RS7 některý kurzy „nemají úplně využití“ nebo se „nedají aplikovat v tom množství případů na středisku“, RS5 říká, že jim nabízejí kurzy, kdy některý „jsou kvalitní a užitečný a některý jsou vlastně k ničemu“, taktéž podobný názor má i RS1: „…většinou jsou nekvalitní, málo, kterých bylo kvalitní, který jsme chtěli…“.

Nakonec jsem se respondentů zeptala, co jim jejich práce přinesla dobrého do života, v odpovědích se nachází mnoho pozitivních emocí a zajímavých prvků, proto zde nebudu rozebírat jednotlivé části jejich sdělení, ale uvedu je jako celek. Celkově lze říci, že některým respondentům přinesla práce probačního pracovníka smysl, uspokojení, osobní obohacení, cenné zkušenosti, dobré kolegy a zájem o své zaměstnání. Příkladem uvádím odpověď RS2: „Pořád mám pocit, že dělám práci, která má smysl. Opravdu mě zajímají moji klienti a mám obrovskou radost, když se klienti někam posunou...Přinesla mi spoustu zajímavých lidí, ať už teda kolegů, tak ale i nějakých klientů, protože se člověk potkává s opravdu zajímavejma osobnostma. A v rámci vzdělávání se člověk potkává s odborníkama. Takže spoustu setkání, nějakej osobní růst…“.

5.3.2 Komparační tabulka

Rozdělila jsem získaná data do 6 částí, každá část obsahuje ty jevy, které souvisejí s jejím názvem a byly k němu přiřazeny, tabulky pod kapitolou ukazují přehledně četnost výskytu jednotlivého jevu. Rozhovory byly rozděleny do 5 částí s pomocí struktury hierarchie potřeb Abrahama Maslowa, však při analýze dat došlo k pozměnění názvů kategorií, zvýšení jejich počtu a rozmístění některých proměnných do nově vzniklých, proto jednotlivé názvy tabulek nepřímo odpovídají částem v rozhovorech. Důvodem vzniku nových částí je pokus o lepší přehlednost a snažení se o správnou interpretaci výsledků výzkumu a správné uchopení problematiky.

KÓD RESPONDENTA	PŘEDCHOZÍ ZAMĚSTNÁNÍ
RS1	Ve firmě
RS3	Ve firmě
RS2	V sociálním odvětví
RS4	V sociálním odvětví
RS7	V sociálním odvětví
RS5	V agentuře
RS6	Student

Působení na středisku 2-10 let	Působení na středisku 11-22 let
RS1	RS3
RS2	RS5
RS4	RS7
RS6	

Pro porovnávání jsem taktéž zjistila od respondentů, jak dlouho už na středisku pracují a jaké bylo jejich předchozí zaměstnání. V první tabulce je ukázáno, ve kterém odvětví respondent pracoval, vidíme zde, že tři z nich byli dříve zaměstnáni v sociální sféře, poté RS3 a RS1 mají zkušenosti s prací ve firmě a RS5 v agentuře. Jediný RS6 s prací na HPP zkušenosti nemá, před pozicí v PMS studoval sociální práci na vysoké škole a při studiu si vydělával pouze brigádně v sociálním oboru. Dobu působení na středisku jsem rozdělila na dva intervaly z důvodu zachování anonymity dotazovaných, popisuje je tabulka výše, v prvním intervalu jsou zařazeni ti, kteří působí na středisku od 2 do 10 let, ve druhém ti, kteří zde pracují od 11 do 22 let, nejkratší doba pracovní činnosti je tedy 2 roky, nejdelší 22 let. Mezi respondenty se taktéž objevili dva vedoucí oddělení, jejich odpovědi jsou vyznačeny červeně a pro další porovnávání jsem zvolila respondenta, který získal práci v PMS po ukončení školy, jeho odpovědi jsou vyznačeny modře. Předchozí zaměstnání dvou vedoucích oddělení se liší, RS3 dříve pracoval v rámci firmy a RS4 v sociální sféře, taktéž je mezi nimi rozdíl v intervalu působení na středisku, zatímco RS4 zapadá do intervalu 2-10 let, RS3 do intervalu 11-22 let. RS6, který dříve býval studentem, je zařazen do intervalu 2-10 let, stejně jako vedoucí oddělení RS4. Kódy respondentů zvýrazněny **tučně** spadají do intervalu 11-22 let.

První dva kódy 001 a 002 obsahují pozitivní myšlenky vzhledem ke středisku (dobrá lokalita a vyhovující kancelář), ty se celkem objevili ve výpovědích 5x, zbytek kódů 003-008 jsou spíše zaměřeny na nedostatky střediska, celkem se v odpovědích objevili 23x. Největším počtem detekovaných kódů disponuje RS2 s počtem 6, nejméně kódů se objevilo u respondentů RS3, RS4 a RS7 (3), mezi nimi se objevili dva vedoucí oddělení (RS3 a RS4), zároveň RS7 a RS3 spadají do kategorie déle pracujících na středisku. V této tabulce nebyly rozdíly v odpovědích mezi nižším a vyšším intervalem délky zaměstnání přímo zjištěny, v kategorii

2-10 let se kódy objevovaly vždy 1 až 3krát a v kategorii 11-22 let se kód vyskytl buďto u jednoho nebo u dvou z nich.

Nyní se zaměříme na odpovědi vedoucích oddělení vůči ostatním podřízeným. Oba vedoucí oddělení odpověděli, že jsou spokojeni se svou kanceláří, tudíž se u nich kódy 003-005, které se zaměřují na nedostatky kanceláře, neobjevují, u některých zaměstnanců však ano. Se spokojeností s kanceláří se k vedoucím přidává i RS5, který spadá do kategorie 11-22 let. Jak u některých zaměstnanců, tak u jejich vedoucích oddělení, se objevil pocit nespokojenosti s umístěním dvou úředníků do jedné kanceláře, i přes to, že vedoucí oddělení mají svou kancelář pouze pro sebe, v rozhovoru toto téma zmiňují. Taktéž by RS3 a RS4 snížili počet klientů, kteří navštěvují středisko, stejně, jako čtyři jejich podřízení. Kód 007, který obsahuje vyjádření, že kancelář neoplývá dostatkem ochranných prostředků v případě napadení klientem, se neobjevuje u vedoucích oddělení a u RS7, který pracuje na středisku 11-22 let.

Nicméně se objevují rozdíly mezi výskytem kódů u RS6, který do zaměstnání PMS přešel rovnou ze studia a mezi RS3 a RS4, kteří jsou aktuálně vedoucími oddělení. Vedoucí jsou spokojení se svou kanceláří, RS6 toto nezmiňuje, objevuje se u něj nespokojenost s mírou hlučnosti na pracovišti, následně oproti RS3 a RS4 zdůrazňuje nedostatek ochranných prostředků v kanceláři. Shoda panuje mezi těmito třemi respondenty v rámci názoru přeplněnosti kanceláře a v přání snížit počet klientů na pracovišti.

Fyzické podmínky a bezpečí práce								
KÓD	RS1	RS2	**RS3**	RS4	**RS5**	RS6	**RS7**	CELKEM
001		001			**001**			2
002			**002**	002	**002**			3
003	003	003			**003**			3
004		004				004	**004**	3
005	005	005					**005**	3
006	006	006	**006**	006		006		5
007	007	007			**007**	007		4
008	008		**008**	008		008	**008**	5

KÓD	VÝZNAM KÓDU
001	Středisko má dobré umístění
002	Kancelář je vyhovující
003	Nevyhovující uspořádání střediska a kanceláře
004	Nadměrná hlučnost na pracovišti
005	Nedostatečné osvětlení pracoviště
006	Přeplněnost kanceláře (dva úředníci v jedné kanceláři)
007	Nedostatek ochranných prostředků v případě napadení úředníka klientem
008	Snížení počtu klientů na středisku

Dalším část představuje jevy, které se týkají finanční spokojenosti dotazovaných, zde se nejvíce kódů objevilo v případě RS4, všechny jsou charakteristické svým pozitivním přístupem k finanční odměně. Nejmenším počtem proměnných disponují RS3, RS5 a RS6, s tím, že RS3 a RS5 patří mezi zkušenější úředníky a RS7 nemá přímé předchozí zaměstnanecké zkušenosti. V této kategorii dominují spíše pozitivní reakce, proměnných, které je možné zařadit mezi ty kladné (009-011), se objevilo 12, zatímco negativních pouze 4 (013), kód 012 není řazen ani mezi kladné, ani mezi záporné, jelikož podléhá subjektivnímu hodnocení každého jedince. Co se týká zvolených intervalů týkajících se počtu odpracovaných let na středisku, zde ve většině případů není mezi jejich odpověďmi signifikantní rozdíl, až na kód 012 (finanční odměna není prioritou), který se objevuje pouze u tří respondentů, kteří na středisku pracují od 2-10 let, zároveň je mezi nimi RS4, který je vedoucím oddělení.

Ve dvou případech byl zaznamenán rozdíl mezi výskytem proměnných mezi RS3, RS4 a ostatními úředníky. První takovýto rozdíl je zaznamenán ve výskytu kódu 011, který představuje spokojenost s finanční odměnou, RS3 a RS4 tvrdí, že se svým platem spokojeni jsou, navíc se k nim přidává i RS7, který je zařazen do víceletého intervalu. Tento vzorec, kdy se kód objevil pouze u RS3, RS4 a RS7, se již v předchozí tabulce vyskytl dvakrát, v rámci malého počtu proměnných a v rámci absence kódu 007. Tudíž se u kódu 013 tento vzorec opakuje znovu, ale naopak se jedná o jeho nepřítomnost u RS3, RS4 a RS7, kód představuje nespokojenost s výší příjmu. Další odlišnosti zjištěny nebyly.

Nyní budou rozebírány rozdíly mezi odpověďmi vedoucích oddělení a bývalého studenta. RS3 a RS4 zmiňují (009), že jejich práce je dle jejich názoru kvalitní, u RS7 se toto

tvrzení neobjevilo, v opačném případě vedoucí oddělení nevyjádřili nespokojenost s výší svého platu, zatímco RS7 toto ve své odpovědi uvedl (013), z toho vyplývá, že kód formující spokojenost (011) se vyskytl u vedoucích, ale ne u studenta. Shoda v kódu 010 zmiňující odbornost pracovníků na pracovišti byla zaznamenána u RS4 a RS6, kteří zároveň spadají do kategorie úředníků s kratší pracovní zkušeností. Finanční odměna však není prioritou pouze pro RS4, u RS3 ani u RS7 se toto tvrzení nevyskytlo.

Finanční spokojenost								
KÓD	RS1	RS2	**RS3**	RS4	**RS5**	RS6	**RS7**	CELKEM
009	009		**009**	009	**009**		**009**	5
010		010		010		010	**010**	4
011			**011**	011			**011**	3
012	012	012		012				3
013	013	013			**013**	013		4

KÓD	**VÝZNAM KÓDU**
009	Respondent odvádí kvalitní práci
010	Na středisku působí zkušení odborníci
011	Respondent je spokojený s výší svého příjmu
012	Finanční odměna není prioritou
013	Respondent není spokojený s výší svého příjmu

Dalším tématem mého zkoumání byly vztahy na pracovišti, v rámci rozhovorů se hojně objevovaly kladné odpovědi, jsou mezi ně zařazeny kódy 014-019, celkový počet těchto proměnných je 28, negativních vyjádřeních (021-022) je oproti těm kladným značně méně, a to 6, kód 020 není zařazen ani do jedné kategorie kvůli možnému subjektivnímu zabarvení. Dotazovaným s nejvyšším počtem zobrazených kódů je RS3, u kterého byly detekovány všechny zmiňované kódy v tomto tématu, taktéž u RS1 je z 9 nalezených proměnných zjištěno 8, na druhou stranu se nejméně k tématu vyjádřil RS7, pouze dvěma kódy. Zároveň nejnižší (RS7) a nejvyšší (RS3) četnost se vyskytla v intervalu pracujících od 2-10 let. Dále se kód 016, který potvrzuje mimopracovní styky dotazovaných i mimo pracovní dobu, ukázal u všech respondentů (konsensus). Mezi odpověďmi z jednotlivých vzniklých intervalů nevznikl žádný

signifikantní rozdíl, RS3 a RS5 (11-22) se třikrát shodně vyjádřili v kódech, kteří představují blízký vztah s kolegy z oddělení, některé navázané vztahy mimo oddělení a negativní postoj k ředitelství PMS, do téhož intervalu spadající RS7 se shodně nevyjádřil.

V rámci porovnávání výpovědí vedoucích střediska s ostatními podřízenými nebyl zde detekována žádná významná odlišnost, v podstatě ve výskytu kódů panuje určitý konsensus. Zároveň je třeba připomenout, že vedoucí střediska je přímou nadřízenou RS3 a RS4, tudíž se u nich vyskytuje jak kód 017, tak 018, mimo tyto dva respondenty uvádějí kladný vztah s vedoucí střediska RS1 a RS2, kteří rovněž kladně hodnotí svůj vztah s přímou nadřízenou a řadí se do intervalu 2-10 let.

Když se ale podíváme na odpovědi RS6 a srovnáme je s RS3 a RS4, jsou zde vidět nějaké odlišnosti. Vedoucí oddělení uvádějí, že mají blízké vztahy v rámci svého oddělení, poté zdůrazňují kladné vztahy s přímou nadřízenou (vedoucí střediska), u RS6 se tyto úkazy nezobrazily, sice kladný vztahy s kolegy vyjadřuje, nekonkretizuje však přímo kolegy ze svého oddělení, ale kolegy obecně a cítí se ze strany nadřízených uznávaný, i když kladný vztah se svou přímou/ým nadřízenou/ým nevyjádřil. Pocit uznání shodně s RS6 vyslovují RS3 a RS4.

Vztahy na pracovišti								
KÓD	RS1	RS2	**RS3**	RS4	**RS5**	RS6	**RS7**	CELKEM
014	014		**014**			014		3
015	015	015	**015**	015	**015**			5
016	016	016	**016**	016	**016**	016	**016**	7
017	017	017	**017**	017			**017**	5
018	018	018	**018**	018				4
019		019	**019**	019		019		4
020	020		**020**		**020**			3
021	021		**021**			021		3
022	022		**022**		**022**			3

KÓD	VÝZNAM KÓDU
014	Respondent má dobré vztahy s kolegy
015	Respondent má blízký vztah se svými kolegy ze svého oddělení
016	Respondent se stýká s kolegy i mimo pracovní dobu
017	Respondent má dobrý vztah s přímou/ým nadřízenou/ým
018	Respondent má dobrý vztah s vedoucí střediska
019	Respondent se cítí ze strany nadřízených uznávaný
020	Pouze s některými kolegy mimo oddělení respondent navázal vztah
021	Velká fluktuace lidí na středisku
022	Počínání ředitelství PMS není vnímáno příliš kladně

Další tabulka se zabývá pohledem veřejnosti na PMS, zde se je možné vidět dva kódy, které mají pozitivní charakter (023 a 026) a celkově se zjevili 8x, negativně je zabarven pouze kód 024, který představuje nedostatečnou informovanost veřejnosti v oblastech PMS, tuto skutečnost popsali všichni respondenti. Neutrálním kódem je 025, který nelze zařadit ani k jednomu pólu, jelikož dotázaní, u kterých se tato proměnná objevila, sdělili, že jejich okolí sice jeví zájem o informace ohledně jejich zaměstnání, ale to z důvodu nevědomosti. Jak z tabulky vyplývá, u většiny respondentů se objevily tři kódy, čtyři byly zjištěny u RS4, naopak nejmenším počtem kódů oplývá sloupec RS2, kde nacházíme pouze jeden kód 024, který, jak již bylo výše zmíněno, se objevil u všech účastníků rozhovorů. Nelze zde detekovat výrazné zastoupení negativních, pozitivních nebo neutrálních proměnných. Nejvyšší a nejnižší četnost kódů se tentokrát projevila u dotázaných v intervalu 2-10 let. Výrazné rozdíly mezi dvěma intervaly nebyly zpozorovány, mimo kód 024 se vždy na podobném charakteru odpovědi shodli pouze dva ze tří respondentů v kategorii 11-22 let, u kategorie 2-10 let byl výskyt proměnných nahodilý.

Odpovědi vedoucích oddělení a ostatních úředníků se nijak zvlášť nerozcházely, pouze zde byl znovu zpozorován případ, kdy se kód (v tomto případě 026) objevil pouze u RS3, RS4 a RS7, kteří sdělili, že jejich okolí vnímá jejich práci jako zajímavou činnost. V rámci ostatních výskytů kódů byl spíše zjištěn daný konsensus s na nižší pozici zastoupenými úředníky. Mezi RS3 a RS4 se ve velké části zjevila shoda v prezenci proměnných, kromě kódu 023, který se objevil pouze u RS4, ten zachycuje dobré vztahy s klienty.

Shoda mezi studentem a vedoucími oddělení byla zjištěna u kódu 024 a 025, obě strany poukazují na nízkou informovanost veřejnosti a skutečnost, že se okolí na jejich práci doptává. Kód 026 se objevil pouze u vedoucích oddělení, student se o pozitivním hodnocení (zajímavá práce) své práce v jeho okolí nezmínil.

Pohled veřejnosti na PMS								
KÓD	RS1	RS2	**RS3**	RS4	**RS5**	RS6	**RS7**	CELKEM
023	023			023	**023**	023	**023**	5
024	024	024	**024**	024	**024**	024	**024**	7
025	025		**025**	025	**025**	025		5
026			**026**	026			**026**	3

KÓD	**VÝZNAM KÓDU**
023	Respondent vnímá své vztahy s klienty jako dobré
024	Veřejnost není dostatečně informována o práci PMS
025	Okolí respondenta se doptává na informace o PMS
026	Okolí hodnotí práci respondenta jako zajímavou

V této tabulce je vykreslen čas účastníka rozhovoru strávený mimo svou pracovní dobu. Zde převažovaly kladné odpovědi, nalezneme je v kódech 027-030, celkem byly rozpoznány 14x, mezi spíše negativně zabarvené odpovědi je řazen kód 031 (zobrazen 4x), který představuje respondentův pocit, že nabízené kurzy a školeni od PMS mají různou míru kvality, dle získaných informací záleží na lektorech, kteří je na akci vzdělávají, některé byly pro dotazované přínosné, některé vůbec. Z celkových vytvořených pěti kódů se čtyři vyskytly u RS2 a RS7, na druhou stranu žádný z uvedených kódů nebyl prokázán u RS3, ten v této tématice odpovídal odlišně než ostatní respondenti. RS3 a RS7 jsou zástupci kategorie 11-22 opracovaných let. V rámci těchto intervalových skupin byl rozpoznán rozdíl v kódu 029, který zmiňuje věnování se koníčkům po pracovní době, mezi skupinou 2-10 let, u které se kód vyskytl třikrát, u kategorie 11-22 let ani jednou. Z této kategorie taktéž pochází RS3, u kterého se nevyskytl kód žádný, vedle něj se dva další zařazení do stejné kategorie shodují na vzdělávání

se mimo pracovní dobu a na různé kvalitě nabízených kurzů a školení. V tomto tématu byla detekována deviantní odpověď, zatímco se ostatní vyjadřovali k vyhledávání si informací mimo pracovní dobu tím, že se buďto přikláněli k odpovědi „ano“ nebo odpovědi „ne“, RS1 sdělil pouze, že se „vzdělává soustavně“.

Malý počet kódů se v tomto tématu objevil u vedoucích oddělení. Nevyjádřili se oproti ostatním k trávení času s blízkými (030) a k různé kvalitě nabízených kurzů a školení (031). RS4 se však s úředníky shoduje ve vzdělávání mimo pracovní dobu (027), ve věnování se koníčkům (028) a relaxaci (029) po skončení pracovní doby. RS3 si dle rozhovoru nevyhledává informace o PMS mimo zaměstnání, s nabízenými kurzy je spokojen a po skončení práce se věnuje domácím pracím.

K porovnávání sdělení bývalého studenta a vedoucího oddělení použiji RS4 a RS6, jelikož jak je výše zmíněno, RS3 odpovídal odlišně než ostatní dotazovaní. RS4 a RS6 se shodují ve vyhledávání informací mimo zaměstnání (027) a ve věnování se svým zálibám ve volném čase (029), RS4 navíc zmiňuje relaxaci (028) a RS6 strávený čas s blízkými (030), ani jeden z nich nevnímá různou kvalitu nabízených kurzů a školení (031).

Role úředníka mimo pracovní dobu								
KÓD	RS1	RS2	**RS3**	RS4	**RS5**	RS6	**RS7**	CELKEM
027				027	**027**	027	**027**	4
028	028	028		028			**028**	4
029		029		029		029		3
030		030				030	**030**	3
031	031	031			**031**		**031**	4

KÓD	**VÝZNAM KÓDU**
027	Respondent si vyhledává informace o PMS i mimo pracovní dobu
028	Mimo pracovní dobu obvykle relaxuje
029	Mimo pracovní dobu se obvykle věnuje svým koníčkům
030	Mimo pracovní dobu se obvykle věnuje svým blízkým
031	Kurzy a školení nabízené PMS mají různou kvalitu

Jelikož poslední tabulka odkazuje na otázku: „Co Vám práce přinesla do života dobrého?“, nebudu zde rozdělovat výpovědi na pozitivní a negativní, jelikož otázka přímo směřovala pozitivním směrem, tudíž mají všechny kódy pozitivní charakter. Celkový počet kódů je 15, všechny vytvořené kódy se objevily u RS2, který patří do skupiny 2-10 let a je řadovým úředníkem PMS, naopak zde vidíme další deviaci, kdy RS4 odpovídal odlišně než jeho kolegové, v jeho sdělení se nachází srovnávání a odlišování předchozí práce s tou aktuální, sděluje, že mu práce přinesla „pozitivní změnu“. Jeden kód se také objevil u RS6, který taktéž patří mezi ty, kteří si odpracovali v PMS 2-10 let. Nebyl detekován signifikantní rozdíl mezi věkovými intervaly. Celkově lze říci, že se více vyjadřovali pozitivně ke své práci respondenti, kteří spadají do skupiny 11-22 let (průměrně 2,3x), nejvyšší a nejnižší počet kódů se vyskytl v kategorii 2-10 let (průměrně 2x).

Vedoucí oddělení se v žádných tvrzeních společně neshodují, jak již bylo výše zmíněno, odpověď RS4 se výrazně odklonila od ostatních, tudíž nelze porovnávat sdělení vedoucích úředníků a ostatních, v rámci zjišťování rozdílů mezi RS3 a ostatními, nebyly žádné zjištěny. Celkově je zastoupení kódů v odpovědích vedoucích oddělení velmi malé – 2, u ostatních se objevilo 13 proměnných.

Odpovědi RS6 znovu porovnám pouze s jedním vedoucím oddělení RS3 z výše uvedených důvodů. V přínosu práce k životní spokojenosti se neshodují ani v jednom případě, RS3 uvádí, že jeho práce má dle něj smysl (032) a jeho práce mu přináší uspokojení skrze úspěchy klientů (034), oproti němu RS6 zmiňuje pouze přínos k osobnímu růstu a získané životní zkušenosti (033). Ani jeden z nich neuvádí přínos dobrých vztahů s kolegy (035) ani zvýšený zájem o svou práci (036).

Přínos práce k životní spokojenosti								
KÓD	RS1	RS2	**RS3**	RS4	**RS5**	RS6	**RS7**	CELKEM
032		032	**032**					2
033		033			**033**	033	**033**	4
034	034	034	**034**					3
035	035	035					**035**	3
036		036			**036**		**036**	3

KÓD	VÝZNAM KÓDU
032	Práce probačního úředníka má smysl
033	Práce respondentovi dodala osobní obohacení a životní zkušenosti
034	Práce přináší respondentovi uspokojení skrze úspěchy klientů
035	Práce respondentovi přinesla dobré vztahy s kolegy
036	Respondent má zájem o svou práci

5.3.3 Kontrastní tabulka

Během rozhovorů se dvakrát objevily odpovědi, které se velmi kontrastovaly oproti ostatním sdělením. V prvním případě se kontrast projevil u otázky: „Jak hodnotíte míru bezpečí ve Vaší kanceláři?“, kde 5 respondentů uvedlo, že míra bezpečí je velmi nízká, někteří jí dokonce hodnotí jako „nulovou“, následně se někteří dále vyjádřili o nedostatku ochranných prvků v kanceláři (viz předchozí kapitola), ale dva respondenti se od odpovědí svých kolegů lišili. RS3 tvrdí, že míra bezpečí je pro něj dostatečná, tento dotázaný je vedoucím oddělení, zároveň na středisku působí 11-22 let a jeho předchozí zaměstnání se odehrávalo v prostředí firmy. Další RS7 dokonce zdůraznil, že míra bezpečí je vysoká, tento účastník rozhovoru je řadovým úředníkem PMS, spadá do skupiny 11-22 let a dříve pracoval v sociálním odvětví. Tyto dvě kontrastní dopovědi mají společnou dobu působení na pracovišti, tj. 11-22 let, zároveň do této skupiny patří i RS5, ale ten odpovídal podobně jako většina.

Další odlišnost se prokázala u otázky: „Pokud byste dostal/a větší finanční ohodnocení, motivovalo by Vás to pracovat kvalitněji?“, zde byl kontrastní znovu RS3, který sdělil, že lidi obecně motivuje příslib vyššího platu, zatímco ostatní respondenti tvrdí opak, aktuálně pracují tak kvalitně, jak mohou, zvýšení platu by motivaci pracovat kvalitněji nezvedlo. RS3 je vedoucím oddělení, který na středisku pracuje 11-22 let a jeho předchozí zaměstnání bylo ve firmě.

ODPOVĚĎ	RS1	RS2	**RS3**	RS4	**RS5**	RS6	**RS7**	CELKEM
Míra bezpečí na středisku pociťována respondentem								
Míra bezpečí je velmi nízká	RS1	RS2		RS4	**RS5**	RS6		5
Míra bezpečí je dostatečná			**RS3**					1
Míra bezpečí je vysoká							**RS7**	1
Vliv zvýšení platu na motivaci ke kvalitnější práci								
Zvýšení platu nemá vliv na zvýšení kvality práce	RS1	RS2		RS4	**RS5**	RS6	**RS7**	6
Vyšší plat dle respondenta motivuje ke kvalitnější práci			**RS3**					1

5.4 Závěr výzkumu

Celkově lze říci, že respondenti se ve svých odpovědích spíše vyjadřovali kladně, výjimka byla zjištěna pouze u otázek týkajících se fyzického prostředí střediska, což může být následkem nedávného přestěhování pracoviště a změnou prostoru kanceláří. V rámci srovnávání odpovědí z hlediska doby působení na středisku, která byla rozdělena do dvou intervalů 2-10 let a 11-22 let, nebyly detekovány výrazné rozdíly, k odlišnosti došlo pouze v jednom případě, kdy se ve skupině 2-10 let dotazovaní zmínili o tom, že pro ně finanční odměna není prioritou. U odpovědí vedoucích oddělení v některých případech došlo k rozdílnostem, v případě spokojenosti s kanceláří, kdy vedoucí uvedli, že spokojeni jsou, ale ostatní úředníci zmiňovali určité nedostatky, to může být způsobeno faktem, že řadoví úředníci mají sdílenou kancelář (2 osoby), ale vedoucí oddělení ji mají pouze pro sebe. Dále jsou vedoucí oddělení oproti ostatním dotázaným úředníkům spokojení se svým platem, toto lze přičíst možnému vyššímu platu, který vedoucí dostávají. Taktéž nezmínili ve svých sděleních strávený čas s blízkými a nehodnotí nabízené kurzy a školení jako různě kvalitní. U ostatních jevů k význačným rozdílům nedošlo. Jako další byly porovnávány sdělení úředníka, který nastoupil do práce do PMS hned po svém studiu a sdělení vedoucích oddělení. Podobně jako v předchozím srovnávání, bývalý student vnímá nedostatky kanceláře a je nespokojen se svým platem, následně oproti vedoucím v jeho sděleních chybí zmínka o kvalitě jeho práce, o

konkrétních dobrých vztazích s kolegy z oddělení a s přímou vedoucí a o vnímání jeho práce okolím (zajímavá práce). RS6 se spíše držel obecné roviny odpovědí a příliš je nekonkretizoval, nespokojenost s platem a vnímané nedostatky kanceláře mohou být způsobeny důvody, které jsou uvedeny výše. K odlišnostem došlo dále v přínosu práce k životní spokojenosti, kdy se jeho odpovědi od vedoucích lišily. Ve čtyřech případech se daný jev vyskytl pouze u odpovědí RS3, RS4 a RS7, kdy RS3 a RS4 jsou vedoucími oddělení a RS7 zaměstnanec působící na středisku 11-22 let, ten se s vedoucími shoduje ve skromném vyjadřování se k tématu fyzické prostředí, ve spokojenosti s platem, v nezaregistrování nedostatku ochranných pomůcek a jeho okolí taktéž hodnotí jeho práci jako zajímavou. Nelze zde udat k tomuto jevu nějaký určitý důvod, však lze přihlédnout ke skutečnosti, že shoda panovala mezi vedoucími střediska a dlouho působícím zaměstnancem. Vznikly zde dvě deviantní odpovědi, ve kterých figuroval vždy vedoucí střediska, v případě mimopracovních aktivit se zcela odlišoval RS3 a v přínosu práce k životní spokojenosti RS4. Došlo zde také ke dvěma kontrastům mezi odpověďmi, v obou případech figuroval RS3, který je vedoucí oddělení s delší zkušeností (11-22 let), sdělil, že je míra bezpečí na pracovišti uspokojivá a člověka motivuje finanční odměna, v tomto případě mohou být důvody různé, spíše osobní. RS7 taktéž kontrastně odpověděl, že je míra bezpečí pro něj vysoká, tímto se zcela odlišuje odpovědí vůči ostatním respondentům, nelze vyloučit, že důvodem odpovědi je délka doby působení na středisku nebo jiné subjektivní důvody. Na závěr lze říci, že při jednotlivých rozhovorech zaznívali spíše pozitivní odpovědi, respondenti se snažili svou profesi reprezentovat kladným způsobem, nedostatky zmiňovali spíše v tématu fyzického prostředí, v ostatních oblastech se spíše nedostatky neobjevovaly, dále nebyl zjištěn žádný signifikantní rozdíl mezi úředníky s delší dobou praxe (11-22 let) v PMS a s kratší (2-10 let), vedoucí oddělení jsou spokojeni se svým platem a se svou kanceláří oproti ostatním úředníkům a odpovědi bývalého studenta se od odpovědí vedoucích oddělení lišily také v rámci spokojenosti s platem a s kanceláří a navíc v přínosu práce k životní spokojenosti.

5.5 Diskuse

Na úvod vyvstává otázka, zda v procesu získávání dat nemohlo dojít k nějakému pochybení ze strany výzkumníka (Miovský, 2006, str. 265), to probíhalo metodou náhodného výběru v rámci povinných praxí na středisku Praha. Osloveni byli pouze ti zaměstnanci, se kterými proběhla předešlá interakce, nebyla jsem seznámena se všemi zaměstnanci pobočky, abych posléze mohla náhodně vybírat z většího množství případných respondentů, kvalitnější data by mohla být získána pomocí náhodného výběru z většího množství zaměstnanců, byla jsem informována, že středisko disponuje více jak 50 zaměstnanci.

Zároveň by mohl být vzorek mnohem kvalitnější dosažením větší rozdílnosti ve specializaci účastníků výzkumu, i přes to, že jsem se pokusila o výběr respondentů z různých odděleních, jedno celé oddělení účast na výzkumu odmítlo a na některá oddělení jsem se vůbec nedostala.

Je zároveň i možné, že ke zkreslení dat mohlo dojít v momentě, kdy jsem otázky (Příloha 2) k rozhovoru předložila respondentovi dopředu, aby si je mohl prohlédnout a rozmyslet se, zda se bude účastnit či nikoliv, v tomto případě bylo možné se na otázky předem připravit, je zde možnost, že jsou jednotlivé odpovědi zkreslené nebo dotyčný odpovídal záměrně (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, str. 255-257), taktéž je třeba předpokládat, že jeho zachycený aktuální názor je až ze 70 % tvořen z aktuální nálady, samotný názor pak připadá 30 % (Seligman, 2014, str. 268). Však z osobní zkušenosti, i když potenciální účastníci rozhovoru dostali otázky dopředu, někteří z nich je jen letmo prohlídli nebo je do termínu rozhovoru zapomněli (sděleno respondenty před rozhovorem). Předem dané otázky byly pro dotazované připravené z toho důvodu, že jsem se snažila co nejvíce šetřit jejich pracovní čas, dát jim možnost si účast promyslet a ukázat jim, co je v rozhovoru čeká, abych nebyla v hojném počtu po zakončení rozhovoru odmítána a nemusela rozhovory z důvodu odstoupení od účasti ve výzkumu mazat. Proto je každý rozhovor již předem odsouhlasen a stvrzen podpisem v informovaném souhlasu (Příloha 1), i přes tato opatření, se vyskytl respondent, který si hned druhý den po rozhovoru svou účast rozmyslel, dle jeho slov nebyly důvodem položené otázky, ale jeho formulování vět.

K dalšímu zkreslení výpovědí respondentů mohlo dojít z důvodu nedávného přestěhování střediska, úředníci si poslední dva roky musí zvykat na nové prostředí, které disponuje menším prostorem než to předchozí, proto jsou úředníci umístěny do kanceláří po dvou, a to může být jeden z důvodů zmiňování nedostatků prostředí v jejich výpovědích.

Nicméně, mohlo dojít i k pochybení při analýze dat, kdy jsem přepsané rozhovory analyzovala metodou kódování, kde mohly některé myšlenky vyznět jinak, než je respondent tímto způsobem popsal. Co se týká této metody, existuje mnoho způsobů, jak kvalitativní data zpracovat a analyzovat, mohla jsem například použít metodu vyhledávání a vyznačování vztahů, ve které je třeba nalézt vztah respondenta k danému tématu a následně se ho pokusit vysvětlit a zjistit vnější nebo vnitřní podobnosti ve výpovědích (Miovský, 2006, str. 225), pro tuhle metodu jsem však neměla dostatečně široká data, abych ji mohla použít, k tomu bych potřebovala více informací ze strany dotazovaných.

Výzkum jsem se pokusila založit na důvěryhodnosti a smysluplnosti, dále v interpretaci prosazovat sdělnost a dialogičnost (Miovský, 2006, str. 25), tímto jsem chtěla zvýšit validitu dat. Interpretovaná data jsou systematicky porovnávána a lze zde připustit myšlenku přenositelnosti (Švaříček, Šeďová, 2007, str. 32-43). Pokud by byl výzkum tvořen znovu v jiném prostředí a s jinou zkoumanou skupinou úředníků PMS, musel by být výzkum realizován na středisku PMS, které má stejnou zatíženost jako středisko Praha a zkoumaný vzorek účastníků by obsahoval respondenty s podobnou dobou působnosti v zaměstnání, s podobným profesním postavením, povaha výzkumu by se týkala zjištění oblastí osobní pohody respondentů a metoda sběru dat by byla formou dopředu domluveného rozhovoru. Lze uvažovat i nad myšlenkou přenositelnosti výzkumu na úřednické profese, z důvodu blízké charakteristiky prostředí, ve kterém úředníci pracují (kancelářská činnost), z důvodu obdobné klientské práce a podobného platového zařazení. Na druhou stranu by tento výzkum mohl být přenesen do kvantitativní roviny, aby se zjistilo, zda výsledky mého výzkumu mohou být aplikovány i na větší vzorek úředníků PMS, ten by mohl být vytvořen na středisku Praha nebo na jiné podobně velké pobočce PMS.

Mimo to, lze validitu výzkumu zvýšit porovnáním závěrů výzkumu a dosavadní teorie, také pomocí stanovení limitů výzkumu (Švaříček, Šeďová, 2007, str. 32-43). V teoretické části práce jsou obsažena témata, na která se taktéž zaměřil výzkum: fyzické podmínky práce a bezpečí (viz kapitola Pracovní podmínky), spokojenost s finančním ohodnocením (viz kapitola Spokojenost v zaměstnání), vztahy na pracovišti (viz kapitola Vztahy mezi pracovníky) a přínos práce k životní spokojenosti (viz kapitola Osobní pohoda), na druhou stranu se výzkum i zaměřil na témata, která v literatuře nejsou přímo obsažena, v rámci výzkumu byl zjišťován pohled veřejnosti na PMS a způsob trávení volného času respondentů, tyto dvě témata nejsou podrobně v diplomové práci zkoumána pomocí literatury, jelikož se jedná o témata subjektivního pohledu respondentů, ke kterým by v rámci této studie nebyla případná literatura určující, i když lze nějakým způsobem nepřímo spojit trávení volného času s psychohygienou (viz kapitola Vztahy mezi pracovníky), jelikož ta právě patří k mimopracovním aktivitám (Šmíd, 1985, str. 101). Také v rámci pohledu veřejnosti na PMS nejsou publikována k tomuto tématu přínosná studie, výzkumy nebo literatura, ke zjištění pohledu veřejnosti na službu by bylo nutno zkoumat tento jev na větším vzorku veřejnosti, aby se posléze dal použít v teoretické části. V oblasti Karviné, Opavy a Havířova zkoumala veřejné mínění o PMS Aneta Chowanioková, kde zjišťovala souvislost informovanosti obyvatel s mírou kriminality, z jejich výsledků taktéž byla vidět značná neinformovanost obyvatel o PMS a ani ne polovina respondentů má znalosti ohledně této instituce (Chowanioková,2020, str. 65).

Následně nelze dokázat přímé odlišnosti mezi výsledky výzkumu a odbornou literaturou, pracovní kolektiv, finanční ohodnocení a fyzické podmínky práce jsou nedílnou složkou osobní spokojenosti pracovníka (Štikar, 2003, str. 115-117). Sice můžeme nalézt ve výzkumu nějaké rozdílnosti od literatury, musíme však brát v potaz, že jednotlivé odpovědi respondentů jsou subjektivně zabarvené a jedna odpověď nemusí přímo odpovídat vědecké teorii.

Na závěr se dostáváme k porovnávání výzkumu s ostatními výzkumníky. V kapitole Přehled dosavadního poznání jsou uvedeny informace o výzkumech, které se týkají tématu blízkému tomu mému. Jana Šulcová, Gabriela Balcaříková a Karolína Macíčková jsou

autorkami bakalářských/diplomových prací, které byly publikovány na území ČR a zabývají se taktéž osobní spokojeností zaměstnanců úřednických profesí, sice žádná z nich nezkoumala přímo úředníky PMS, ale spíše se zaměřovaly na úředníky státní či veřejné správy. Všechny data sbíraly pomocí dotazníku, ať už to bylo formou stratifikačního výběru (Balcaříková, 2017, str. 66), skrze tajemníka MÚ (Macíčková, 2021, str. 39) nebo skrze osobní známost respondentů (Šulcová, 2010, str. 37-41). V mém výzkumu je použita metoda rozhovoru, který se více používá ke kvalitativnímu výzkumu, jmenované autorky své výzkumy vedly v kvantitativní rovině, tudíž jim použitá metoda dotazníku posloužila spíše. Taktéž svůj výzkum situovaly na jednu pobočku ve zkoumané oblasti. Jelikož se jednalo o kvantitativní výzkumy, autorky pracovaly s daty sesbíranými od více respondentů a převážně se jejich analýza opírala o statistiku, ve které byly použity různé způsoby interpretace dat. V rámci výsledků výzkumu se u Šulcové objevily kladně hodnocené podmínky práce a vztahy s kolegy, což tato témata taktéž byla obsažena v mém výzkumu a někteří respondenti na ně nahlíží také pozitivně. Balcaříková znázornila osobní pohodu respondentů v pomyslných příčkách, kdy na nejnižší se umístila nespokojenost s výší příjmu, kterou také někteří respondenti při rozhovorech se mnou vyjádřili. U Macíčkové byl potvrzen jev, kdy je životní a pracovní spokojenost úzce spojena, což také potvrzují kapitoly v teoretické části, ve výzkumu se tímto spojením nezabývám, je spíše zaměřen na pracovní spokojenost.

V Kanadě a ve Velké Británii se na zmíněných výzkumech podílelo více autorů. Oba jmenované výzkumy jsou tvořeny v kvantitativní rovině, za použití metody rozhovorů. Ve výsledcích Ricciardelliho a spol. jsou interpretovány odpovědi úředníků parole, což jsou respondenti pocházející z velmi blízkého prostředí PMS, ti ve svých sděleních kritizovali systém, ve kterém jejich profese funguje, nutnost navazování vztahů a politické angažovanosti, o těchto tématech se mí respondenti nezmínili, možná je to z toho důvodu, že mé otázky se tímto směrem neubíraly. Dále v rámci vzdělávání nejsou spokojeni s nabízenými školeními, požadují více, tento jev okomentovali někteří mí respondenti různou kvalitou kurzů. Walker a spol. prováděli dotazníkové šetření u terapeutických dozorců ve věznici, ti se cítí ve své profesi bezpečně, někteří mí respondenti uvádějí opak, ale to může být z důvodu lepší ochrany a

dodržování bezpečnosti práce ve věznici než na úřadě. Dále se ve výzkumu objevily podobné jevy, které byly zjištěny ve výpovědích mých respondentů, jako jsou dobré vztahy s kolegy a pocit uspokojení skrze úspěchy klientů.

6 Závěr

Diplomová práce zjišťuje jednotlivé oblasti osobní pohody a na tyto oblasti se dotazuje jednotlivých respondentů ve výzkumu. Teorie přináší čtenáři poznání zdrojů osobní pohody, její dělení a dalších jevů, které ji tvoří či ovlivňují. Výzkumná část na tato témata navazuje pomocí rozhovorů s respondenty, které mapují jednotlivé názory a vyjádření a přibližují tak hodnocení daných částí osobní pohody každého účastníka výzkumu.

Práce přináší pro jednotlivé respondenty různá pozitiva. Ve výpovědích se objevilo, že některým dotazovaným přinesla smysl jejich práce či větší zájem o oblast nebo osobní obohacení a životní zkušenosti, někteří z nich vnímají pocit uspokojení, když je jejich klient v procesu úspěšný, k životní spokojenosti části z nich přispívají vzniklé vztahy na pracovišti. Fyzické podmínky práce byly hodnoceny některými kladně, někteří vnímají nedostatky v oblasti uspořádání kanceláře, hlučnosti, osvětlení, dostupnosti ochranných prostředků, dále někteří vidí dva úředníky v jedné kanceláři negativně z důvodu přeplněnosti a část by snížila počet klientů na středisku. Z finančního hlediska je část respondentů spokojena, část by svůj příjem změnila. V rámci bezpečnosti někteří navazují na nedostatek ochranných prostředků a necítí se na středisku bezpečně, ale jsou tu i tací respondenti, kteří bezpečí na pracovišti vnímají kladně. Co se týká vztahů na pracovišti, tak zde jsou prezentovány některými respondenty dobré vztahy s kolegy i s nadřízenými. Veřejnost (lidé z venku) je dle všech respondentů málo informována o aktivitách a službách PMS, okolí se některých z nich doptává na informace o PMS nebo vyjadřuje v souvislosti s jejich prací zájem, část popisuje dobré vztahy s klienty. Mimo pracovní dobu se někteří věnují dále své práci, někteří relaxují nebo se věnují svým koníčkům či blízkým.

Tímto bylo dosaženo cíle diplomové práce. Cíl popsat jednotlivé oblasti osobní pohody byl zrealizován pomocí literatury, cíl výzkumu, který byl zmapovat její jednotlivé oblasti u úředníků PMS, byl naplněn zpracovanými rozhovory, analýzou a interpretací výsledků výzkumu. Navrhuji, aby další bádání probíhalo s použitými metodami na jiném pracovišti PMS nebo, aby přeneslo kvalitativní výzkum do kvantitativní roviny, pomocí něj by mohl být

zmapován větší vzorek úředníků PMS, tímto by mohla být problematika více komplexní a data by byla přenesena do statistických tabulek pro přehlednější zkoumání velkého vzorku.

Souhrn

Teoretická část práce se zabývá tématem osobní pohody a konkrétním zaměřením na pracovní prostředí. První kapitola se na úvod věnuje pojmům, které tvoří osobní pohodu či s ní souvisí, dále jsou podkapitole přiblíženy její zdroje, jako je osobnost a genetika, demografické faktory a vztahy, následně je uvedeno možné dělení osobní pohody a jakým způsobem souvisí s pohodou uspokojování potřeb.

Další kapitola řeší otázku spokojenosti v zaměstnání, jsou zde obsaženy jevy, které na tuto problematiku mají vliv, nejprve popisuje spokojenost v rámci pracovního prostředí, poté pracovní podmínky s přihlédnutím na ty fyzické a na pocit bezpečí, dalším tématem kapitoly jsou vztahy na pracovišti a jak jsou vnímány z hlediska zaměstnance a nadřízeného, z hlediska kolektivu a kultury organizace. Poté jsou zde zmíněny doporučené techniky, které mohou zlepšovat osobní pohodu zaměstnanců a zaměstnavatele, jako je využití smíchu na pracovišti, rozeznávání komunikačních typů a jednání s těmi problematickými. Na závěr kapitoly je upozorněno na propojenost mezi spokojeností zaměstnance a motivací a jsou uvedeny doporučení, jak motivaci posílit.

Závěr teoretické části tvoří přehled dosavadního poznání, kde jsou jmenovány vybrané výzkumy, jak zahraniční, tak české, s obdobnou tématikou. V podkapitole jsou následně shrnuty nejdůležitější myšlenky teoretické části.

Výzkumná část zpočátku předkládá důvod a cíl výzkumu. V první kapitole je uvedeno, jakým způsobem byl výzkum realizován a jaké metody byly použity, dále je popsáno prostředí, ve kterém byl sběr dat prováděn. Další kapitolou je analýza výzkumu, která se nejdřív zaměřuje na samotné výpovědi respondentů, poté je použita metoda srovnávání a kontrastů, vše je přeneseno do přehledných tabulek a čtenáři interpretováno. Následuje závěr výzkumu a diskuse.

Poslední číslovanou kapitolou diplomové práce je závěr, který shrnuje celou práci a popisuje dosažené cíle výzkumu, které byly definovány v úvodu. Následně je uveden seznam odborné literatury a přílohy.

Seznam odborné literatury

CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Přeložil Dagmar BREJLOVÁ. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3.

CAROLAN, Stephany, HARRIS, R. Peter, CAVANAGH, Kate. *Improving Employee Well-Being and Effectiveness: Systematic Review and Meta-Analysis of Web-Based Psychological Interventions Delivered in the Workplace* [online]. J Med Internet Res, 2017;19(7):e271 [cit. 8.4. 2023]. Dostupné z: https://www.jmir.org.

BAKALÁŘ, Vladimír. *Aby práce neškodila zdraví*. Praha: Práce, 1992. Příručky Práce. ISBN 80-208-0220-7.

BALCAŘÍKOVÁ, Gabriela. *Životní spokojenost a osobnostní vlastnosti u úředníků magistrátu.* Olomouc, 2017. Magisterská diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Katedra Psychologie. Vedoucí práce Zdeněk VTÍPIL.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BERÁNEK, Emanuel a Karel PODLEŠÁK. *Člověk a pracovní podmínky*. Praha: Práce, 1965. Knižnice ekonomiky práce.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.

BLATNÝ, Marek, ed. *Osobní pohoda a osobnost v celoživotní perspektivě*. Praha: Academia, 2020. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-3064-1.

BUCHER, Anton A. *Psychologie štěstí*. Přeložil Ivan RYŠAVÝ. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1737-4.

BURIÁNEK, Jiří a KUCHAŘ, Pavel a MAZÁLKOVÁ, Ivana a MOEREL,Hans a Filozofická fakulta a Univerzita Karlova. *Proměny pracovních vztahů: mezinárodní učebnice.* Praha, 1995. Filozofická fakulta Univerzity Karlovy. ISBN 80-85899-07-8.

DESOILLE, Henri, ed. *Vliv únavy na zdraví pracujících: Mezinárodní konference o vlivu životních a pracovních podmínek na zdraví, Cannes 27.-28.-29. září 1957*. Praha: Státní zdravotnické nakladatelství, 1961.

FERRAZZI, Keith a Tahl RAZ. *Nikdy nejez sám: umění networkingu - jak budovat a rozvíjet pracovní vztahy*. V Brně: Jan Melvil, 2010. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-06-6.

CHOWANIOKOVÁ, Aneta. *Probační a mediační služba se zřetelem na postavení úředníků a asistentů.* Opava, 2020. Diplomová práce. Slezská Univerzita v Opavě. Fakulta veřejných politik v Opavě. Ústav veřejné správy a regionální politiky. Vedoucí práce Lukáš VOMLELA.

JUNGE, Miriam. *Malé kroky s velkým účinkem: minimálními změnami k maximální spokojenosti*. Přeložil Gabriela THÖNDLOVÁ. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3043-6.

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. Základy sociologie. ISBN 978-80-864-2974-8.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. Psychologie (Portál). ISBN 978-80-736-7726-8.

LILLEY, Roy C. *Jak jednat s problematickými lidmi: rychlé a účinné strategie jednání nejen s potížisty*. Přeložil Tomáš PIŇOS. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-607-5.

MACÍČKOVÁ, Karolína. *Psychická odolnost, optimismus a životní spokojenost úředníků veřejné správy.* Ostrava, 2021. Bakalářská práce. Ostravská Univerzita. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. Vedoucí práce Karel PAULÍK.

MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Přeložil Pavla LE ROCH. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.

MERG, Klaus a Torsten KNÖDLER. *Jak přežít v práci: každodenní povolání bez stresu a vyhoření: koučem vlastní kariéry: vycházení s kolegy a šéfy: jak se nenechat vyždímat*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1723-1.

MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?: příručka pro kancelářská pracoviště.* Praha, 2009. Oddělení psychologie OPe MV ČR.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

NEŠPOR, Karel. *Úsměv a smích u pomáhajících profesí*. Praha: Raabe, [2020]. ISBN 978-80-7496-470-1.

PAULÍK, Karel. *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. ISBN 978-80-7599-031-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80247-5515-1.

Probační a mediační služba České republiky, 2023 [online]. PMSČR. [cit. 1.3.2023]. Dostupné z https://www.pmscr.cz.

RICCIARDELLI, Rosemary, MAIER, Katharina, NORMAN, Mark. *"You have to be really careful, in this environment, of what you say and what you do": A qualitative examination of how organizational culture shapes parole officers' work and well-being* [online]. SAGE Publications, 2022 [cit. 5.4. 2023]. ISSN 0264-5505. Dostupné z: https://journals-sagepub.com.

SELIGMAN, Martin E. P. *Vzkvétání: nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody*. V Brně: Jan Melvil, 2014. Pod povrchem. ISBN 9788087270950.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

ŠMÍD, Luděk. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. Praha: Ústřední kulturní dům železničářů, 1985.

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

ŠULCOVÁ, Jana. *Pracovní spokojenost u úředníků státní správy.* Olomouc, 2010. Bakalářská diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Vedoucí práce Soňa LEMROVÁ.

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

VACHOUŠKOVÁ, Veronika. *Stresové faktory při práci probačního pracovníka.* Praha, 2021. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Husitská teologická fakulta. Vedoucí práce Jan DRAHOŇOVSKÝ.

VEBER, Vladimír. *Pracovní prostředí: osvětlení, barevná úprava, hluk, tvarové uspořádání.* 2. přeprac. vyd. Praha: Práce, 1982.

WALKER, J. Emma, EGAN, H. Helen, JACKSON, A. Craig, TONKIN, Matthew. *Work–Life and Well-Being in U.K. Therapeutic Prison Officers: A Thematic Analysis* [online]. SAGE Publications, 2018 [cit. 5.4. 2023]. ISSN: 0306-624X. Dostupné z: https://journals-sagepub.com.

Přílohy

Příloha 1

Informovaný souhlas

Seznámil/a jsem se s náplní výzkumu a souhlasím s poskytnutím rozhovoru, ze kterého bude pořizován audiozáznam, který bude po přepsání do písemné podoby následně smazán.

Při zařazení do studie budou moje osobní data uchována s plnou ochranou důvěrnosti dle platných zákonů ČR. Je zaručena ochrana důvěrnosti mých osobních dat. Při vlastním provádění studie mohou být osobní údaje poskytnuty jiným než výše uvedeným subjektům pouze bez identifikačních údajů, tzn. anonymní data pod číselným kódem. Rovněž pro výzkumné a vědecké účely mohou být moje osobní údaje poskytnuty pouze bez identifikačních údajů (anonymní data) nebo s mým výslovným souhlasem.

Výzkumu se účastním dobrovolně a je mi známo, že mohu spolupráci kdykoliv ukončit.

Datum: Podpis:

Příloha 2

Otázky k rozhovoru

1. Fyziologické potřeby

Jaké si myslíte, že má Vaše středisko silné stránky?

Vzpomněl/a byste si i na nějaké stránky, které nevnímáte na svém středisku jako příliš silné?

Zvýšil/a nebo snížil/a byste počet klientů, kteří Vás denně navštíví? Důvod?

Jak byste popsal/a svou kancelář? (rozměry, vybavení kanceláře, barvy, osvětlení, míra hluku)

2. Bezpečí a jistota

Jak hodnotíte míru bezpečí ve Vaší kanceláři?

V čem cítíte jistotu, že si udržíte své pracovní místo?

Jak jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

Pokud byste dostal/a větší finanční ohodnocení, motivovalo by vás to pracovat kvalitněji?

3. Sounáležitost, láska

Jak byste charakterizoval/a Váš pracovní kolektiv?

Setkáváte se se svými kolegy i mimo pracovní dobu?

Vzpomínáte si, jaký byl Váš první pracovní den?

Jak nahlížíte na své nadřízené?

4. Uznání, sebeúcta

Jak si myslíte, že na Vás nahlíží veřejnost?

Jak si myslíte, že Vás vnímají klienti?

Cítíte se jako pracovník uznávaný/á ze strany nadřízených?

Co Vám řeklo Vaše okolí, když jste jim sdělil/a, kde pracujete?

5. Seberealizace

Vyhledáváte si informace o tématech, které se týkají probační služby i mimo pracovní dobu?

Jak nahlížíte na vzdělávací kurzy a školení v rámci zaměstnání, která jsou Vám nabídnuta?

Co obvykle děláte, když přijdete z práce domů?

Co si myslíte, že Vám Vaše práce přinesla do života dobrého?

6. Tvrdá data

Jak dlouho pracujete na tomto středisku?

Jaké bylo Vaše předchozí zaměstnání?

Příloha 3

Návrh projektu diplomové práce

Úvodem bych chtěla říci důvod, proč jsem si zvolila právě toto téma a chtěla bych přiblížit význam jeho názvu. V mé bakalářské práci jsem se zabývala také probační službou, hlavním obsahem byl výskyt stresových podnětů na pracovišti a působení stresu na samotné pracovníky. Během svého předvýzkumu, jehož provedením byly rozhovory s pracovníky, jsem si všimla, že mnoho z nich hovořilo o bezpečnosti. Jenomže zabývat se pouze bezpečností by bylo příliš jednosměrné, proto jsem se rozhodla pro osobní spokojenost, která zahrnuje jak bezpečnost, tak ostatní prvky, které s ní souvisejí. Osobní spokojenost lze vnímat různými způsoby, ty budu popisovat v teoretické části práce, pro svou praktickou část jsem si zvolila strukturu Abrahama Maslowa a jeho hierarchii potřeb, kterou se budu inspirovat ve vytvořených okruzích, k sestavení otázek mě podnítila práce Jana Molka (*Řízení organizací sociálních služeb*, Praha, 2011) a příručka Davida Michalíka (*Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?,* Praha, 2009).

Ve své předchozí práci jsem pracovala s anonymně odevzdanými dotazníky v internetové formě, jednalo se o kvantitativní výzkum, který se týkal tří pracovišť v ČR. V této práci bych se ráda zaměřila pouze na jedno středisko a pomocí kvalitativního výzkumu zjistila pomyslnou míru osobní spokojenosti pracovníků, a následně se v práci zabývat tím, co by se dalo na pracovišti zlepšit, ať už ze strany zaměstnavatele, tak samotných zaměstnanců.

Začátek výzkumu by probíhal formou strukturovaných rozhovorů s pracovníky na vybraném středisku v Praze, účast na rozhovoru by byla dobrovolná a zcela anonymní, v diplomové práci by bylo pouze uvedeno město Praha, ve kterém se středisko nachází a odpovědi respondenta. Rozhovor by nepřesáhnul 25 minut a probíhal by na smluveném místě a v dohodnutém čase, tak aby nezasáhl do pracovních povinností jednotlivých účastníků. Z důvodu, abych odpovědi respondenta nedopatřením nepozměnila a tím nepřekroutila jejich sdělení, ráda bych použila k nahrávání rozhovoru diktafon, nahrávka by byla pouze použita na přepsání rozhovoru do dokumentu Word a následně by byla smazána. Na přání respondenta lze některou část rozhovoru přeskočit, pokud by mu například otázka nebyla příjemná, samozřejmě pokud by mu celý rozhovor působil nějaké potíže, jeho obsah nebude použit.

Získané informace použiji k dalšímu kvalitativnímu zkoumání, jehož výsledky budou veřejně dostupné po odevzdání a uznání diplomové práce.

Abstrakt

Práce se zaměřuje na osobní pohodu, konkrétně v pracovním prostředí, úředníků Probační a mediační služby na středisku v Praze. Metodou řešení problému je kvalitativní výzkum, ke kterému byla data sbírána pomocí předem domluvených rozhovorů s náhodně vybranými úředníky střediska. Výzkum měl za cíl zmapovat jednotlivé oblasti osobní pohody u jednotlivých respondentů. V analýze dat byla použita metoda srovnávání a kontrastů, data jsou následně interpretována a zpřehledněna ve vytvořených tabulkách. Výsledkem výzkumu jsou častější pozitivní vyjadřování respondentů k daným tématům, nebyl detekován značný rozdíl mezi osobami s nižší a vyšší délkou působení na středisku, v některých názorech se vedoucí střediska od svých podřízených či od úředníka s nízkou pracovní zkušeností odlišují. Navíc se v rozhovorech objevili deviantní a kontrastní odpovědi. Validita dat byla následně diskutována v kapitole Diskuse, je zde možnost zkreslení odpovědí z důvodu nedávného stěhování střediska nebo z důvodu předem předložených otázek respondentovi. Výzkum byl porovnán s uvedenými výzkumy z kapitoly Přehled dosavadního poznání. Ke hlubšímu zkoumání této tématiky, navrhuji výzkum provést i na jiné pobočce Probační a mediační služby ČR nebo kvalitativní výzkum proměnit do kvantitativní roviny a zjistit tak situaci na více pracovištích služby.

Abstract

The work focuses on the personal well-being, specifically in the work environment, of officials of the Probation and Mediation Service at the center in Prague. The method of solving the problem is qualitative research, for which data were collected using prearranged interviews with randomly selected officials of the center. The aim of the research was to map individual areas of personal well-being for individual respondents. The method of comparison and contrast was used in the data analysis, the data are then interpreted and made clear in the created tables. The result of the research is more frequent positive comments from the respondents on the given topics, no significant difference was detected between people with a shorter and longer tenure at the center, in some opinions, center leaders differ from their subordinates or from officials with little work experience. In addition, deviant and contrasting answers appeared in the interviews. The validity of the data was subsequently discussed in the Discussion chapter, there is a possibility of distortion of the answers due to the recent relocation of the center or due to the questions presented to the respondent in advance. The research was compared with the mentioned research from the chapter Overview of existing knowledge. For a more in-depth investigation of this topic, I propose to carry out the research at another branch of the Probation and Mediation Service of the Czech Republic or to turn the qualitative research into a quantitative one and thus find out the situation at several workplaces of the service.