Proč streetworkeři pro rizikovou mládež opouštějí svá zaměstnání ?

Autorka: Sylvie Řiháková, ČR

Abstrakt: Příspěvek pojednává o pracovnících streetworku pro cílovou skupinu rizikové mládeže, kteří se po určité době, kdy práci vykonávali, rozhodli z vlastního popudu změnit profesi. Zaměřuje se na míru naplnění očekávání, se kterými do svého povolání vstupovali, a snaží se vysledovat vývoj jejich pracovní spokojenosti při střetu s realitou profese až do bodu, kdy si zvolili, že zaměstnání opustí. Klade si za cíl prozkoumat, specifikovat a z pohledů bývalých pracovníků streetworku popsat faktory, které je v negativním smyslu v pracovním procesu ovlivňovaly a které je nakonec přivedly až k rozhodnutí ze zaměstnání odejít.

Klíčová slova: streetwork, streetworker, riziková mládež, NZDM, očekávání, pracovní spokojenost, fluktuace zaměstnanců

Sociální služba streetwork, která se zaměřuje na práci s rizikovou mládeží, tvoří dnes již nenahraditelnou složku sociální sítě. Nestátní organizace, které ji poskytují, sídlí většinou ve větších městech, která bývají více osídlena a dětí a mladých lidí v nich tak žije více, s čímž se pojí i vyšší výskyt rizikových jevů, které tuto cílovou skupinu ohrožují. Streetworkeři se za těmito dětmi a mladými lidmi vydávají do jejich přirozeného prostředí - „do terénu“, ve kterém s nimi pracují. Tato práce klade na člověka, který ji vykonává, vysoké nároky v mnoha ohledech – z hlediska jeho kognitivních schopností, psychické odolnosti, emoční inteligence i fyzické způsobilosti. Automaticky se předpokládá, že všechny tyto složky musí být u dobrého streetworkera vhodně rozvinuty, včetně jeho silného vnitřního přesvědčení o správnosti a smyslu výkonu této profese a způsobu práce. Výrazněji a v širším kontextu se nezkoumají jeho vlastní potřeby v rámci této profese, ani jaké negativní vlivy na něj v průběhu pracovního procesu působí.

Tento příspěvek se tedy zaměřuje na otázky, které se týkají individuálních potřeb a očekávání člověka, který se pro profesi streetworkera rozhodne, do jaké míry dojdou při výkonu profese svého naplnění a jaké okolnosti streetworkera přivedou k rozhodnutí ze svého zaměstnání odejít. Tato problematika je pevně spjata i s pracovním prostředím organizací, ve kterých jsou streetworkeři pro rizikovou mládež zaměstnáváni, podmínkami, za jakých lze v České republice toto zaměstnání vykonávat a v neposlední řadě i s jejich pracovní náplní. Příspěvek vychází z předpokladu, že organizace, nabízející sociální službu streetwork, jsou ohroženy vyšší mírou fluktuace svých zaměstnanců a jelikož cílová skupina rizikové neorganizované mládeže bývá obtížně uchopitelná v rámci standardní sociální sítě a pomoci a streetwork je často jediným způsobem, jak s ní pracovat, zastává tato sociální služba v uvedené síti své nezastupitelné místo. Je proto významné, aby se nadále rozvíjela, k čemuž potřebuje mít možnost stavět na stálých, odborně vyškolených a spokojených zaměstnancích. Z toho důvodu je potřebné vymezit a definovat vlivy, které na osobnost streetworkera v pracovním procesu negativně působí a mohou přispívat k jeho rozhodnutí přestat toto povolání vykonávat. Cílem příspěvku tedy je s pomocí opory o analýzu odborné literatury a následně empirického šetření, které bylo vedeno kvalitativní formou s šesti respondenty vysledovat, specifikovat a z pohledu pracovníků popsat faktory, které přispěly k jejich rozhodnutí opustit své zaměstnání a jejich provázanost s možným nenaplněním původního očekávání o profesi, s pracovním prostředím, podmínkami a náplní práce. Hlavním motivem pro zvolení tohoto tématu byla osobní zkušenost autorky příspěvku s povoláním streetworkera, při němž se opakovaně setkala s fenoménem zvýšené fluktuace na pozicích streetworkerů pro rizikovou mládež a vědomí si závažnosti této skutečnosti jak pro konkrétní organizaci, tak i v širším kontextu pro celou sociální síť služeb zaměřených na děti a mládež.

I. kapitola: Pracovní prostředí organizací, které zaměstnávají streetworkery pro rizikovou mládež

Sociální službu streetwork pro rizikovou mládež v rámci nestátního sektoru u nás poskytují nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (dále jen NZDM). Tato zařízení jsou v zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb. definována v § 62 takto: „*Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež poskytují ambulantní, popřípadě terénní služby dětem ve věku od 6 do 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy*“ (Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách). Bednářová a Pelech považují za nejzávažnější sociálně patologické jevy, které ohrožují současnou společnost, drogovou závislost a kriminalitu (Bednářová, Pelech 2000, str. 17). Cílem sociální služby streetwork pro rizikovou mládež, poskytované prostřednictvím NZDM je právě snaha takovéto jevy eliminovat a „léčit“. Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb., § 62 o nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež vysvětluje jejich účel takto: *„Cílem služby je zlepšit kvalitu jejich (dětí a mládeže) života předcházením nebo snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících se způsobem jejich života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Služba může být těmto osobám poskytována anonymně"* (Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách).

Toto prostředí se zpravidla vyznačuje svými charakteristickými rysy, jako je například neformální kultura či nejisté financování sociální služby. Aby mohly NZDM jako nestátní neziskové organizace fungovat, musí si pro svůj chod zajistit potřebné finance. Financování NZDM může být problematické, protože nestátní neziskové organizace bývají financovány z více zdrojů a zabezpečovat finanční prostředky potřebné pro provoz organizace musí její zaměstnanci průběžně. Takovéto úsilí se nazývá fundraising. Zmíněná problematičnost spočívá hlavně ve faktu, že současné legislativní nastavení, týkající se poskytování dotací nestátním neziskovým organizacím, které provozují službu streetwork, mají jasné financování jen na dobu jednoho roku (Zikmundová 2018). Nejčastěji využívaným zdrojem pro poskytování finančních prostředků bývá pro NZDM, nabízející službu streetwork státní správa a samospráva. Dalším možným zdrojem pro poskytnutí financí mohou být nadace, sponzoring, individuální dárcovství, uspořádání veřejné sbírky nebo benefiční akce a příspěvky uživatelů služby (Bednářová, Pelech 2003, str. 26-29).

Co se týče mzdového ohodnocení streetworkerů, pracujících v NZDM, je tato oblast, jak již bylo zmíněno, do dnešních dnů stále problematická. Nedělníková uvádí, že se tak děje hlavně kvůli nejistému a komplikovanému financování těchto nevládních organizací, „*kterým se stále ještě nepřisuzuje dostatečná důležitost a jejich finanční zdroje jsou velmi nestabilní a těžko předvídatelné, což brání dobrému plánování služeb, případně jejich rozvoji.“* Velkým problémem je tak *„sehnat finance na platy zaměstnanců, protože doposud panuje názor, že v této oblasti pracují lidé, kteří to dělají z vlastního zájmu a ne pro finanční odměnu“* (Nedělníková 2008, str. 163). Matoušek et al. slova Nedělníkové potvrzuje, když zmiňuje, že nevládní organizace „*naráží na vysokou míru nejistoty při zajišťování mzdových prostředků*“ a že dokonce „*i zavedené instituce, které poskytují nezastupitelně kvalitní sociální služby, získávají prostředky na zaměstnance prostřednictvím každoroční tvorby „projektu", kde zdůvodňují, proč právě v daném roce bude v „projektu" zaměstnán určitý počet pracovníků* a „*není výjimkou, že v prvních měsících kalendářního roku pracují zaměstnanci bez odměny a management očekává výsledky grantových řízení*“ (Matoušek et al. 2003, str. 343). Český rozhlas Radiožurnál v roce 2018 citoval ředitelku České asociace streetwork Martinu Zikmundovou, která uvedla, že nástupní plat streetworkera se při plném pracovním úvazku v současné době pohybuje kolem **17 500 Kč**, později v průměru okolo **20 tisíc Kč**, přičemž podle ní disponuje nejméně polovina streetworkerů VŠ vzděláním (Štefan 2018). Pro srovnání – průměrný plat v České republice je podle nejaktuálnějších dat Českého statistického úřadu ze třetího čtvrtletí roku 2018 **31 516 Kč** (Bureš 2019). Jeden z největších českých internetových pracovních portálů www.jobs.cz uvádí, že průměrná nabízená mzda za práci v neziskové organizaci v současnosti činí **26 981 Kč** (stav k 19. 7. 2019).

Druhým významným specifickým rysem NZDM bývá neformální kultura, klima i kolegiální vztahy. Plamínek et al. podotýká, že u vzniku neziskové organizace stojí často skupina „nadšenců“, která má zájem řešit určitý společenský problém. Tito lidé se poté obklopují dalšími lidmi, kteří s nimi jejich vizi sdílejí a s nimiž poté můžou vytvořit v rámci nově vzniklé organizace ***pracovní tým*** (Plamínek 1996, str. 32). Ve správně fungujícím týmu nezáleží na postavení jedince, naopak – nadřízený pracovník s vyššími pravomocemi může totiž týmu pomoci lépe pracovat na společném cíli. Na člena týmu, který vládne kompetencí rozhodovat, nebo jednat s těmi, kteří tuto pravomoc mají, tedy zbylí členové pohlíží jako na „*jednoho z nás*“, ne jako na „*jednoho z nich*“ (Hayes 2005, str. 59). I v méně formální atmosféře neziskové organizace ale zůstává nadřízený, jak upozorňuje Homans, stále člověkem ve vedoucí pozici, který kontroluje a řídí práci ostatních a má moc je podle svého uvážení různým způsobem odměňovat či trestat (Homans 1961, str. 301). Medlíková a Šedivý uvádějí, že v neziskových organizacích často vzniká silná firemní kultura, která se vyznačuje velkou neformálností, pracovníci mezi sebou mají „nadstandardní“ pracovní vztahy, které mají velký přesah i do mimopracovní oblasti. Nebývá nezvyklé, že spolu po práci „chodí na pivo a poklábosit do hospody“ a jsou zvyklí řešit své pracovní záležitosti i mimo vymezenou pracovní dobu (Medlíková, Šedivý 2011, str. 52). Homans nicméně konstatuje, že pro člověka ve vedoucí pozici bývá velmi obtížné udržet si svou autoritu a zároveň přitom se svými podřízenými zachovávat neformální uvolněné vztahy a málokdo to podle něj dovede (Homans 1961, str. 315). Nakonečný myšlenku Homanse rozvádí tvrzením, že je to „*umění nadřízených udržovat si své podřízené od těla a nebýt při tom odporně formální a chladní, ale také ne tak vřelí, aby z toho vzniklo ono nebezpečné a opovržení často budící „bratříčkování“* (Nakonečný 2005, str. 139).

II. kapitola: Cílová skupina rizikové mládeže a způsob práce s ní v sociální službě streetwork

Práci s rizikovou mládeží řadíme do služeb tzv. sekundární prevence. Tento typ prevence má *„jako cílovou skupinu osoby se zvýšeným rizikem sociálního selhání, případně osoby, u nichž už k selhávání dochází, ale jeho míra se ještě nedá indikovat“* (Matoušek 2008, str. 154).

Jak již bylo zmíněno výše, nízkoprahová centra, poskytující službu streetwork, pracují s dětmi a mladými lidmi ve věku 6 – 26 let. Tyto děti a mladí lidé jsou ohroženy četnými riziky, obzvláště ve velkých městech, přičemž u hodně z těchto dětí mohou jejich problémy souviset s fází dospívání. Dryfus in Sobotková a kol. uvádí, že až 50% adolescentů se během svého dospívání účastní některé z forem rizikového jednání, nejčastěji se jedná o experimentování s návykovými látkami a vandalismus (Sobotková 2014, str. 39). U rizikové mládeže se kromě vlivu adolescence často vyskytují i další negativně působící faktory, jež ovlivňují jejich chování a jednání, které se tak stane rizikovým. Macek chápe rizikové chování jako takové, které „*přímo či nepřímo ústí v psychosociální nebo zdravotní poškození jedince, jiných osob, majetku nebo prostředí“* (Macek 2003, str. 77). Matoušek charakterizuje rizikovou mládež jako „*mládež, u níž je vyšší riziko sociálního selhání*“, přičemž mezi dispoziční faktory řadí „*dědičnost, konstituci, nižší úroveň zdraví a rozumových schopností, poruchy morálního vývoje, dysfunkční rodinu, neúčast na vzdělávání a na trhu práce, bydlení ve velkém městě či příslušnost k asociálním subkulturám*“ (Matoušek 2008, str. 175). Mezi rizikové chování u dospívajících patří např.: šikana, záškoláctví, lhaní, vandalismus, závislostní jednání, rizikové sexuální chování apod. (Sobotková a kol. 2014, str. 40-41).

Bednářová a Pelech vymezují streetwork jako aktivně vyhledávací a mobilní sociální službu, určenou osobám, vyznačujícím se prvky sociálně patologického chování a těm, kteří tráví svůj čas rizikovým způsobem, a u nichž lze předpokládat, že ačkoli sociální pomoc potřebují, sami ji nevyhledají. Klienti této služby jsou vyhledáváni a kontaktováni v lokalitách, kde se obvykle zdržují a v prostředí, které je pro ně přirozené, přičemž se tak streetworkeři „*vydávají do*

bezprostředního životního prostředí cílové skupiny a učí se rozumět dynamice daného prostředí, aby se mohli přizpůsobit procesům života v tomto specifickém světě" (Bednářová, Pelech 2003, str. 7). Autoři dále uvádí, že streetwork je kontaktní, nízkoprahově orientovaná sociální služba. „Nízkoprahovost" služby spočívá ve faktu, že klient se pro využívání služby nemusí prokazovat žádnými doklady a pracovník (streetworker) nemusí znát ani jeho skutečné jméno, což má za cíl zpřístupnit službu co největšímu počtu potenciálních klientů. Jedním z nejdůležitějších předpokladů pro výkon této sociální služby tedy je akceptování dynamiky prostředí, ve kterém se klienti streetworkerů nacházejí. V této službě proto nejde o autoritativní formu práce, ale spíše o pozvolné „vplutí" do klientova přirozeného prostředí, jeho pochopení, vybudování vzájemné důvěry a nedirektivní snahu o opětovné začlenění jedinců, kteří žijí rizikovým způsobem života, nazpět do společnosti. Streetworker se snaží u svých klientů vytvořit atmosféru důvěry, partnerského přístupu a bezpodmínečného přijetí, v průběhu kterých na ně může pozitivně působit, pomáhat jim řešit jejich problémy, případně je motivovat ke zdravějšímu trávení volného času, včetně nabídky alternativ, do kterých se můžou zapojit (Bednářová, Pelech 2003, str. 7-8). Činnosti, které streetworker v rámci své práce vykonává, lze rozčlenit do tří kategorií:

Přímá práce - činnosti vykonávané v interakci s jednotlivci či skupinami v rámci vymezené cílové skupiny (monitoring, depistáž, kontaktování cílové skupiny, individuální a skupinová práce). Při práci s klientem používá streetwork např. metodu sociální intervence, včetně aktuální krizové intervence, speciální sociální poradenství, socioterapii apod.

Nepřímá práce – činnosti, nezbytné pro práci s cílovou skupinou (vypracování metodiky, projektů, administrativa spojená s činnostmi přímé práce, spolupráce s ostatními institucemi).

Přesahující (smíšená) práce – činnosti, které zahrnují prvky z přímé i nepřímé práce. Slouží k řešení konkrétních problémů streetworkera, které vyvstaly během přímé práce s cílovou skupinou (vzdělávání, metodická podpora, supervize); (Matoušek et al. 2003, str. 174).

III. kapitola: Lidské očekávání z pohledu psychologie a pracovní spokojenost

Nakonečný charakterizuje osobnost jako *„celek dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje, že v téže situaci reagují různí lidé různě a že tyto reakce vykazují určitou jednotu cítění, myšlení, vzavnímání, představ a snah"* (Nakonečný 1995, str. 9). Jednou z trvalejších vlastností osobnosti je i emocionalita. Ta „*určuje především dynamiku prožívání emocí, tj. citlivost, hloubku prožívání, jeho délku v čase a doznívání, častost, stálost emocí, sílu jejich výrazu*" (Nakonečný 1995, str. 91). Slaměník považuje emoce za nejjednodušší zážitek, který je u člověka spojen s uspokojováním či neuspokojováním jeho potřeb. Emoce podle něj vycházejí z bezprostředních vnitřních situačních vzruchů a pomáhají člověku vyhodnocovat podněty, které probíhají v jeho vnějším okolí i nitru. Napomáhají mu tak efektivně a pružně reagovat na neustále se měnící prostředí a podmínky, které v nich panují a lépe se na tyto změny adaptovat (Slaměník 2011, str. 9-11). Kromě radosti, smutku, strachu, překvapení, hněvu a dalších mezi emoce řadíme také ***očekávání*** (Plutchik 1993, cit. podle Nakonečný 2000, str. 211]. Jak konstatuje Nakonečný: "*Lidé nežijí jen v přítomnosti, ale jejich imaginace jim umožňuje vracet se do minulosti a postupovat mentálně do budoucnosti."* Jejich chování tedy „*není motivováno jen aktuálními potřebami a životními podmínkami, nýbrž také očekáváním, že bude něčeho významného dosaženo, či se podaří se něčemu nepříjemnému vyhnout"* (Nakonečný 2009, str. 45). **Očekávání - anticipaci** definuje Veteška s Průchou jako „*psychický proces předvídání jevů či událostí, které se mají vyskytnout*" (Průcha, Veteška 2012, str. 35). Charakter takového předjímání bývá ovlivněn různými faktory. Jak uvádí Nakonečný, záleží zejména na pocitu jedince, zda je přesvědčen o tom, že bude nastalou situaci schopen kontrolovat a zvládat, nebo se naopak obává, že to nezvládne (Nakonečný 2009, str. 113-114). Tento pohled potvrzují i Wortman a Loftus, kteří tvrdí, že očekávání člověka od nových situací souvisí s jeho vlastním očekáváním, jestli v nové výzvě uspěje, nebo selže (Loftus, Wortman 1988, str. 308).

Předpokládá se, že pracovní spokojenost má příznivý dopad na pracovní motivaci a s tím související lepší výkonnost. Ačkoli jsou teorie pracovní spokojenosti a motivační teorie dva odlišné pojmy, jsou spolu úzce spjaty. Jak uvádí Mikulíková, u některých autorů se obě tyto teorie dokonce překrývají (např. Maslow, Herzberg) (Mikulíková 2010, str. 19). Výzkum motivačního chování tvoří nedílnou součást studia pracovního chování a návyků. Motivace zaměstnanců v dnešní době patří do jednoho ze základních problémů řízení lidských zdrojů. Lidské chování je určováno nejen interakcí s naším okolím, ale i díky vnitřním procesům, které se v každé lidské bytosti odehrávají – pocitům, potřebám, zájmům a podnětům (Deibl 2005, str. 11, 17). Podle Nakonečného lze motivaci chápat jako vnitřní psychický proces, jakési vnitřní napětí, které má za následek rozvoj určitého chování v určité situaci, jehož hlavním cílem má být dosažení uspokojení (Nakonečný 1997, str. 8). Motivované chování lze vymezit třemi hlavními charakteristikami – je energizující, má selektivní roli a je zaměřeno na cíl. Na motivaci je tedy možné pohlížet jako na energii, vybízející člověka k aktivitě, prostřednictvím které buď dosáhne nějakého zisku, nebo se mu naopak povede něčemu se vyhnout (Deibl 2005, str. 54). Jak podotýká i Mikulíková „*Společným jmenovatelem pracovní spokojenosti a motivace je určitý impulz k akci, k výkonu. Touha po spokojenosti a nespokojenosti s něčím nás motivuje k určitému chování*“ (Mikulíková 2010, str. 19). Na pracovní spokojenost má vliv více faktorů. Podle Štikara et al., je možné tyto faktory rozdělit na ***vnější*** – tedy ty, které jsou nezávislé na jedinci a jež souvisí s pracovním prostředím a podmínkami (pracovní kolektiv, platové ohodnocení aj.) a ***vnitřní***, které jsou spojené přímo s osobností konkrétního jedince a se samotnou pracovní činností (Štikar et al. 2003, str. 115-117). U streetworkerů lze stejně jako u ostatních pracovníků pomáhajících profesí předpokládat, že mají ve svém osobnostním založení v určité míře zastoupenu schopnost empatie, altruismus a touhu pomáhat ostatním. Tím, že si následně vyhledají práci v neziskovém sektoru, pro ně budou pravděpodobně rozhodující jiné, než „zištné“ vnější motivační faktory, jako je například vyšší plat či vidina brzkého kariérního postupu. Uspokojení z práce jim přináší spíše vykonávání samotné činnosti jejich profese a smysl, který v ní spatřují. S tímto pohledem úzce souvisí pojem ***intrinsické motivace***. Jedná se o motivaci a uspokojení, kterou přináší vykonávání samotné činnosti bez závislosti na vnější odměně (Nakonečný 2005, str. 114). J. R. Hackman a G. R. Oldham in Mikulíková uvádějí, že pro vznik a rozvoj intrinsické motivace a s tím souvisejícího pracovního uspokojení je zapotřebí těchto faktorů:

- aby pracovník vnímal pracovní činnost jako významnou
- aby cítil zodpovědnost za výsledky a dopady své pracovní činnosti
- aby znal aktuální výsledky své pracovní činnosti, zvláště jejich kvalitu

Tuto klasifikaci částečně potvrzují i K. I. Miller a P. R. Monge, kteří prokázali, že zaměstnanec na svém pracovišti oceňuje zejména možnost podílet se na vytváření pracovních podmínek a možnost vyjadřovat se v procesu rozhodování o pracovních záležitostech, zodpovědnost a autonomii, atraktivitu a různorodost pracovní pozice a možnost využívat svých schopností a talentu včetně příležitostí k tomu, dále je rozvíjet (Miller, Monge 1986, str. 740-748). Jak ale konstatuje Plamínek, pro spokojené působení v neziskové organizaci existují i další důležité motivy. Patří sem podle něj sounáležitost s určitou skupinou osob, která je ostatními vnímána jako užitečná, možnost navazovat nové sociální kontakty, smysluplné využití volna a seberealizace (Plamínek et al. 1996, str. 31).

IV. kapitola: Výzkumné šetření

Pro zodpovězení výzkumných otázek a prozkoumání vytyčeného cíle si autorka příspěvku zvolila **kvalitativní výzkum. Výzkumné otázky byly stanoveny takto:**

a) *Jaké důvody přivedly respondenty k volbě povolání streetworkera a s jakými očekáváními do něj vstupovali?*
b) *Jakým způsobem respondenti profesi streetworkera nyní s odstupem vnímají?*
c) *Jaké okolnosti přivedly respondenty k rozhodnutí práci streetworkera opustit?*

Jako základní technika v kvalitativním výzkumu, kterou se získávala data, byl vybrán **polostrukturovaný rozhovor** s použitím **otevřených otázek**. Pro analýzu získaných dat byly využity prvky metody **zakotvené teorie**. Jak vysvětluje Strauss s Corbinovou, zakotvená teorie je *„teorie induktivně odvozená ze zkoumání jevu, který reprezentuje. To znamená, že je odhalena, vytvořena a prozatímně ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů.* ***Nezačínáme teorií, kterou bychom následně ověřovali. Spíše začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné“*** (Strauss, Corbin 1999, str. 14). Analýza získaných dat pak proběhla formou ***otevřeného kódování,*** během něhož, jak vysvětluje Miovský, jsou *„významové jednotky složeny z pojmů, které označují jednotlivé události (jevy, pocity, soudy)“* (Miovský 2006, str. 228), které výzkumník vzájemně porovnává a třídí, přičemž se snaží zjistit, zda náleží jinému obdobnému jevu nebo ne a tvoří odlišný samostatný celek. „*Tímto způsobem jsou pojmy seskupovány do vyššího řádu, který nazýváme kategorie“* (Miovský 2006, str. 229). Axiální ani selektivní kódování nebylo použito, jelikož objem nasbíraných dat byl poměrně malý a jejich charakter odpovídal spíše charakteru osobních zkušeností, což pro pokračování v procesu designu zakotvené teorie a formulaci zcela nové teorie nebylo podle autorky příspěvku dostačující. Vzhledem k charakteru práce a výzkumu byl výzkumný soubor vybrán na základě tzv. **záměrného výběru,** který byl uskutečněn na základě tří kritérií: **respondenti museli mít pracovní zkušenost na hlavní pracovní poměr jako streetworker pro rizikovou mládež v NZDM, museli pracovní poměr ukončit na vlastní žádost a jejich pracovní úvazek nesměl skončit před delší dobou než dva roky**. Autorka oslovila celkem sedm bývalých streetworkerů pro rizikovou mládež, ze dvou různých NZDM. Jednalo se o čtyři ženy a tři muže ve věkovém rozmezí 25 – 34 let. Všichni v minulosti toto povolání zastávali na hlavní pracovní poměr, pětz nich při plném pracovním úvazku, dva při částečném, při kterém kombinovali toto povolání ještě s další prací či studiem. Jeden z bývalých streetworkerů, který toto zaměstnání vykonával na částečný pracovní úvazek, se výzkumu nakonec odmítl zúčastnit, **výzkumný vzorek tedy nakonec sestával z šesti respondentů – tří žen a tří mužů ve věku 26-34 let, kteří za sebou měli pracovní zkušenost jako streetworkeři pro rizikovou mládež na hlavní pracovní poměr při plném či částečném pracovním úvazku z nízkoprahového zařízení pro děti a mládež.**

V. kapitola: Výsledky výzkumného šetření a závěr

Na základě výzkumného šetření byly zodpovězeny tři vědecko-výzkumné otázky. Z analýzy výpovědí účastníků výzkumu, týkající se výzkumné otázky č. 1: ***Jaké důvody přivedly respondenty k volbě povolání streetworkera a s jakými očekáváními do něj vstupovali?*** vyplynulo, že jejich výběr a původní očekávání od profese nespočívaly pouze v jednom konkrétním motivu, ale že za rozhodováním respondentů stála vždy kombinace několika faktorů. Většina respondentů prostředí NZDM a terénní práce znala, buď proto, že už podobnou práci v minulosti vykonávali, nebo o ní nějaké informace věděli alespoň zprostředkovaně. Dva z respondentů šli do úplného neznáma, protože do streetworku směřovali z úplně jiného pracovního/studijního prostředí. Všichni si ale o povolání utvořili nějakou představu náročnosti. Dvě respondentky, které předtím pracovaly v terénní službě s uživateli návykových látek, předpokládali u streetworku mezi cílovou skupinou rizikové mládeže jistou podobnost a zároveň i menší náročnost. Podobné očekávání měl i respondent, který předtím v NZDM pracoval. Naopak pro dva „nově příchozí“ představovala práce výzvu, kterou ale vnímali v pozitivním smyslu a těšili se, že se díky ní budou moci naučit spoustu nového. Jak podotýká Graham a Shier, alespoň částečné naplnění původních očekávání je pro zaměstnance velmi důležité, protože „*shoda mezi očekáváními sociálních pracovníků a jejich pracovním prostředím ovlivňuje jejich celkovou pohodu“* (2013, str. 2). Lidé, které to „táhne“ do sociální sféry a do pomáhajících profesí, mívají ve svém osobnostním založení zakořeněny prvky altruismu. Pomáhání druhým je uspokojuje a naplňuje více než jakékoli ocenění „zvnějšku“. To potvrzují ve svých reakcích i respondenti, kteří ve streetworku chtěli začít pracovat, protože k cílové skupině rizikové mládež cítili soucit a spatřovali velký smysl v tom, podat těmto dětem a mladým lidem „pomocnou ruku“. Práce ve streetworku na „výsostném“ území cílové skupiny

respondenty oslovovala svým puncem dobrodružství a rizika, stejně tak se jim zamlouvala autonomie a flexibilita, které profese slibovala a díky nimž měli možnost skloubit práci se svými dalšími aktivitami, jako bylo například studium. Dojem určité míry svobody, který pracovní náplň streetworkera budila, pro respondenty představoval velký benefit. S tím byla provázána i další skutečnost, která je oslovovala - že v této práci mohli být neustále v pohybu a ne staticky na jednom místě a že jejich „kanceláří" nebyla stěnami ohraničená místnost v nějaké budově, ale venkovní prostranství, díky čemuž měli rovněž příležitost dobře poznat lokalitu a z této znalosti pak čerpat i v mimopracovní oblasti. Práce „v pohybu" je pro sociálního pracovníka typická, protože - jak poznamenává Novell*: „pracovat efektivně jako sociální pracovník znamená angažovat se v komunitě a to nejde dělat od stolu"* (2015). Streetworker ve své práci střetává velké množství nejrůznějších lidí a jeho agenda obsahuje spoustu různých aktivit. Nestereotypní povahu profese shledávali respondenti atraktivní. Jak podotýká Acosta, v klientské *práci „žádné dva případy nejsou stejné, což znamená, že pracovník musí neustále řešit problémy svých klientů kreativním způsobem"* (2015). Za nezbytný předpoklad pro spokojené bytí v novém zaměstnání považovali respondenti také přítomnost vstřícného a otevřeného pracovního týmu, ve kterém by mohli spolu s ostatními kolegy pracovat na společném cíli. Význam pocitu sounáležitosti s určitou skupinou osob, jejíž konání je ostatními lidmi považováno za užitečné, vyzdvihuje i Plamínek et al. a interpretuje jej jako nezbytný předpoklad pro spokojenou práci v neziskové organizaci (1996, str. 31). Když se respondenti při přemýšlení nad otázkami, zaměřených do oblasti zájmu výzkumné otázky č. 2: ***Jakým způsobem respondenti profesi streetworkera nyní s odstupem vnímají?*** ohlíželi nazpět do minulosti a následně odpovídali, vyplouvalo na povrch, že hodně jejich původních očekávání a představ došlo v realitě profese svého naplnění. Jedním z naplněných očekávání byla skutečnost, že pro ně jejich pracovní prostředí a náplň představovaly prostor, ve kterém se díky jejich variabilitě a pestrosti mohli osobnostně rozvíjet a učit se novým dovednostem. Důležitost prostoru pro seberealizaci a seberozvoj v pracovním procesu ve svém výzkumu prokázali i Miller a Monge, kteří zjistili, že pracovník při své práci uvítá možnost využívat svých schopností a talentu včetně příležitostí k tomu, dále je rozvíjet (1986, str. 734). Respondenti s radostí shledávali, že i slibovaná autonomie při práci byla v pracovním inzerátu pravdivým tvrzením a užívali si pocitu svobody při volném pohybu venku. Stejně tak někteří vzpomínali na svůj dobrý pocit z toho, že se cítili být součástí dobrého týmu, když ne v celém pracovním kolektivu organizace, tak alespoň ve dvoučlenném terénním mikrotýmu. I přes nedorozumění a z toho plynoucí napětí, které někteří respondenti ve svých mikrotýmech zažívali, byl aspekt párové spolupráce jako jeden z mála oceňován všemi účastníky výzkumu a v některých případech se během úzké spolupráce v týmu vytvořily i silné přátelské vazby, které přetrvaly do dnešních dnů. Díky těmto dobrým vztahům od sebe mohli terénní kolegové navzájem čerpat podporu nejen při klientské práci, ale i v širším působení v rámci organizace. Respondenti práci ve streetworku vnímali jako významnou a smysluplnou a tento faktor je vnitřně naplňoval. Jak již bylo uvedeno, preference práce, ve které člověk vidí jakýsi „vyšší smysl" a přesah souvisí s jeho osobnostním založením a zda je schopen u sebe rozvíjet intrinsickou motivaci. Jak upozorňují Hackman s Oldhamem, důležitý faktor pro rozvoj intrinsické motivace je právě smysluplnost pracovní činnosti. Tu charakterizují jako vnímání reálného přínosu činnosti pracovníka pro život i organizaci, v níž pracuje, přičemž zdůrazňují, že pracovník potřebuje znát význam, který má jeho konání a míru své užitečnosti (1980, cit. podle Mikulíková 2010, str. 29). Respondenti se shodovali, že největší smysl ve své práci viděli ve chvílích, kdy se jim podařilo s některým klientem díky kontinuálnější práci vybudovat hlubší vztah, který byl založený na důvěře a na jehož základě mohli lépe vysledovat jeho pokroky a tím pádem i dopady svého pracovního úsilí. Na druhou stranu obtížnost, s jakou se takové vztahy s klienty při streetworku budovaly, se pro některé respondenty stával jedním ze zdrojů deziluze a rozčarování. Jak už vyplývá z charakteru streetworku, v němž se jedná o práci v přirozeném prostředí klientů, děti a mladí lidé se v lokalitě porůznu pohybují a přesunují stejně jako sami pracovníci a je tedy často dílem náhody, jestli streetworker bude nějakého klienta potkávat pravidelně a po delší dobu, či ne. Pracovníkům proto připadalo, že převážnou část jejich výprav do terénu se věnovali oslovování nových klientů a z takových kontaktů pak získávali dojem povrchnosti, což po delší

době vedlo až k pocitům frustrace a marnosti takového počínání. Pocit zneuznání a nevděku pracovníci cítili v okamžicích, při kterých se mezi svými klienty necítili být vítáni, nebo se dokonce z jejich strany stávali terčem posměchu, slovních útoků a dalších projevů neúcty. Za náročné situace v terénní práci považovali respondenti i takové, při nichž se setkávali s klientem ve velmi obtížné životní situaci a bylo pro ně těžké udržet si profesionální odstup a nenechat se do případu příliš emočně vtáhnout. Elichová vysvětluje, že schopnost udržet si vlastní hranice ve vztahu s klientem je pro sociální pracovníky stěžejní, ale zároveň velice obtížné, protože sociální pracovník se „*při vykonávání svojí profese sám konfrontuje s uvažováním a prožíváním svého smyslu života*…“, přičemž je ale zároveň „*konfrontovaný s problémy jiných,“* zatímco *„sám řeší svůj osobní problém*“ (2017, str. 97). Všichni respondenti se shodovali na přínosu pravidelné a kvalitní supervize, kterou měli v rámci své organizace k dispozici a která jim náročné emoce z klientské práce i týmového fungování pomáhala zvládat. Oceňovali možnost reflektovat svá pracovní témata v týmu ostatních streetworkerů a pod odborným vedení supervizora a zároveň z ní čerpali podporu. Polovina respondentů, která pracovala na pozicích garantů a vedla a odpovídala za terénní mikrotým a svěřenou lokalitu, nicméně vnímala jako problematickou nepřítomnost supervize, která by byla „extra“ pro ně). Někteří respondenti měli potíže vplout do neformální atmosféry a vztahů v NZDM a zaznamenávali problémy, které se podle nich objevovaly právě v důsledku příliš neformálního klima a neschopnosti managementu takové klima ve vztahu ke svým zaměstnancům profesionálně „ustát“. Respondenti se v důsledku toho cítili zmatení z neustálého „střídání rolí“ nadřízených, kteří vůči nim v určitých situacích vystupovali jako kamarádi, zatímco v jiných se zase naopak snažili uplatňovat své pravomoce z role „šéfa“. Bývalí streetworkeři zaznamenali ještě jeden problém, související s příliš neformální atmosférou, se kterým si museli potýkat a v jehož důsledku se cítili zmatení a nejistí, a to bylo nejasné vymezování pracovních kompetencí. To kromě neformálního klima pravděpodobně souviselo i s tím, že v organizacích, v nichž byli zaměstnáni, pracovali lidé s různými odbornými kvalifikacemi a na různé pracovní úvazky. Únavnou část agendy streetworkera pro respondenty představovala nezbytná administrativa – denní zápisy ze služby, tvorba individuálních plánů a dalších úkonů ve prospěch klienta, v případě garantů taky psaní hodnocení na svého terénního kolegu/kolegyni a pravidelné reporty pro městskou část, pod jejíž obvod spadali a která jejich organizaci poskytovala dotace. Ve spojitosti s fyzickou náročností terénní služby, při které denně nachodili spoustu kilometrů a to často ještě i ve velmi špatném počasí, se touto nezbytnou administrativou cítili „udolaní“ a někteří z nich měli tendenci ji odsouvat, nebo provádět nekvalitně. Kromě dvou respondentů, kteří streetwork vykonávali pouze na částečný úvazek, při kterém ještě studovali a jejichž pracovní agenda zahrnovala výhradně jen terénní práci a ojedinělou výpomoc s organizací některých akcí pro klienty, měli všichni respondenti kromě streetworku na starosti další pracovní agendy. Všichni čtyři byli garanty služby, z čehož jim vyplývaly další pracovní povinnosti, a k tomu měli ještě v rámci organizace zodpovědnost i za další aktivity. Často se cítili zahlceni prací a měli pocit, že své pracovní úkoly nejsou schopni zvládat. V tomto kontextu pro ně začala být větším a větším problémem otázka jejich platového ohodnocení, sílil v nich pocit, že za svou náročnou práci nejsou adekvátně odměňováni. Někteří z nich se navíc na začátku nového roku setkávali i s nejistotou, jestli svou nízkou výplatu vůbec dostanou. V důsledku těchto skutečností zažívali respondenti výrazný finanční stres. K tomu navíc většina z nich přiznávala, že často od svých nadřízených postrádala i nějakou formu sociální odměny – pochvalu, slovní ocenění apod., což k jejich pocitům zmaru a frustrace jenom přispívalo. Zvláště v problematické složce finančního odměňování je sociální odměna podle Koukolíka velmi podstatná, protože jak podotýká: *„byť je materiální výplata opožděná, sociální odměna je okamžitá“* a může pracovníkovi dodat pocit, že mu někdo důvěřuje (Koukolík 2016, str. 202). Respondenti se ve svých organizacích taky potýkali s nedostatečným kancelářským zázemím a technickým vybavením, což obzvláště těm, kteří pracovali na plný úvazek a měli na starost spoustu administrativní práce navíc, znatelně ztěžovalo práci. Dva respondenti k tomu ještě navíc bojovali s velkým problémem v podobě nedostupnosti zázemí organizace z lokality, ve které vykonávali terénní službu – bylo to pro ně příliš daleko. Neměli si kam odkládat věci, které sebou potřebovali brát do terénu, neměli kam se v případě špatného počasí na chvíli

„schovat“ a třeba se ohřát. Všichni respondenti, kteří ve svých organizacích pracovali na plný pracovní úvazek, dále shodně popisovali opakované konflikty s managementem, který na ně vyvíjel různé formy nátlaku. Konflikty jsou běžným jevem jakékoli lidské interakce, polovina respondentů nicméně popisovala styl jednání nadřízených, který vykazoval prvky mobbingu, v důsledku čehož se u nich začaly postupně objevovat známky psychického i fyzického vyčerpání. Poslední – 3. výzkumná otázka: ***Jaké okolnosti přivedly respondenty k rozhodnutí práci streetworkera opustit?*** se zaměřovala na sled událostí, které streetworkery nakonec přivedly k rozhodnutí změnit profesi. Někteří respondenti přicházeli postupem času na to, že je klientská práce na ulici příliš neuspokojuje kvůli své povrchnosti a plytkosti a že v ní přestávají vidět smysl, a v kombinaci se svou odbornou kvalifikací cítili potřebu posunout se profesně někam, kde čekali, že naleznou aspekty, které ve streetworku postrádali – a to zejména kontinuálnější a hlubší vztah s klienty, kteří budou mít sami od sebe motivaci chtít s pracovníkem spolupracovat na zlepšení své životní situace. Respondenti, kteří ve svých organizacích pracovali na plný pracovní úvazek, se cítili být zahlcení velkým počtem pracovních úkolů. Silně demotivující pro ně bylo také nízké finanční ohodnocení, i když tento faktor sám o sobě u respondentů nezpůsobil nechuť práci dále vykonávat, ale v kombinaci s dalšími negativními vjemy z profese násobil jejich pracovní nespokojenost. Byli také zklamaní z nestálosti pracovního týmu, v němž pracovali, což bylo způsobeno především vysokou fluktuací zaměstnanců. Unavovaly je konflikty s managementem a to i ty, kteří osobně problémy s vedením organizace neměli, protože napjatou atmosféru vnímali skrze své kolegy, kteří byli v konfliktech přímými účastníky. Polovina z respondentů pak ve svých výpovědích přiznala, že se od managementu organizace opakovaně setkávala s jednáním, které vykazovalo prvky mobbingu. Jak uvádí Wagnerová et al., mobbing je odvozen z anglického výrazu „mob“, což znamená „dotírat, obtěžovat, napadnout“. Tímto pojmem se označuje *„systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti“* (2011, str. 129). Leymann in Wagnerová et al. vysvětluje, že mobbing „*zahrnuje neetickou a hostilní komunikaci, která je prováděna jednou nebo více osobami hlavně vůči jedné osobě, která je vinou mobbingu tlačena do beznadějné a bezbranné pozice a je v ní udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit“* (2003, cit. podle Wagnerová et al. 2011, str. 129). Respondenti uváděli, že ze strany nadřízených zažili pomluvy, ponižující způsoby komunikace, manipulující styl jednání, různé formy nátlaku a vydírání. Vlivem této skutečnosti začali ztrácet při komunikaci s vedením sebevědomí, vyhýbali se jí, objevily se u nich pocity úzkosti, strachu a stále větší vyčerpanosti. Podobné důsledky mobbingu u pracovníka zmiňuje i Svobodová: *„Oběť se vrací z práce unavená, ponížená, zdrcená, zlomená. Žije v trvalém strachu z mobbera, ze ztráty zaměstnání, financí, kariéry či spolehlivosti. Neustálé napětí se projevuje nejprve na psychice oběti, postupně se objevují i fyzické obtíže“* (Svobodová 2008, str. 82). Respondenti, kteří byli s mobbingem ve svých organizacích konfrontováni, tuto skutečnost uváděli jako hlavní motiv v jejich rozhodnutí práci opustit. Dva účastníci výzkumu se vlivem negativních zážitků, které v průběhu pracovní dráhy streetworkerů zažili, setkali dokonce s fenoménem syndromu vyhoření. Cítili se natolik psychicky vyčerpaní, že museli vyhledat odbornou pomoc. Poté ze zaměstnání odešli a už se k práci streetworkera nechtěli nikdy vracet. U prvního z nich tento stav nastal právě v důsledku vystavení mobbingu, v kombinaci s pocitem tlaku z toho, že nestíhá zvládat velké množství pracovních úkolů a finančním stresem z nízkého platového ohodnocení, z nějž nebyl schopen zabezpečit svou rodinu. U druhého sehrál svou roli také finanční stres a z toho plynoucí silný pocit frustrace a ztráty motivace spolu s velmi náročným zážitkem z terénní služby, kdy jej fyzicky napadl jeden z jeho klientů. Jak konstatuje Regehr: *„Povaha profese vystavuje sociální pracovníky riziku násilí…“* - *„avšak,“* jak autorka pokračuje: „*vystavení násilí v práci je neodbytně spojeno s velkým počtem negativních důsledků, jako je akutní stres nebo posttraumatická stresová porucha, případně může vést až k vyhoření pracovníka“* (2018, str. 26, 32).

Autorka příspěvku po vyhodnocení výzkumu zjistila, že nejvýraznější faktory, které streetworkery v pracovním procesu negativně ovlivňovaly a kvůli nimž se rozhodli ze zaměstnání nakonec odejít, byly tyto: **ztráta smyslu pracovního úsilí, vyplývající z pocitu povrchnosti klientských kontaktů, velmi nízké platové ohodnocení, neodpovídající podle pracovníků náročnosti**

profese, zahlcenost pracovními agendami a pocit přepracovanosti, neustále se opakující konflikty s managementem organizace a následné jednání nadřízených, které podle výpovědí poloviny respondentů dokonce vykazovalo prvky mobbingu. Za pozitivní aspekt výzkumu naopak autorka považuje zjištění, že v obou NZDM byla samozřejmostí dobře fungující supervize. Podle vyjádření pracovníků byla tato forma podpory a bezpečný prostor pro reflektování jejich práce velmi důležité a někteří z nich ji možná částečně vnímali i jako benefit. Autorka příspěvku sama prošla opakovanou pracovní zkušeností na pozicích streetworkera pro rizikovou mládež a stejně jako respondenti výzkumu se i ona musela potýkat s malým finančním ohodnocením v kontextu velké náročnosti profese. Považuje proto za velmi důležité, aby se nízkoprahová zařízení učila své zaměstnance motivovat jinými formami ocenění – počínaje sociální odměnou, která by měla být za dobře odváděnou práci samozřejmostí, po benefity a pracovní výhody, které ale budou pro zaměstnance hodnotné a bude z nich mít pocit alespoň částečné kompenzace za nízké platové ohodnocení. Jedním z takových benefitů by mohlo například být očkování proti hepatitidě, protože streetworkeři jsou z charakteru své práce touto infekční nemocí více ohroženi. Pracovníkovi by bezplatná vakcinace dodala pocit, že na něm a jeho zdraví zaměstnavateli záleží. Podle autorky příspěvku totiž není v silách zaměstnance, aby při psychicky i fyzicky náročné profesi neustále čerpal motivaci jen ze svého entuziasmu a touhy pomáhat - každý pracovník potřebuje i nějaké impulsy zvnějšku. Nezdravému ovzduší v pracovním kolektivu se dá preventivně předcházet, pokud jsou ve vedení organizace zralé osobnosti, které mají profesionální dovednost delegovat spravedlivě úkoly, jasně vymezovat pracovní kompetence členů v týmu a které mají zároveň schopnost určovat, kolik pracovních úkolů je jeden zaměstnanec schopen zvládnout. Stejně tak je ale důležité, aby se zaměstnanci neziskových organizací v sociální sféře naučili asertivně vymezovat a držet své osobní hranice a uměli své potřeby svým nadřízeným otevřeně a vhodným způsobem sdělovat. Poté je podle autorky příspěvku větší šance, že zaměstnanci na pozicích streetworkerů v nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež budou ve své práci více spokojeni a pocítí méně často potřebu poohlížet se po jiné práci, která jim tyto atributy bude schopna nabídnout.

Seznam odborných zdrojů

ACOSTA, G. *5 reasons why social work is your calling.* 26. 10. 2015, Usc.edu [online]. © 2019 The University of Southern California, [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: https://msw.usc.edu/mswusc-blog/reasons-social-work-career-is-your-calling/

BEDNÁŘOVÁ, Z.; PELECH, L. *Sociální práce na ulici - streetwork*. Brno: Doplněk, 2000. Co? Jak? Proč?. ISBN 80-7239-048-1.

BEDNÁŘOVÁ, Z.; PELECH, L. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*. Brno: Doplněk, 2003. Co? Jak? Proč?. ISBN 80-7239-148-8.

BUREŠ, M. *Průměrná mzda v Česku vzrostla na 32 466 Kč a medián na 27 582 Kč.* 4.6.2019, Finance.cz [online]. © 2019 Mladá fronta a.s., [cit. 2019-06-15]. Dostupné z: https://www.finance.cz/519126-prumerna-mzda-2019-cr-eu-nemecko-rakousko/#Prum1

DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

ELICHOVÁ, M. *Sociální práce: Aktuální otázky.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0080-4.

GRAHAM, J. R.; SHIER M. L. *Profession and workplace expectations of social workers: Implications for social worker subjective well-being.* 25. 6. 2013, Researchgate.net [online]. © 2013

GAPS, [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/261879209_Profession_and_Workplace_Expectations_of_Social_Workers_Implications_for_Social_Worker_Subjective_Well-Being

HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

HOMANS, E. C. *Social Behavior: Its Elementary Forms.* New York: Harcourt, Brace & World, 1961.

Kariérní portál Jobs.cz [online]. © 1996 – 2019 LMC s r. o. Dostupné z: www.jobs.cz

KOUKOLÍK, F. *Sociální mozek: evoluce a neuronální podklady*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-2850-9.

MACEK, P. *Adolescence*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-747-7.

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

MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-368-0.

MIKULÍKOVÁ, L. *Spokojenost zaměstnanců.* Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie, 2010. Dostupné z: https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/120052589

MILLER, K. I.; MONGE, P. R. *Participation, satisfaction, and productivity: A metaanalytic review.* Academy of Management Journal, 1986, vol. 29, no. 4, pp. 727-753. Jstor.org [online]. © 1986 *Academy of Management*, [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: *https://www.jstor.org/stable/255942?read-now=1&seq=2#page_scan_tab_contents*

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

Mládež mají usměrnit sociální asistenti. Mladá fronta Dnes, 31. 1. 1994. Neaktuality.cz [online]. © Copyright 2009-2017 Neaktuality.cz, [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: http://www.neaktuality.cz/domaci/mladez-maji-usmernit-socialni-asistenti/

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0525-0.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0763-6.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

NEDĚLNÍKOVÁ, D. *Metodická příručka pro výkon terénní sociální práce*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2008.

Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež. Socialni-zaclenovani.cz [online]. © 2018 Agentura pro sociální začleňování, [cit. 2019-06-28]. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/oblasti-podpory/socialni-sluzby/nizkoprahova-zarizeni-pro-deti-a-mladez/

Novell, R. J. *Nine reasons to become a social worker in 2015.* 5. 7. 2015, Theguardian.com [online]. © 2019 The Guardian News and Media Limited or its affiliated companies, [cit. 2019-06-28]. Dostupné z: https://www.theguardian.com/careers/careers-blog/reasons-to-join-social-care-2015

PLAMÍNEK, J. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996.

PRŮCHA, J.; VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

REGEHR, CH. *Stress, trauma, and decision-making for social workers*. New York: Columbia University Press, 2018. ISBN 978-02-315-42-371.

SLAMĚNÍK, Ivan. *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3311-1.

SOBOTKOVÁ, V. *Rizikové a antisociální chování v adolescenci*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4042-3.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-X.

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

ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠTEFAN, V. *Streetworkeři pomáhají dětem, narkomanům i lidem bez domova. Kvůli nízkým výdělkům jich ale ubývá.* 1. 7. 2018. Irozhlas.cz [online]. © 1997 – 2019 Český rozhlas, [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/taxonomy/term/53001/streetwork-pomoc-detem-socialni-sluzby-narkomanie-bezdomovectvi-prevence_1807011600_dbr

ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL K.; HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

WORTMAN, C. B.; LOFTUS, E. F. *Psychology.* New York: Knopf, 1988. ISBN 0-394-36537-2.

Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Zákony pro lidi.cz. [online] © AION CS, s r. o. 2010-2019, aktualizováno 01. 11. 2013, [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-332