

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Ústav informačních studií a knihovnictví

Studijní program: informační studia a knihovnictví

Studijní obor: informační studia a knihovnictví

Kateřina Procházková

**Analýza současného stavu motivace studentů oboru Informační
studia a knihovnictví pro práci v informační sféře**

Bakalářská práce

Praha 2009-08-13

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Ludmila Fonferová

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Praze, 13. srpna 2009

.....

podpis studenta

Identifikační záznam:

PROCHÁZKOVÁ, Kateřina. *Analýza současného stavu motivace studentů oboru Informační studia a knihovnictví pro práci v informačním sektoru [The Analysis of present state of motivation of students of information studies for employment in information sphere]*. Praha, 2009-08-13. 67 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí bakalářské práce Ludmila Fonferová.

Abstrakt:

Bakalářská práce popisuje současný stav motivace informačních pracovníků Národní knihovny a České televize. Je rozdělena na část výkladovou a část popisující provedení kvalitativní výzkum. Výkladová část je zaměřena na popis vzniku samotné motivace, charakteristiku odborných termínů, dále potom vznik hodnot ve vztahu k vykonávané profesi a proces výkonové motivace. Tato část je zakončena kapitolou charakterizující hodnocení lidí na pracovišti související s nejdůležitějšími faktory lidské osobnosti, jež mají vliv na úspěšný pracovní výkon. Část popisující provedení kvalitativní výzkum je tvořena polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci Národní knihovny a České televize, které byly následně zanalyzovány takovým způsobem, aby korespondovaly s výkladovou částí.

Klíčová slova:

motivace, motiv, potřeba, informační pracovník, kompetence, kvalitativní výzkum, metodologie, rozhovor, Národní knihovna, Česká televize

Obsah

<u>Předmluva:</u>	7
<u>Úvod:</u>	9
<u>1. Pojem motivace a jeho charakteristika:</u>	10
<u>1.1 Princip vzniku motivace:</u>	10
<u>1.2 Motivace a význam situace:</u>	10
<u>1.3 Motivy a potřeby:</u>	11
1.3.1 Motivy:.....	11
1.3.2 Potřeby:.....	12
1.3.3 Klasifikace potřeb:.....	12
<u>1.4 Zájmy:</u>	15
1.4.1 Zájmy z pohledu fenomenologie:.....	15
1.4.2 Zájmy z pohledu strukturní analýzy:.....	16
1.4.3 Klasifikace zájmů:.....	16
<u>1.5 Hodnoty:</u>	18
1.5.1 Pojem hodnota a jeho charakteristika:.....	18
1.5.2 Systém hodnot v profesním zaměření člověka:.....	18
1.5.3 Vliv sociokulturních faktorů na lidské hodnoty:.....	20
<u>1.6 Výkonová motivace:</u>	21
1.6.1 Výkonová motivace a faktory na ni působící:.....	21
1.6.2 Pyramida stimulů:.....	24
<u>1.7 Hodnocení lidí:</u>	24
1.7.1 Schopnosti:.....	25
1.7.2 Postoje:.....	25
1.7.3 Vlastnosti:.....	25
<u>2. Kvalitativní výzkum</u>	27
<u>2.1 Metodologie kvalitativního výzkumu:</u>	27
<u>2.2 Kdo je odborným informačním pracovníkem ?</u>	30
<u>2.3 Národní knihovna České republiky:</u>	33
2.3.1 Osobní profil aneb Kdo je účastníkem výzkumu?.....	33
2.3.2 Primární motivace a její okolní faktory jako příčina výběru studijního oboru:.....	36
2.3.3 Motivace v procesu současné pracovní náplně a potřeb s ní souvisejících:	41
2.3.4 Analýza současného způsobu motivace zaměstnanců NK:.....	46
<u>2.4 Česká televize:</u>	49
2.4.1 Osobní profil aneb Kdo je účastníkem výzkumu?	49
2.4.2 Primární motivace a její okolní faktory jako příčina výběru studijního oboru:.....	51
2.4.3 Motivace v procesu současné pracovní náplně a potřeb s ní souvisejících:	54
2.4.4 Analýza současného způsobu motivace zaměstnanců ČT:.....	60
<u>Závěr:</u>	63

Předmluva:

Odborný informační pracovník je specifickou pozicí co se týče širokého spektra schopností a dovedností, jež může v budoucím zaměstnání využít. Obor Informační studia a knihovnictví je svým způsobem odlišný od jiných oborů, které lze studovat při FF UK. Jeho odlišnost tkví v široké možnosti jeho uplatnění v různých institucích.

Analýzu současného stavu motivace informačních pracovníků v různých oblastech informační sféry jsem záměrně provedla ve dvou nejvýznamnějších informačních institucích, které nabízejí vysoké uplatnění a seberealizaci pro současné absolventy oboru Informační studia a knihovnictví (UISK).

Právě z tohoto důvodu jsem si zvolila dvě naprosto odlišné informační instituce a pozice v nich. Každá z těchto institucí zpracovává, analyzuje a šíří informace, každá však jiným způsobem. Přesto mají jedno společné- v obou se velmi slušně mohou uplatnit absolventi oboru UISK, jelikož struktura tohoto oboru umožňuje osvojení si dovedností, které v těchto institucích lze velmi slušně využít.

Národní knihovna České republiky byla vybrána z toho důvodu, že v ní pracuje podstatná část studentů Informačních studií a knihovnictví, jelikož splňuje ve všech oblastech námět a zaměření studia. Naopak Česká televize je institucí, ve které se až na výjimky zdaleka tolik absolventů nerealizuje, ačkoli nabízí širokou míru uplatnění.

Pro Českou televizi jsem se zároveň rozhodla, jelikož jsem měla možnost absolvovat měsíční stáž ve Vzdělávacím centru, jenž se specializuje na pořádání nejrůznějších školicích a rekvalifikačních kurzů pro zaměstnance. Spektrum těchto kurzů je široké, jelikož spektrum dovedností jednotlivých pracovníků je různé s ohledem na vykonávanou činnost. Zároveň Českou televizi vnímám jako informační instituci, jejíž status je v České republice velmi vysoký.

Moje bakalářská práce je rozdělena na dvě stěžejní části. První část je částí výkladovou a popisuje základní proces motivace, jeho vznik, význam v situačním kontextu a ostatní faktory, které s ním úzce souvisí. Dále jsem se snažila o cílený výklad základních „lidských“ schopností, dovedností a vlastností, jež každého z nás ovlivňují při výběru budoucího povolání. Odborná část byla nakonec doplněna

procesem vytváření hodnot, a tím vznikající motivaci v procesu pracovní náplně. V této části jsem vycházela především ze tří autorů- Milana Nakonečného a jeho Motivace lidského chování, Jiřího Plamínka a jeho Vedení týmů, lidí a firem a v neposlední řadě z Psychologie osobnosti Vladimíra Smékala.

Druhá část je částí popisující provedený kvalitativní výzkum. Byla sestavena z polostrukturovaných rozhovorů provedených v Národní knihovně a České televizi. Je záměrným obrazem výkladové části a jejím cílem je přinést podrobné výpovědi jednotlivých zaměstnanců o jejich uplatnění v soudobé informační sféře. Zároveň musím dodat, že jelikož se jedná o kvalitativní výzkum, vyznačuje se malým počtem respondentů, a tudíž nelze zjištěné informace aplikovat na větší skupinu lidí.

Cílem mé bakalářské práce je ukázat, jak dalece je pro dnešní studenty práce ve dvou zmiňovaných institucích zajímavá, jaké pracovní podmínky jim nabízí, jaké schopnosti po nich vyžaduje (zda korespondují s osnovami oboru), a jak dalece je práce v nich motivující. Musím dodat, že ač se jedná o práci komparační, není záměrem uvést, ve které z uvedených institucí jsou pracovní podmínky horší či lepší. Za každých okolností existuje více úhlů pohledu.

Citace v textu jsou zapisovány metodou, která bývá označována také jako tzv. Harvardský systém – tedy pomocí prvního údaje a roku vydání dokumentu. Způsob citace vychází z norem ISO 690 a ISO 690-2. Na prvním místě je velkými písmeny uvedeno příjmení autora, popř. název korporace, na místě druhém datum vydání dokumentu. Ve většině případů je údaj ještě doplněn informacemi o stránkování. Pro lepší přehlednost textu jsou údaje uvedeny v hranatých závorkách. U dokumentů, které mají více autorů, je citován dle příjmení prvního z nich. Pokud u citovaného dokumentu není uvedena primární autorská odpovědnost, cituje se dle prvních slov z názvu. Bibliografické záznamy citovaných zdrojů jsou uvedeny na konci textu, nejsou číslovány a jsou uspořádány abecedně podle prvního údaje a na druhé úrovni sestupně podle roku vydání. Další doplňující informace k textu práce jsou uváděny v poznámce pod čarou.

Na závěr bych ráda poděkovala především svým rodičům za jejich neskonale obětavou a psychickou podporu nejen při psaní, ale během celého studia. Dále samozřejmě osobám, kteří se mnou úzce spolupracovali- Bohdaně Stoklasové, Jindřišce Pospíšilové, Ivě Šarecové, Karolíně Košařové a Lence Budilové. V neposlední řadě potom mé kamarádce Janě Svitalské za veškerou pomoc a Mgr. Ludmile Fonferové za cenné rady a čas.

Úvod:

Informační studia a knihovnictví- obor, který je veřejnosti znám také pod zkratkou UISK a osnova jeho výuky prošly v několika posledních letech mnoha změnami. Ukazuje se, že tento obor a možnosti uplatnění jeho absolventů v současné praxi jsou velkorysé. Vždyť samotná charakteristika studia na webových stránkách ústavu popisuje široký záběr schopností a dovedností, se kterými mohou současní absolventi najít širokou míru uplatnění v informačním sektoru.

Existuje zde však jeden problém, který začíná být v posledních letech velmi aktuální a stává se tak předmětem mnoha rozličných postojů. Tímto problémem je samotná podstata tohoto oboru. Jak samotný název napovídá, je možné nahlížet na tento obor a jeho bakalářský program ze dvou hledisek- hlediska informačního a hlediska knihovnického.

Hledisko knihovnické popisuje praktickou činnost v knihovnách různého zaměření. Jedná se o práci ve službách, jež je sice doplněna tzv. „teoretickým backgroundem“, ale ve své podstatě tkví v praktické činnosti. Odborné zvládnutí katalogizačních pravidel, věcného a jmenného zpracování, proces akvizice a mnoho jiných činností spojených s prací v knihovně je natolik specifickou oblastí studia, která nemůže být vykonávána v jiné informační instituci.

Oproti tomu perfektní znalost dokumentografických systémů, procesu tvorby elektronických dokumentů a databází, struktury projektování informačních systémů či vytváření abstraktů z textu umožňuje realizaci v naprosto jiné oblasti informační sféry. Takovou oblastí může být informační či databázová společnost nebo veřejnoprávní média, např. Česká televize.

Právě v této diferenciaci spočívá podstata Analýzy současného stavu motivace studentů Informačních studií a knihovnictví. Diferenciace, která tento dynamický obor činí oborem vysoce kvalitním a moderním a zároveň umožňuje nahlížet na jeho absolventy několika motivačními hledisky.

Jaká je tedy podstata motivace absolventů v současném informačním sektoru? Je to zainteresovanost v četbě a knihách jako takových odrážející se v radosti pracovat v jejich blízkosti? Nebo se objevuje tendence využít nasbírané znalosti v soukromé informační sféře s cílem dosáhnout vyššího platového ohodnocení? Je charakteristickým rysem motivace absolventů vysoce rozvinutá cílevědomost? A je opravdu vysoká informační gramotnost v současné době opravdu takovou devizou?

1. Pojem motivace a jeho charakteristika:

1.1 Princip vzniku motivace:

Oblast motivace lidského chování spadá do oblasti vědy, která je označována jako psychologie. Ta se mimo mnoha jiných oblastí lidské osobnosti zabývá příčinami, proč se lidé v různých situacích chovají tím či jiným způsobem, co je k jejich chování vede, respektive, jaký má způsob jejich chování psychologický důvod. Důvody, proč se člověk chová tímto způsobem, či co ho vede k tomuto rozhodnutí jsou zřejmě nejsložitějšími otázkami, na něž se tato věda pokouší odpovědět.

„Přístupy a teorie, kterými se jednotliví autoři snaží problém motivace charakterizovat jsou vesměs různé, avšak obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, vyúsťující ve výsledný vnitřní stav, motiv“ [NAKONEČNÝ, 1996].

Právě motiv může být takovým psychologickým důvodem lidského chování a zároveň spouštěcím mechanismem celého procesu motivace. Motivy mohou nabývat různých podob- potřeba komunikovat, potvrzení vlastní hodnoty, sexuální abstinence atd. Je však nutné rozlišovat konečný cíl, jímž je opět nějaký druh vnitřního stavu, nejčastěji uspokojení a prostředky, jimiž se tohoto stavu dosahuje [NAKONEČNÝ, 1996].

Příčinu lidského chování ovšem nelze hledat pouze v samotné osobnosti jedince a jeho vnitřních motivech. Mnohokrát je příčina zakotvena v situaci, ve které se jedinec náhle ocitne. Dochází zde tak ke kauzálnímu vztahu mezi vnitřním motivem a kontextem okolí, do něhož je ovšem ještě nutné započítat vrozené či učením získané tendence, které se označují jako potřeby [NAKONEČNÝ, 1996].

1.2 Motivace a význam situace:

Jak již bylo řečeno, má motivace přímý kauzální vztah se situací a způsob chování, který jedinec zvolí k dosažení cíle je ovlivněn situačním kontextem. Z toho vyplývá, že jedinec se k jednání odhodlá pouze pokud je jeho motiv dostatečně stimulující, v cestě za cílem nejsou nepřekonatelné překážky a hodnota uspokojení je natolik silná, že stojí za to se o ni pokusit. Tak lze popsat vztah motivace a situace, která souvisí s odhodláním se nějak chovat [NAKONEČNÝ, 1996].

Do tohoto schématu ovšem vstupuje ještě další činitel, kterým je svědomí. „Morální reflexe důsledků chování je vlastně to, co se nazývá svědomí, osobní étos, osobní morálka či superego a je to neméně významný činitel chování, který se však může uplatnit již před tak říkajíc vstupem jedince do situace, v níž se ten může octnout nebo ji sám aktivně vytvořit. Svědomí se může uplatnit již ve fázi, kdy si subjekt svůj motivační stav uvědomí ve formě neurčité touhy či určitého záměru“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 18].

Proces motivace je zároveň velmi úzce spjat s tzv. anticipací, kterou se rozumí vliv očekávání na chování. „Anticipace se projevuje také v reflexi důsledků jednání, a to ve směru kognitivním a morálním. V tomto smyslu lze rozlišovat: 1. anticipaci výsledků jednání ve smyslu pravděpodobnosti dosažení cíle a 2. anticipaci důsledků jednání ve smyslu zisků a ztrát, a to ovšem nejen materiálních, ale psychických vůbec, tj. i morálních, které jsou psychologicky reprezentovány takovými pocity jako např. hrdost nebo zahanbení“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 24].

Takto je stručně nastíněn princip motivace, který bude v dalších kapitolách podrobněji rozebrán s cílem charakterizovat jednotlivé prvky motivace v systémovém pojetí. Znalost motivace lidského chování je v psychologii nesmírně důležitá, jelikož každá pomoc člověku ve složité životní situaci musí vycházet z poznatků a porozumění příčin jeho chování. V této práci se budu zabývat motivací vztahující se k rozhodnutí člověka o jeho životním uplatnění.

1.3 Motivy a potřeby:

1.3.1 Motivy:

V první části kapitoly byly zmíněny pojmy, které jsou pro systém motivace lidského chování klíčové, a bez jejichž bližší charakteristiky nelze tomuto systému lépe porozumět.

„Slovo „motiv“ pochází z latinského termínu *novel-ere* = hýbu, resp. *motivus* = hýbající. Jde tedy o pojmenování hnacích sil lidské činnosti, které se nacházejí v individuu, na rozdíl od *incentiv*, které představují pobídky k jednání přicházející zvenčí (příkaz, úkol, očekávaná odměna či trest)“ [SMÉKAL, 2002, s. 232].

Dělení motivů dle kritérií je mnohočetné. Neexistuje pouze jedna jediná klasifikace. Psycholog Nakonečný dokonce ve své knize *Motivace lidského chování* odmítá jakékoli třídění a motivy považuje pouze za dále neanalyzovatelné psychologické příčiny chování.

Oproti němu přišel K. Lewin s jednoduchým systémem, dle kterého lze motivy rozdělit na primární a odvozené. „Za primární můžeme považovat především motivy původní, nepodmíněné, směřující k přímému uspokojení, jako např. motiv hladu – jakékoliv jídlo; primárním motivem je také např. potřeba stimulace, kdežto odvozeným motivem je potřeba určitého druhu jídla, určitým způsobem připraveného, nebo třeba zájem o detektivky“ [SMÉKAL, 2002, s. 233].

Důležité je, že ať přijmeme jakákoli kritéria třídění motivů, nemůžeme některé považovat za vyšší a některé za nižší. Je nutné si uvědomit, že to, co je pro někoho zcela zásadní, může jinému jedinci připadat zcela malicherné a naopak.

1.3.2 Potřeby:

Oproti motivům vyjadřují potřeby spíše vztahy k cílovým objektům a s nimi spojené instrumentální vzorce chování.

„Potřeba je stav osobnosti odrážející rozpor mezi tím, co je dáno, a tím, co je nutné (nebo se jeví osobnosti jako nutné) pro přežití a rozvoj, stav podněcující osobnost k činnostem zaměřeným na odstranění tohoto rozporu. V potřebách jako základním druhu motivů zřetelně vystupuje jejich trojí aspekt. Potřeba energetizuje, zaměřuje a udržuje jednání ve směru k cílovému objektu tak, aby cíle bylo dosaženo“ [SMÉKAL, 2002, s. 239].

S výjimkou těch nejzákladnějších lidských potřeb, které člověka udržují při životě, nejsou potřeby u všech lidí stejné. Jejich hierarchii si každá osobnost utváří během života. Člověk, který má morální vědomí na vysoké úrovni je schopen zvažovat, zda např. cesta za úspěchem není v rozporu s potřebami druhého člověka či zda mentální touha po určitém cíli není jen přechodnou záležitostí. Jak píše Smékal: „Rýsuje se zde chápání potřeb jako toho, co jedinec potřebuje k efektivnímu a produktivnímu životu, tedy i jako toho, co mu musí poskytovat či umožňovat okolí, nebo jako toho, co si musí v prostředí vytvořit, aby mohl existovat a rozvíjet se“ [SMÉKAL, 2002, s. 239].

1.3.3 Klasifikace potřeb:

Pokud není bráno v potaz klasické rozdělení potřeb na primární a sekundární, lze potřeby klasifikovat dle několika kritérií. Smékal ve své knize Psychologie osobnosti uvádí následující významné klasifikace:

Klasifikace individuální psychologie:

Dle charakteristiky, kterou zastává individuální psychologie, se uplatňuje teze, že člověk jakožto tvor společenský má ve svém životě na prvních místech v hierarchii potřeb nutnost být pozitivně přijímán lidmi ve svém okolí a dále se mezi nimi neustále prosazovat.

„Škola individuální psychologie předpokládá, že každý jedinec touží po sebeuplatnění a po začlenění do společenství. Jestliže obě tyto tendence jsou v rovnováze, je chování osobnosti konstruktivní, jestliže převládne tendence k sebeuplatnění, zmenšuje se sociální zájem a chování se stává nežádoucí“ [SMÉKAL, 2002, s. 243].

Alderfův motivační model:

Tzv. Alderfův motivační model popisuje jednoduchý motivační systém, který je také označován jako ERG-teorie. V tomto systému se předpokládá, že člověk ve svém životě uplatňuje tři potřeby. Těmi jsou: potřeba růstu (growth), potřeba vzájemných vztahů (relatedness) a potřeba existence (existence) [SMÉKAL, 2002].

„Autor ukazuje na složitou závislost vyšších a nižších tužeb člověka, odmítá tvrdou hierarchii v stupni naléhavosti potřeb, kterou postuluje A. Maslow“ [SMÉKAL, 2002, s. 243].

Teorie teleonomických trendů:

Tato teorie byla navržena F. H. Allportem (1937) a je považována za systém motivace, který se účelně vyhýbá vrozeným tendencím, vlivu nevědomí a instinktů. V odborné literatuře se též vyskytuje pod názvem: Potřeby jako konzistence chování.

„Tato teorie předpokládá, že když jedinec systematicky opakuje určitá jednání a manipulace ve vztahu k určitým objektům, osobám a idejím, lze za jeho projevy předpokládat určité zákonité cíle. Teorie se pokouší vyhnout apriorně předpokládaným dispozicím, klade důraz na zobecnění konzistencí v interakčním chování, neformuluje žádné předpoklady o tom, zda jsou vyabstrahované trendy vědomé či nevědomé, zda jsou determinovány instinkty či raným učením, připouští jedině, že vznikají v dětství posilováním určitého chování vztahovaného k určitým cílům“ [SMÉKAL, 2002, s. 244].

Hierarchická teorie potřeb:

Autorem nejznámější klasifikace potřeb je humanistický psycholog A. Maslow. „Teorie předpokládá vertikální řetězení potřeb, v němž musí být uspokojeny nižší potřeby, aby se mohly rozvíjet a aktualizovat potřeby vyšší. Neuspokojení nižších potřeb je prožíváno jako trýznivý pocit nedostatku (deficitu) navozující další konkrétní pocity strachu, smutku nebo hněvu. Neuspokojení vyšších potřeb je prožíváno jako úzkost a neklid, jehož příčinu si jedinec často ani neuvědomuje. Pokud se vyšší potřeby dosud nezformovaly, pak se jejich vývojové počátky hlásí nespecifickými pocity napětí“ [SMÉKAL, 2002, s. 245].

Za tři nejnižší potřeby A. Maslow považuje potřeby tělesné, potřeby cítit a být v bezpečí a potřebu milovat a být milován. Pokud nejsou tyto potřeby naplněny, nese to za následek, že jedinec nebude ani v dospělosti schopen vnímat potřeby vyššího stupně a životem bude proplouvat, aniž by si jejich existenci uvědomil a připustil [SMÉKAL, 2002, s. 246].

Za potřeby vyšší jsou považovány potřeby získání a udržení sociální pozice a potřeby seberealizace a estetického uplatnění. Obecně lze říci, že tyto dvě potřeby zajišťují člověku jeho uplatnění ve společnosti, což je ovšem u každého jedince jiné. Někdo si vlastní já uvědomuje pomocí hromadění majetku, někdo pomocí exhibice na veřejnosti a někdo pomocí obdržování pochval od svého okolí. V každém případě však platí, že nižší potřeby lze uspokojit jednoznačným způsobem a k uspokojení potřeb vyšších je možné použít více cest [SMÉKAL, 2002, s. 246].

V souvislosti s touto teorií úzce souvisí fenomén úzkosti. Jedná se o pocit strachu, který není identifikovatelný žádným zdrojem. Člověk tak ztrácí přirozenou součást vlastní sebekontroly a projevují se u něj pocity, které nejsou v dané situaci adekvátní. Laicky se dá říci, že osoba situaci přehání. Nejčastější skupinou lidí, u které se pocity úzkosti objevují jsou takoví, jejichž potřeby lásky a seberealizace utrpěly narušení např. druhem frustrace [SMÉKAL, 2002, s. 246].

„Z existencialismu vycházející psychologové tvrdí, že úzkost je základní životní pocit moderního člověka. I když názor na stupňující se frustraci je filozofickým postulátem, nelze popřít, že se život stává složitějším a zajišťování existenčních příjemností je pro většinu lidí náročnější“ [SMÉKAL, 2002, s. 246].

Potřeby jako indikátor sociální zralosti:

Tato klasifikace byla vytvořena ruským psychologem J. B. Kaverinem v roce 1987. „Předpokládá, že jsou čtyři základní oblasti činností, jimiž se realizuje náš život, a to práce, která je základní podmínkou udržení existence, sociální styk, poznávací činnost a rekreace“ [SMÉKAL, 2002, s. 247].

V této teorii je možné nalézt i zásadní podobnost s teorií A. Maslowa a to především v myšlence, že biogenní potřeby jsou potřebami vrozenými a postupnou socializací získávají úlohu sociálně determinovaných. Z toho vyplývá, že narušení bazálních potřeb vede ke stagnaci chování. „Vzniká tak stav, v němž některé potřeby vyšší úrovně mohou zůstat nerozvinuty, vědomí osobnosti skryty a neuvědomovány a člověk může projít životem, aniž si jejich naléhání uvědomí“ [SMÉKAL, 2002, s. 247].

To je velmi zásadním problémem, jelikož každá vrozená potřeba potřebuje dávku sociální stimulace, aby se mohla přeměnit v aktivní motiv a člověk tak získal motivaci k dalšímu jednání. Na rozvíjení bazálních potřeb má tedy obrovský vliv způsob výchovy, v níž jedinec vyrůstá [SMÉKAL, 2002, s. 247].

1.4 Zájmy:

Zájmy na rozdíl od potřeb nejsou tak pevně spjaty s dispozicemi jedince a jejich vznik není vázán na neurofyziologický aparát. To znamená, že potřeby žízně či hladu rozhodně nelze považovat za zájem. Zájemem by avšak mohla být označena touha ochutnat např. určitý speciální druh jídla s cílem dosáhnout pohody a slasti.

V rovině psychologie podléhají zájmy stejně jako potřeby několika kritériím, dle nichž je lze popsat a uspořádat do skupin a podskupin. Lze na ně pohlížet z principu fenomenologie, funkčního hlediska a strukturní analýzy. Psycholog Smékal však ještě ve své knize Psychologie osobnosti hovoří o tzv. klasifikaci zájmů dle předmětů a činností, na které jsou zaměřeny. Tento způsob třídění našel uplatnění především v poradenské terapii z hlediska své funkčnosti a mnohočetnému uplatnění [SMÉKAL, 2002].

1.4.1 Zájmy z pohledu fenomenologie:

Fenomenologie je vědou o podstatách a fenoménech (=jevech). Jejím zakladatelem je německý filozof Edmund Husserl, který ji zároveň označil za vědu,

kteřá se snaží o návrat před vědecká interpretační schémata a snaží se poznávat věci v jejich autenticitě.

Dle fenomenologické analýzy je zájem popisován jako jev, který konkrétní osoba prožívá a cítí a zároveň ho lze vypořozovat i v jejím chování. Smékal tvrdí: „Subjektivně je tedy zájem druhem prožitku, v němž vystupují do popředí sympatie k určitým objektům nebo činnostem, nebo zážitek příjemnosti, který doprovází vědomí přítomnosti určitých objektů, nebo vědomí možnosti zabývat se předmětem zájmu, seznamovat se s ním, dovídat se o něm informace“ [SMÉKAL, 2002, s. 250].

Zájmy mohou být jednak dlouhodobé a jednak krátkodobé. Krátkodobý zájem nemá dlouhého trvání, je způsoben náhlým vzrušením a po nějaké době odezní. Oproti tomu je dlouhodobý zájem už jakousi bližší formou samotné motivace, avšak musí být splněna podmínka dostatečné zainteresovanosti osoby v objektu a silná touha se o něm dozvědět co nejvíce [NAKONEČNÝ, 1996].

1.4.2 Zájmy z pohledu strukturní analýzy:

Strukturní analýza zájmů, jak už její název napovídá, se snaží pátrat po příčině a vzniku zájmu v samotné osobnosti. Pokud budeme na zájmy nahlížet strukturním pojetím, je nutné zmínit tezi, že zájem jako takový se v průběhu života mění, je ovlivňován stupněm socializace a je přímo závislý na situačním kontextu. Přesná charakteristika Smékala: „Zkušenost nám jasně ukazuje, že např. zájem o umění může u jednoho člověka plynout z vysoce vyvinutého estetického vnímání a z potřeby estetických prožitků, kdežto u jiného ze snahy být akceptován ve skupině, kde obdiv k umění patří k součásti životního způsobu“ [SMÉKAL, 2002, s. 252].

„Z výzkumu vzniku a vývoje zájmů vyplývá jednak, že jsou jednoznačně vázané na vývojové fáze, jednak, že jsou závislé na stimulaci z prostředí. Proto je považujeme za získané motivační dispozice, což je další znak, který je odlišuje od potřeb“ [SMÉKAL, 2002, s. 252].

1.4.3 Klasifikace zájmů:

Jak již bylo dříve zmíněno, v poradenské psychologii, tj. při různých terapiích (skupinových i individuálních) či sezeních se ve velké míře uplatňuje klasifikace zájmů dle předmětů, na které jsou zaměřeny. Z hlediska tématu této práce je tato teorie zajímavá především proto, že umožňuje vnímat a pochopit princip motivace různých typů lidí v pracovní sféře jejich života.

„Nejjednodušší je třídit zájmy podle předmětů a činností, na něž mohou být zaměřeny, což lze využít, když chceme na bezprostřední a konkrétní úrovni charakterizovat zaměření dané osobnosti“ [SMÉKAL, 2002, s. 254].

Tato klasifikace je třístupňová. Jedná se o skupinu zájmů o věci, zájmů o lidech a zájmů o idejích.

I. Zájmy o věci:

- Systematizační – o sbírání a třídění materiálu
- Materiální – o zacházení s věcmi, zvířaty, rostlinami

II. Zájmy o lidech:

- Kontaktní – o setkávání s lidmi pro nějaký zisk
- Sociální – o lidi jako takové

III. Zájmy o idejích:

- Vědecké – zjistit, proč jsou věci takové, jaké jsou
- Literární – činnost se slovy a jazykem
- Estetického vnímání
- Estetického vyjádření [SMÉKAL, 2002, s. 254].

Zájmy o věci jsou vyjádřeny touhou věci buďto systematicky sbírat (třídit materiál) či s nimi nějakým způsobem zacházet (např. se nějak k vlastní věci chovat). V odborné literatuře bylo zmíněno v rámci této první skupiny, že je do ní možné zařadit i způsob chování ke zvířatům. To je pro mě nepřijatelné, jelikož vlastním názorem, že jakýkoli živočich by neměl být považován za věc [SMÉKAL, 2002, s. 254].

Zájmy o lidech jsou také dvojího typu- člověk může mít tendenci se kontaktovat s okolními lidmi za nějakým účelem nebo, je-li jeho sociální citění na vysoké úrovni, potom má zájem o lidi jako takové. Zjednodušeně řečeno, má rád a cíleně vyhledává jejich společnost [SMÉKAL, 2002, s. 254].

Poslední skupinu tvoří zájmy, které se projevují především u silně kulturně založených osobností. Mohou se projevovat touhou člověka porozumět přírodním zákonitostem, touhou se nějak esteticky projevit v oblasti divadla, hudby či

výtvarného umění. Do této skupiny lze z hlediska povolání zařadit zájmy především herců, zpěváků a jinak veřejně vystupujících osobností [SMÉKAL, 2002, s. 254].

1.5 Hodnoty:

1.5.1 Pojem hodnota a jeho charakteristika:

Pod pojmem hodnoty se rozumí lidská přesvědčení, která vznikají při setkání nějaké potřeby s vytouženým objektem. V této situaci dojde u člověka k tzv. vytvoření hodnoty, která je zainteresovaná v nějakém cíli, jenž daná osoba považuje za velmi kvalitní.

„Zatímco potřeby jsou zakotveny v osobnosti jako dispozice a některé z nich mají i prozkoumaný neurofyzilogický aparát (týká se to zejména fyziologických potřeb jídla, pití, sexu), a zájmy existují v pevné vázanosti na potřeby či schopnosti nebo jsou interiorizací¹ vzorů významných osob skupiny, u hodnot a hodnotových orientací předpokládáme, že mají povahou své existence blíže k cílům“ [SMÉKAL, 2002, s. 256].

Takových cílů může být několik druhů a samozřejmě nejsou vždy hmotné povahy. Pro člověka může být důležité např. udržení vlastního zdraví, fungování vztahů, které by měly fungovat nebo pocit sebepotvrzení, který však lze získávat několika různými způsoby. Těmi může být dosažení určitého stupně vzdělání, které má význam dokončení nějaké práce a s ní následně získaného sociálního statusu či umístění na zajímavém postu v nějaké firmě a samozřejmě mnoho dalších.

1.5.2 Systém hodnot v profesním zaměření člověka:

Míra a druhy hodnot, které člověk ve svém životě uznává, mají přímý vliv na jeho profesní zaměření. Velmi výstižně tento fakt demonstruje hodnotový systém představitele německé duchovněné psychologie první třetiny 20. století E. Sprangera, který výstižně popsal psycholog Smékal ve své knize Psychologie osobnosti. Spranger předpokládá šest typů poznání světa, které tvoří základní „životní formy“. Tyto životní formy představují ve Sprangerově pojetí jakési duchovní principy, které u lidí determinují přístup ke světu. Jsou to pravda, krása, užitek (zisk), láska k lidem, moudrost a moc [SMÉKAL, 2002, s. 257].

¹ Interiorizace= zvnitřnění

Podle toho, který z motivů je v jeho osobnosti více zastoupen, lze ho potom přidělit do určité skupiny. Je nutné si uvědomit, že žádný člověk samozřejmě netíhne pouze k jednomu druhu motivů, ale že jeho osobnost tvoří mix.

Lidé, kteří vykonávají profese jako je lékař, vědec, učitel a informační pracovník mají společnou touhu porozumět kauzálním vztahům, které se ve společnosti odehrávají. Mají potřebu dozvídat se stále něco nového, mají zájem o vědění a nové informace. Uvědomění si obecně platných zákonitostí pro ně má nesmírnou hodnotu. Tato skupina lidí touží po pravdě.

Užitek a zisk je hodnotovým motivem, pro lidi, kteří jednak touží po jistotě a jednak jsou hodně materiálně zaměřeni. Podle teorie Sprangera jsou to lidé velmi egoističtí, toužící pouze po osobním pocitu blaha. Opět je zde nutné si uvědomit větší škálu hodnot, jež tento typ lidí zastává a že se jedná pouze o naznačené vodítko, o co usilují. Osobní blaho není jediné, roli pro ně může hrát i spokojenost rodiny či přátel. Pracovní sférou tohoto typu lidí bývá oblast práva a ekonomie, popřípadě manažerská činnost nebo produkce.

Lásku k lidem a sociální empatii lze vyzorovat u jedinců, jejichž profese se zabývá jednak kontaktem s lidmi a jednak pomocí druhým. Do této kategorie můžeme zařadit např. pracovníky psychologie. Ráda bych zde uvedla poznámku, že největší chuť pomáhat ostatním může být jedním z druhů motivace u lidí, kteří se sami cítí být z nějakého důvodu provinění a toto provinění mají touhu nějakým způsobem ospravedlnit.

Mocenský typ člověka usiluje o ovlivňování chování druhých lidí. Ve Sprangerově pojetí se nejedná o moc administrativní, nýbrž o moc podřizovat se vyšším principům. Tyto tendence splňují lidé, jejichž snahou je obsazovat vedoucí posty. Může se jednat o právníky, politiky či vysoké státní úředníky. Nutno dodat, že do této kategorie spadají i vyznavači různých náboženských teorií.

Do poslední kategorie lze zařadit lidi, kteří mají hluboké estetické vnímání. Jejich cílem je vytvořit něco umělecky zajímavého a následně to svému okolí prezentovat. Laicky řečeno málokterý člověk netouží po dobrém hodnocení. Tito lidé disponují zároveň velkou dávkou exhibicionismu a vystupování před ostatními je nabíjí energií. Často vykonávají např. hereckou či učitelskou profesi.

1.5.3 Vliv sociokulturních faktorů na lidské hodnoty:

Klasické a základní hodnoty, tedy takové, které jsou pokládány za stabilitu psychické rovnováhy a vyrovnanosti každého z nás se v průběhu života přizpůsobují kulturnímu prostředí, ve kterém vyrůstáme. Takovým kulturním determinanem může být škola, zájmový kroužek a v produktivním věku potom zaměstnání. V každé z těchto institucí platí určité sociální normy, které si osvojujeme a snažíme se jich dosáhnout [NAKONEČNÝ, 1996].

Každá sociální vrstva společnosti má svá nepsaná pravidla, která ji odlišují od jiných a její příslušníci se je snaží dodržovat nebo se jim alespoň přiblížit. Velkým hnacím motorem je zde potřeba sebepotvrzení a začlenění do kolektivu, která dává jedinci pocit, že někam patří. Tím je myšlena např. situace, kdy je post manažera v úspěšné firmě spojen s vlastnictvím auta určité třídy. Tento fenomén se ovšem netýká pouze materiálních statků, ale především a hlavně způsobu života.

Takový způsob života je silně ovlivněn kulturním prostředím, ve kterém vyrůstáme. Specifické podmínky, které okolí nastoluje vytváří určité determinance našeho duševního citění. Vznikají specifické potřeby a nové hodnoty, které se vztahují k tomu, co je a co by z hlediska určité sociální skupiny mělo být. Nakonečný na základě vyjádření J. E. Murraye (1964) takovou situaci nastiňuje takto: „Vezměme mladého člověka, který začal studovat vysokou školu- má smělé plány do budoucna, sní o svých životních cílech. Proč se rozhodl věnovat několik let života čtení knih, psaní referátů, poslouchání přednášek atd., když si mohl najít zaměstnání, oženit se a uspokojovat všechny své životní potřeby dříve. To není možné vysvětlit žádnou biologicky zaměřenou motivací“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 67].

Z toho lze odvodit, že během lidského života je míra hodnot ovlivňována i faktory jako např. pocit prestiže, uznání a obdiv společnosti, které si vážím a mnoha dalších.

To, jakým způsobem kultura a okolní prostředí ovlivňuje způsob chápání reality jedince a nutí ho osvojovat si nové instrumentální vzorce chování, lze jednoduše deklarovat na vzniku kapitalistické společnosti. Najednou do popředí vstupuje tendence soutěživosti v procesu nově vzniklého tržního hospodářství, tendence budovat si ego na hodnotě dosaženého peněžního výdělku či zisku [NAKONEČNÝ, 1996].

Tato informace, ač nepřímo souvisí i s procesem knihovnického zaměstnání. Růst informatizace společnosti a vznik nových technologií možností informační činnosti umožnil absolventům realizaci v institucích s vyšším platovým ohodnocením a knihovny tak přestaly být jediným místem jejich uplatnění.

Z uvedených poznatků tedy vyplývá, že člověk jako bytost kulturní a sociální nemůže ve své podstatě setrvávat celý život na hodnotách jedněch a těch samých, ale že vlivem kultury se hodnoty a s nimi spojené i specifické vzorce chování mění.

1.6 Výkonová motivace:

1.6.1 Výkonová motivace a faktory na ni působící:

Tzv. motiv výkonu neboli výkonová motivace je téma spadající do oblasti psychologie, která se nazývá fenomenologie lidského chování. Ta popisuje veškeré druhy procesů, které byly hodnoceny podle hledisek empirické psychologie. Jedná se mimo jiné o pocity hladu, agrese, dále pak potřeby odpočinku, touhy po moci a mnoha dalších. Fenomenologie lidského chování je zajímavá především z hlediska svojí specifičnosti. Popisuje především ty stavy lidského chování a reakcí, které jsou vyvolány specifickým druhem potřeb, které nejsou u všech jedinců rozvinuté na stejné úrovni, ale naopak se liší mírou, která je u každého člověka subjektivním předpokladem k uskutečnění vytčených cílů [NAKONEČNÝ, 1996].

Výkonová motivace je v anglickém jazyce označována termínem „achievement-motivation²“. Velmi se jejímu zkoumání věnuje oblast managementu, a to především teorie vitality, která umožňuje strukturovaně a schématicky charakterizovat proces vedení a motivace lidí v pracovním procesu, kde je kladen důraz především na týmovou spolupráci. To platí i pro informační instituce, kde se např. podílí více jednotlivců na splnění konkrétního úkolu. Takovým úkolem může být například sběr a následné zpracování faktografických informací v procesu tvorby zpravodajské nebo jiné činnosti [NAKONEČNÝ, 1996].

Systematický výzkum výkonové motivace začal D. C. McClelland se svými spolupracovníky, se kterými sestavil i základní monografii, shrnující dosažené poznatky. Klasický McClellandův výzkum vycházel z jeho pojetí motivu jako na zkušenosti závislém spojení očekávání afektivní změny s určitými podmínkami této změny. Výkonová motivace je pak chápána jako očekávání určitých afektivních

² achievement motivation= něm. Leistungsmotivation [NAKONEČNÝ, 1996]

změn ve vztahu k dosažení či nedosažení cíle; konkrétně jde o motivační vliv naděje na úspěch a strachu z neúspěchu, závislý na zkušenostech jdoucích až k výchově v rodině, na kauzálních atribucích³ a dalších činitelích [NAKONEČNÝ, 1996, s. 226].

Vznik výkonové motivace jde ruku v ruce se vznikem kapitalistické společnosti, kdy začal být tlak na výkon jedince silnější, než-li tomu bylo kdykoli předtím. Tento fakt ovšem neznamená, že touha dosáhnout cíle za každou cenu je vlastní každému jedinci. Naopak. Touha dosažení cíle, která je aktivována výchozím motivem, probíhá jinak u jedné osoby za určitých podmínek a jinak u další osoby za téže podmínek. Tato skutečnost je dána tím, že lidé se v procesu výkonové motivace dělí na dvě skupiny. První skupinu tvoří jedinci, kteří jsou orientovaní na úspěch a druhou skupinu tvoří ti, co se obávají strachu z neúspěchu [NAKONEČNÝ, 1996].

Další významnou složkou, jenž tvoří teorii výkonové motivace, je oblast lidských schopností. Tuto lze složku označit jako vztah úkolu k egu. Jak píše Nakonečný: „Pokládá-li se někdo za dobrého znalce hudby, nebude ho mrzet neznalost určitého matematického pravidla, ale bude hluboce nespokojen, projeví-li nějakou zásadní neznalost v oboru hudby“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 235].

Z tohoto citátu vyplývá, že výkon je tvořen výchozím stavem motivačního naladění a dále potom schopnostmi, které daná osoba má v určité oblasti, jelikož ty přímo ovlivňují rozhodnutí se do konkrétního úkolu pustit a nebát se zariskovat.

Dále dle Nakonečného platí: „Úspěch je tím atraktivnější, čím je úkol těžší a neúspěch je tím těžší, čím je úkol lehčí“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 226].

Je důležité zmínit, že se vždy jedná o dojem konkrétní osoby, jelikož radost z prožívání úspěchu je subjektivním pocitem. Mnoho lidí je ovšem v procesu výkonové motivace blokováno mnoha faktory, jako je např. strach z neúspěchu nebo opakující se selhání v plnění úkolů, jenž si daný jedinec nese z minulosti. Strach z neúspěchu je silnou bariérou činnosti, protože je spojen s očekáváním dalšího neúspěchu, a tedy s další devalvací ega [NAKONEČNÝ, 1996, s. 227].

Za paradoxní, ovšem pravdivé zjištění lze považovat fakt, že pokud daná osoba vlastní silnou motivaci k dosahování výkonu, je tím opatrnější co se týče výběru úkolů. „Čím vyšší je úroveň výkonové motivace, tím větší je i úsilí o dosažení cíle, tedy i výkon, ale při opatrné volbě úkolů, při níž se uplatňuje odmítání

³ atribuce= připisování významu objektu nebo situaci

rizika, což znamená, že jsou odmítány velmi těžké, ale i velmi lehké úkoly (ty přinášejí jen slabý pocit úspěchu)“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 228].

Silně motivovaní jedinci proto nevolí příliš složité úkoly s velkým rizikem neúspěchu a zároveň nevolí úkoly příliš lehké, jelikož jejich dosažení jí nepřináší tak silný požitok z výkonu. Vybírají si proto úkoly o střední obtížnosti. U osob vyhýbajících se neúspěchu je situace přesně opačná. Často volí lehké úkoly, jelikož jejich splnění nevyžaduje tak velkou míru schopností (tito lidé si příliš nevěří) a zároveň se snaží o dosažení úkolů, jenž považují za těžké. Při jejich nesplnění totiž nepropadají tak velkému pocitu selhání jako osoby orientované na úspěch, protože už před začátkem plnění takového úkolu, příliš nedoufali ve své schopnosti. Dosažení takového úspěchu je pro ně pouze bonusem [NAKONEČNÝ, 1996].

Z psychologického hlediska je podstata výkonové motivace emocionální povahy. Svůj původ má v dětství a výchově. Jedná se o záležitost minulé zkušenosti. Je vědecky prokázáno, že děti, jenž byly v rodině v brzkém věku vedeny k samostatnosti a pravidelně odměňovány za plnění úkolů, prokazují v životě silnou tendenci k dosahování určitých cílů. Zároveň se u nich díky zkušenosti s úspěchem objevuje i větší sebevědomí a ctižádostivost. Naopak děti, jenž byly samostatnosti vedeni později, mají výkonovou motivaci zeslabovanou strachem z neúspěchu [NAKONEČNÝ, 1996].

Dle psychologa J. W. Atkinsona není výkonová motivace ovlivňována pouze výchovou, ale mnoha dalšími a velmi podstatnými faktory. Takovým faktorem je např. očekávání úspěchu. To ovlivňuje výkon v případě, že dosažení cíle se zdá být poměrně snadné a pocit úspěšnosti je tedy velmi blízko. Na druhou stranu to ovšem neznamená, že by se člověk primárně vyhýbal cíli, jehož naděje na splnění je velmi malá. K vyhýbání se takovýmto úkolům dochází pouze po té, co jsou všechny snahy o jeho splnění marné a nepřináší žádný výsledek. Cíl tímto ztrácí na atraktivitě. Z toho vyplývá, že výkonová motivace klesá s ubýváním naděje na úspěch. Nakonečný píše: „Výkon se snižuje, klesá-li vyhlídka na výhru, nebo stoupá-li nad uvedený poměr (50:50) , neboť to poukazuje na lehké dosažení cíle“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 234].

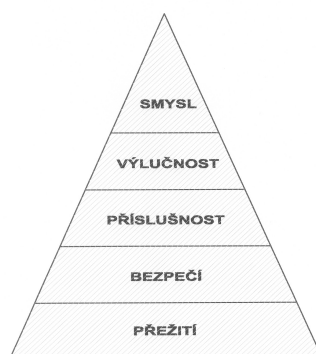
Tzv. úroveň aspirace je definována jako oblast cílů, které jedinec doufá, že se uskuteční. Tím je myšleno, že každá aspirace má jistý objektivní obsah. Pro jednoho člověka může tento obsah vyjadřovat určité seberealizování, které je spojeno s dostatečnou mírou obdivu (získání dobrého pracovního místa) nebo kvantitativní

hodnocení (výhra při společenské hře, která s sebou nese dosažení určitého množství bodů). Aspirace jsou považovány za míru úspěšnosti či neúspěšnosti, úzce souvisí s hodnotou sebevědomí a odhodlání, což jde ruku v ruce se schopnostmi, a tím vzrůstající výkonovou motivací a snahou plnit i náročnější úkoly.

1.6.2 Pyramida stimulů:

Již jednou zmíněný psycholog Abraham Maslow ve 20. století zkoumal, do čeho lidé spontánně investují svou energii. Výsledky tohoto průzkumu shrnul do pěti základních bodů, jež jsou v hierarchickém pořadí uspořádány podle míry důležitosti a známy pod názvem: Pyramida stimulů [PLAMÍNEK, 2008, s. 86].

Tato Pyramida stimulů velmi pomáhá ve zjišťování, jaké příčiny mají vliv na motivační zaměření člověka v dané instituci. V každém patře se odráží jednotlivé faktory, které jsou důležité z hlediska výkonové motivace na pracovišti. Dle těchto faktorů lze potom u každého pracovníka snáze odhadnout jeho motivační směr tím, že zjistíme, který z uvedených faktorů více či méně upřednostňuje.



Obrázek 1 Pyramida stimulů [Plamínek, 2008]

1.7 Hodnocení lidí:

S procesy výkonové motivace úzce souvisí strategie hodnocení a motivování lidí v zaměstnání. Jedná se o oblast psychologie, která se zabývá analýzami týmové spolupráce, práce v kolektivu a chováním jedinců ve větší skupině. Získané výsledky jsou potom využívány v oblasti vysokého managementu a pomáhají lídrům⁴ jednotlivých týmů ve správném vedení a motivaci k pracovním úkolům.

Aby bylo možné pracovníky co nejvíce motivovat, a tím dostat dobrým výsledkům, je z hlediska zaměstnavatele nutné definovat u každého jeho schopnosti,

⁴ lídr= vedoucí větší skupiny lidí

postoje a vlastnosti. Jen tak lze získat alespoň základní informace o jeho charakteru či temperamentu a poskytnout mu kvalitní prostředí pro rozvoj jeho pracovních předpokladů.

1.7.1 Schopnosti:

Člověk, jakožto nositel lidských zdrojů, musí ve svém zaměstnání prokazovat určité schopnosti a dovednosti. „Jde o potenciál člověka, s nímž jde pracovat, tj. jednotlivé schopnosti rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy. Schopnosti samy o sobě nestačí, ještě je důležité, aby je lidé používali ve prospěch firmy, aby svůj potenciál využívali ke kýženým činům“ [PLAMÍNEK, 2008, s. 60].

1.7.2 Postoje:

Postoje tvoří tu část lidské osobnosti, která je zodpovědná za správné plnění úkolů, jelikož přímo souvisí s výkonovou motivací. Jedná se o veškeré názory na chod a atmosféru pracovního procesu a míru loajality každého konkrétního zaměstnance [PLAMÍNEK, 2008].

Je však důležité upozornit, že postoje k dobrému pracovnímu uplatnění v žádném případě nestačí. Předpoklad pro dobrý pracovní výkon tvoří pouze ve spojení s kvalitními schopnostmi. „Ani příznivé postoje nejsou samospasitelné, protože ani sebevětší snaha, ochota a motivace nic nezmůžou, když nejsou doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Drsná rčení o iniciativních blbcích jsou pregnantní lidovou reflexí této holé pravdy“ [PLAMÍNEK, 2008, s. 60].

Pokud se bude snažit člověk, který požadované schopnosti postrádá, veškerá práce nebude splňovat patřičné požadavky. Stejně jako se schopnostmi i s postoji lze pracovat a měnit je ve smyslu chodu firmy.

1.7.3 Vlastnosti:

„Jde o soubor těch lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit. Může to být proto, že jsou to neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou“ [PLAMÍNEK, 2008, s. 60].

Jedná se o rozhodující faktory, které se uplatňují již při výběrovém řízení na určitou pracovní pozici. Každý personalista si při pohovoru s uchazečem všimá jeho specifických projevů, ať již verbálních nebo neverbálních. Důvod je jednoduchý,

snaží se poznat temperament daného uchazeče, a tím odhadnout, zda bude schopen plnit firemní nároky.

Je smutné, že někteří lidé buďto neberou či si neuvědomují svůj psychický stav a kolikrát se pouštějí do úkolů, které jsou nad hranice jejich limitů a mohou jim způsobit vážné zdravotní problémy. S tím samozřejmě souvisí např. užívání návykových látek ve snaze zmírnit pracovní napětí a stres či překonávání úzkostí ve snaze podat co nejlepší pracovní výkon.

2. Kvalitativní výzkum

2.1 Metodologie kvalitativního výzkumu:

Proces metodologie jsem ve své práci sestavila na základě knihy Romana Švaříčka Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.

1) Zdůvodnění přístupu výzkumu:

Metoda kvalitativního výzkumu je nejvhodnějším řešením zpracování tohoto tématu především z toho důvodu, že umožňuje získat a zpracovat jiné typy informací na malém počtu respondentů.

„Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu“ [ŠVAŘÍČEK, 2007, s. 17].

V aplikaci na konkrétní téma se jedná o proces zjištění různých postojů a názorů na motivaci současných informačních pracovníků v různých odvětvích informačních povolání a zjištění pozitivních a negativních aspektů různých forem informační činnosti

Proces, jenž při kvalitativním výzkumu umožňuje vytvořit závěr se nazývá indukci. „Indukce je obecná metoda usuzování, v níž závěr obsahuje informaci, která přesahuje informace (empirického původu) ve východisku. Jelikož induktivní závěry překračují informace v datech, dokážeme prostřednictvím indukce vytvářet obecné zákony. Při induktivním postupu odvozujeme ze singulárních výroků tvrzení obecného univerzálního charakteru, které má ovšem pravděpodobnostní povahu, neboť singulární výroky nepopisují všechny možnosti“ [ŠVAŘÍČEK, 2007, s. 14].

2) Volba vzorku a místa výzkumu:

Cílem analýzy je především záměrný výběr respondentů, jež mají přímý vztah k definovanému tématu. „Není tedy konstruován náhodně, ale teoreticky-záměrně je vytvářen s ohledem na řešený problém“ [ŠVARÍČEK, 2007, s. 73].

Základním kritériem pro výběr vzorku zúčastněných účastníků výzkumu byla především dlouholetá pracovní zkušenost v informačním sektoru se zaměřením na různé pracovní pozice. Počet respondentek (náhodně se jedná o ženy) byl stanoven poměrem 2:2, aby bylo možné dosáhnout vysoké míry komparace.

Výzkum byl proveden v Národní knihovně České republiky, která sídlí v Praze a v pražské redakci Zpravodajství České televize.

3) Technika sběru dat:

Při kvalitativním výzkumu se nejvíce jako metoda sběru dat uplatňuje rozhovor. Ten je polostrukturovaný, což má na výzkum vliv z několika důvodů. Tím prvním je tvorba obecné osnovy, jež se uplatňuje na všechny respondenty s cílem získat informace, které je možné následně zanalyzovat a porovnat. Další fází je potom individuální odbočení od probíraného tématu za účelem získání hlubších informací a především osobních postojů a názorů jednotlivých respondentů.

Je nutné dodat, že záměrem polostrukturovaného rozhovoru není v žádném případě úmyslné podsouvání odpovědí tak, aby bylo možno výsledný efekt aplikovat na některou ze zakotvených teorií. Cílem je provést osobní zhodnocení jednotlivých výpovědí a přinést o zkoumaném jevu co největší množství komplexních informací, které umožňují následný proces hodnocení a nashromáždění pravidelností, které se ve výpovědích vyskytují.

Vlastní interpretace dat byla provedena nahráním veškerých faktografických informací na diktafon, které byly následně doslovně přepsány a autorizovány všemi účastníky výzkumu, aby bylo zabráněno jejich zneužití či vytržení z kontextu, ve kterém byly vyřčeny.

4) Analytický proces:

Proces analýzy vlastních výpovědí byl zpracován na základě pevně stanovených pravidel. V první řadě byl polostrukturovaný rozhovor sestaven takovým způsobem, aby jednotlivé odpovědi přinesly komplexní informace o:

- 1. primární motivaci ke zvolenému studijnímu oboru**
- 2. náročnosti vykonávaného informačního povolání a schopnostech s ním souvisejících**

3. náhledu na současnou motivaci zaměstnanců v daném informačním zaměření

Vlastní analýza byla potom provedena ve vztahu k výkladové části bakalářské práce, která pojednává o motivační terminologii a zahrnuje základní aspekty lidské motivace ve vztahu k vykonávanému zaměstnání. Dále byly zanalyzovány veškeré negativní a pozitivní aspekty působení v institucích, které zaměstnávají informační pracovníky s cílem přinést ukázkou možnosti uplatnění budoucích absolventů oboru Informační studia a knihovnictví.

Technika, jež byla zvolena pro vlastní interpretaci dat se nazývá analytická indukce. Pod tímto pojmem je myšlen způsob, při kterém byly jednotlivé údaje opětovně pročitány a uváděny do souvislostí.

V mém případě se pod technikou analytické indukce rozumí přesný přepis získaných výpovědí, které jsou doplněny komentáři poukazujícími na klíčové faktory motivace a zároveň přinášející souvislosti mezi jednotlivými odpověďmi každého z účastníků výzkumu, aby bylo možno dojít k obecným závěrům a výsledkům charakterizujícím vybrané téma práce (výzkumu).

5) Zajištění důvěryhodnosti:

Aby bylo zajištěno co největší možné důvěryhodnosti výzkumu, byl výběr respondentů ovlivněn především jejich mnohaletými zkušenostmi působení v oboru. Výběr těchto respondentů je v další části práce podrobně vysvětlen.

Za další faktor důvěryhodnosti byla vybrána metoda přímých citací, které umožňují ukázat specifický jazyk respondentů, aniž by data byla vytažena z kontextu, aby navodila zdání pravdivosti. Jak již bylo zmíněno, cílem kvalitativního výzkumu není přetvářet realitu k obrazu svému a interpretaci vlastního názoru na problém, ale realisticky a pravdivě poukázat na současnou situaci, která se odehrává v informačním sektoru.

2.2 Kdo je odborným informačním pracovníkem ?

Stanovit přesné hranice informačního a knihovnického povolání je v současné době složitým úkolem. Přesto existuje několik charakteristik, které se tento velmi mladý obor snaží shrnout do okleštěné definice. Právě „mladost“ tohoto oboru způsobuje v mnoha směrech jeho mylné interpretace, které jsou často zavádějící.

Spolehlivým dokumentem, jenž popisuje současný význam a funkci informačního povolání je tzv. Průvodce kompetencemi evropských informačních pracovníků (Développeur les Eurocompétences pour l'Information et Documentation), jenž je produktem projektu DECIDoc, který vznikl jako spolupráce devíti evropských zemí. Tento v mnoha směrech užitečný dokument popisuje kompetence jednotlivých informačních zaměření a jejich vykonavatelů. V anglickém překladu se tato publikace vyskytuje pod názvem „Euroguide LIS- The Guide to Competencies for European Professional in Library and Information Services“ a je pokládán za novodobou směrnici činnosti informačních specialistů v Evropě.

Účast na projektu DECIDoc byla navržena i českému Svazu knihovníků a informačních pracovníků (SKIP) samotným prof. Jeanem Michelem, jenž v roce 1998 předsedal Spolku francouzských dokumentalistů (ADBS)⁵, jenž se na projektu významně podílel. Český překlad dokumentu nese název Eurosměrnice KIS [EUROSMĚRNICE, 1999].

Definice informačního a knihovnického povolání dle projektu DECIDoc:

„Profese, o kterou se jedná – Knihovnické a informační služby (KIS) – je definována v rámci svého základního poslání; konkrétně jako odbornost, jejímž cílem je hledat, analyzovat, zpracovávat a rozšiřovat informace a tím jim přidávat hodnotu vzhledem k uspokojování vyslovených či nevyslovených informačních potřeb cílové populace, která požaduje informační zdroje obecně spadající pod hlavičku „dokumenty“ (texty, obrazy, zvuky aj.). Na druhou stranu informační

⁵ ADBS= Association des Professionnels de l'Information et de la Documentation [EUROSMĚRNICE, 1999]

profese je relativně mladá. Ještě si zcela nezajistila své místo na trhu práce. Identita těch, kteří v tomto oboru pracují, často není rozpoznána a zaniká v mase administrativních a technických zaměstnanců. Cílem tohoto projektu bylo obsáhnout obory, které tvoří podstatnou část činností v zemích po celé Evropě. Tento celoevropský rozměr možná neodráží specifický okruh činností profesionálního pracovníka v konkrétní zemi, ale odráží pohled konsorcia projektu na rozvoj této oblasti v evropském kontextu“ [EUROSMĚRNICE, 1999].

Tato profese je rozdělena na rozličné specializace, které se dále diferencují a zmnožují s tím, jak se nároky a potřeby společnosti diverzifikují a rozsah použitelných technologií se rozšiřuje. Tyto odbornosti jsou známy pod různými názvy a seznam těchto názvů se stále prodlužuje – vedle tradičních profesí jako jsou informační pracovníci, knihovníci a archiváři se nyní uplatňují informační analytici, výzkumní manažeři, správci databází, studijně rozboroví pracovníci , aj. Tyto kvalifikace je potřeba identifikovat co nejpřesněji, a to proto, aby:

- odborníci mohli odhadnout požadavky na existující nebo navrhovanou pracovní funkci
- budoucí odborní pracovníci věděli, jak se mají připravovat na svou pracovní dráhu
- řídicí pracovníci pro vzdělávání a školení mohli určit vzdělávací cíle
- zaměstnavatelé mohli porovnat schopnosti zájemce o práci s požadavky kladenými na danou funkci [EUROSMĚRNICE, 1999].

Struktura projektu DECIDoc:

„Struktura projektu DECIDoc je založena na ustaveních Evropského rejstříku kvalifikací. Jinými slovy to předpokládá vytvoření logicky strukturovaného a prověřeného seznamu kvalifikací potřebných pro odbornou praxi. Je rozdělen na tři oblasti. První oblast se zabývá kvalifikacemi odborníků v oboru. Tyto kvalifikace je potřeba identifikovat, analyzovat jejich obsah a podmínky, za nichž jsou rozvíjeny, a získané informace důkladně zdokumentovat. Druhá oblast se věnuje mechanismům, s jejichž pomocí budou uživatelé, zaměstnanci a společnost jako celek moci jednotlivé odbornosti nebo kvalifikace rozpoznat. Partneři DECIDoc se budou snažit zajistit kompatibilitu těchto aprobačních a hledat metody, jak srovnatelné problémy aplikovat i v jiných zemích. Třetí oblast je potom zaměřená na určování nových vzdělávacích a školících cílů“ [EUROSMĚRNICE, 1999].

Rejstřík DECIDoc:

Struktura rejstříku Eurosměrnice KIS je rozdělena do dvou hlavních částí. První část tvoří analýza Okruhu odborných znalostí a je rozdělena do čtyř částí, z nichž každá je rozebrána ze čtyř hledisek. Druhá část je potom sestavena z definic hlavních schopností. Celkový průvodce je doplněn o slovník akronymů.

I. Okruhy odborných znalostí

- **Skupina A: Znalosti specifické pro KIS**
- **Skupina B: Komunikační a příbuzné dovednosti**
- **Skupina C: Řídící a organizační dovednosti**
- **Skupina D: Další znalosti, které se mohou aplikovat v oblasti KIS**

II. Hlavní schopnosti

- **Analytické schopnosti**
- **Předvídavost**
- **Komunikační schopnosti**
- **Schopnost kritického hodnocení**
- **Zvídavá mysl**
- **Rozhodnost**
- **Schopnost naslouchání**
- **Týmový duch**
- **Iniciativa**
- **Organizační schopnosti**
- **Didaktická vnímavost**
- **Vytrvalost**
- **Preciznost**
- **Schopnost vyvozovat závěry [EUROSMĚRNICE, 1999].**

2.3 Národní knihovna České republiky:

Národní knihovna České republiky je státní příspěvkovou institucí zřízenou a fungující pod správou Ministerstva kultury. Je zároveň centrem systému knihoven České republiky a jako taková vykonává koordinační, odborné, informační, vzdělávací, metodické a poradenské činnosti. Svou činností a směřováním vychází z kulturní politiky státu.

V jejím čele stojí Generální ředitel, který zodpovídá za funkci a kooperaci jednotlivých úseků, které tvoří pevně danou organizační strukturu. Hlavními úseky jsou Novodobé fondy a služby (NFS), Historické a hudební fondy (HHS), Slovanská knihovna (SK), Kancelář Generálního ředitele NK, Knihovnický institut (KI), Úsek komunikace (ÚK), Ekonomický a personální odbor (EPO), Provoz a správa knihovny (PSK) a Odbor investičního rozvoje (OIS) [NÁRODNÍ, 2009].

Tyto hlavní úseky se potom dále rozdělují na mnohé další, jenž se starají o fungování mnohem užších procesů, kterými jsou např. zpracování novodobých fondů, zpracování speciálních dokumentů, věcné zpracování, služby čtenářům, restaurátorství starých tisků, vzdělávání, digitalizace a právní zabezpečení. V čele těchto úseků stojí odborně kvalifikovaní vedoucí, kteří mají na starost správné fungování jednotlivých oddělení a jejich vzájemnou kooperaci.

2.3.1 Osobní profil aneb Kdo je účastníkem výzkumu?

PhDr. Bohdana Stoklasová:

PhDr. Bohdana Stoklasová vystudovala obor knihovnictví a vědecké informace na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Už během studia začala pracovat v Ústředí vědeckých a technických informací (ÚVTEI) v Praze. V roce 1982 nastoupila do Národní knihovny, kde působí dodnes jako náměstkyně Generálního ředitele pro knihovnické procesy. Zodpovídá za každodenní provoz knihovny a mnoho národních a mezinárodních projektů jakými jsou např. Retrospektivní konverze katalogů, Jednotná informační brána, provoz Souborného katalogu ČR a mnoho dalších. Dále se věnuje přednáškové činnosti u nás i v zahraničí. Několik let dokonce vedla Bibliografickou sekci IFLA⁶. V současné době se nejvíce angažuje v projektu Národní digitální knihovny, jenž zahrnuje významnou část kulturního dědictví. Velmi aktivně je zapojena do procesu

⁶ IFLA = International federation of library associations

novostavby Národní knihovny, která je pro ní srdeční záležitostí a její postavení nevnímá jako uzavřené, nýbrž na chvíli opuštěné. Má dvě dcery, z nichž jedna je také absolventkou oboru Informační studia a knihovnictví.

K vysoce výkonné manažerské pozici, jenž Bohdana Stoklasová zastává, je její povinností ovládat velmi mnoho rozličných činností. Pod sebou má 270 lidí, ale sama říká, díky výkonným ředitelům jednotlivých útvarů vše zatím bez problémů funguje. Její hlavní funkcí je zasáhnout, pokud mezi těmito útvary dojde k problému.

Mgr. Jindřiška Pospíšilová:

Mgr. Jindřiška Pospíšilová je stejně tak absolventkou oboru Informačních studií a knihovnictví při FF UK, jenž byl dříve označován jako Ústav vědeckých a technických informací.

V Národní knihovně České republiky zastává funkci vedoucí oddělení referenčních a meziknihovních výpůjčních služeb. Vede tým zhruba třiceti lidí, z nichž většina je vysokoškolsky vzdělaných, ne všichni jsou však absolventy knihovnického oboru. Zároveň je členkou komise mezinárodní organizace IFLA pro Document delivery services⁷.

Analýzu motivace pracovníků Národní knihovny jsem provedla na základě polostrukturovaných rozhovorů s PhDr. Bohdanou Stoklasovou, jenž v současné době působí v Národní knihovně jako náměstkyně Generálního ředitele pro knihovnické procesy a Mgr. Jindřiškou Pospíšilovou, která zodpovídá za fungování oddělení Rešeršních a bibliografických služeb.

Výběr těchto dvou osob byl záměrný, jelikož se jedná o osoby, které pracují v téže instituci, avšak na úplně odlišných pozicích. Jedna tato pozice obnáší vysoké manažerské schopnosti a druhá schopnosti zařídit provoz knihovny v tzv. první linii. Obě pozice jsou rozlišné, ale obě pro fungování takovéto instituce zásadní. Poznatky, které jsem od těchto dvou velmi milých paní získala mi umožnily vytvořit si pohled na jednotlivé zaměstnance v různých pozicích, jejich psychické a motivační zaměření, jejich životní hodnoty a situační kontexty, jež je třeba ovlivnily při výběru knihovnického povolání.

⁷ DDS= elektronické dodání dokumentů

Polostrukturované rozhovory, jež byly položeny respondentkám z Národní knihovny, byly ve stejném znění položeny i respondentkám z České televize. Jejich struktura je následující:

- **primární motivace ke zvolenému studijnímu oboru**

První část se věnuje tématu osobní motivace k vykonávanému povolání. Je to část, která je pro každou z těchto osobností specifická, jelikož analyzuje osobní pohnutky ke zvolenému vzdělání a následně výběru pracovního místa (*Byla současná instituce, ve které daná osoba pracuje primárním cílem profesního uplatnění?.*) Dále popisuje každodenní činnost a vlastní pocit seberealizace v informační a knihovnické sféře.

- **náročnost vykonávaného informačního povolání a schopnosti s ním souvisejících**

Druhá část polostrukturovaného rozhovoru poskytuje podklady pro standardizaci požadovaných schopností. Jedná se o znalosti a dovednosti konkrétního člověka a jeho schopnosti např. zvládnout stresovou situaci či uplatnit svůj potenciál v dané informační profesi.

- **náhled na současnou motivaci zaměstnanců v daném informačním zaměření**

Poslední část rozhovoru je zaměřena na názory a pocity týkající se motivace jednotlivých zaměstnanců. V případě respondentek z Národní knihovny je zkoumán jejich vlastní systém vedení týmu, jelikož obě pracují na vedoucích pozicích. V případě pracovníků České televize je zkoumána motivace z pohledu opačného (jsou motivovány nadřízenými).

2.3.2 Primární motivace a její okolní faktory jako příčina výběru studijního oboru:

Ve výkladové části svojí práce jsem nastínila, že příčinu lidského chování nelze hledat v samotné osobnosti jedince a jeho vnitřních tendencích, ale v kauzálním vztahu mezi vnitřním motivem a kontextem okolí, ve kterém se jedinec nachází.

Při výběru studijního oboru lze lidi rozdělit do třech kategorií. Do první kategorie spadají takoví jedinci, kteří si studium volí podle potřeb svých rodičů. Jejich vlastní tendence v tomto případě ustupují do pozadí. Většinou se jedná o lidi neprůbojné či lidi se strachem vyjádřit vlastní názor. Je důležité zmínit, že tuto charakteristiku nelze aplikovat na jedince, jejichž cílem je povolání některého z rodičů kvůli dostatečné znalosti a zainteresovanosti v daném oboru.

Druhá kategorie zahrnuje osobnosti, které volí tzv. cestu nejmenšího odporu. To znamená, že se rozhodnou např. pro studium technicky zaměřeného oboru, protože na střední škole s tímto typem předmětů neměly problémy. Ovšem jejich zainteresovanost není dostačující. Za primární motivaci považují představu snadného získání akademického titulu.

Třetí kategorie popisuje jednak osoby, které vyrůstaly v určitém konkrétním prostředí, které je při výběru ovlivnilo a dalo jim nějaký směr, kterým by se chtěly realizovat a jednak osoby, jež mají pevně stanovený názor ohledně svého budoucího povolání, za kterým si striktně jdou. To znamená, že se na přijímací řízení důmyslně připravují a snaží se dostat svého cíle.

Bohdana:

„Jsem z knihovnické rodiny, tatínek pracoval v Národní knihovně a působil na katedře. Dědeček zase vedl teologickou knihovnu. I moje dcera se dala na stejný obor. Takže by se dalo říct, že to je taková rodinná tradice.

Ale myslím si, že je mnoho lidí, kteří se na tu školu přihlásí, protože jejich motivací je to, že mají rádi knihy. To je ovšem špatné, protože tohle povolání není o tom si číst. Neříkám, že nemám ráda knihy, ale motivaci pro mě nepředstavovaly. Naopak, v tehdejší době začínala automatizace a já jsem hrozně toužila po věděni, po rozvoji, po tom poznat něco nového.“

Na základě získaných informací bych do třetí kategorie zařadila motivaci Bohdany, ovšem s malou výjimkou, a to, že její primární motivace sice byla ovlivněna kontextem okolí (vyrůstala v rodině, kde se mnoho členů věnovalo

knihovnickému povolání), avšak její tendencí bylo poznat trochu jinou sféru tohoto oboru.

Jindřiška:

„Tak já jsem vlastně absolvovala střední knihovnickou školu. Sice jsem udělala přijímací zkoušky na gymnázium, ale už si ani nepamatuji, proč jsem se rozhodla pro to knihovnictví. Nějak plynule k tomu došlo. A ta vysoká se mi zdála být logickým pokračováním. Jsem a vždy jsem byla humanitně založeným člověkem, mám neskutečně ráda knihy a už od mládí jsem se velmi zajímala o literaturu. Na střední škole se vyučovala až osm hodin týdně, takže jsem měla opravdu velký přehled.“

V případě Jindřišky je situace odlišná. Je zde patrný vliv velkého zájmu o četbu a knihy jako takové, který Bohdana při výběru studijního oboru subjektivně označila jako neadekvátní. Zároveň se zde objevuje značná potřeba jistoty a strach z neznámé situace. Až na malé odchylky (láska ke knihám) lze motivaci Jindřišky zařadit do druhé kategorie.

Z uvedených informací se jeví, že pro Bohdanu představoval zvolený obor spíše výzvu, zatímco pro Jindřišku byl plynulým přechodem mezi střední a vysokou školou.

Ve výpovědi je zároveň přesně definován pojem „zájem“ jako část primární motivace. Zájem o knihy jako takové. Knihy jsou zde označeny jako příčina výběru studijního oboru s cílem dovídat se o objektu svého zájmu nové informace.

S primární motivací a úspěšným vykonáváním knihovnického zaměstnání v současné době souvisí velmi rozšířený fenomén, který se šíří mezi absolventy a narušuje vlastní význam oboru Informačních studií a knihovnictví. Tento fenomén tvoří domněnka, že současný UISK je příliš akademickou půdou pro vyškolení skutečných a kvalifikovaných knihovníků. Jiným způsobem řečeno, považuje se za výrazný nedostatek, že studenti nejsou schopni zvládnout praktickou část oboru, která je při vykonávání tohoto povolání zcela zásadní a je zakotvena v samotné podstatě knihovnického vzdělání, tj. ve smyslu studia oboru, jehož primárním cílem je poskytování služeb.

Bohdana:

„Je to tak znatelné. Školství pro praxi přeci není ostuda. V zahraničí je to úplně normální. Tady se razí teorie, že sice studujete knihovnictví, ale hlavně

nechoďte do knihovny. Ti studenti mají vysoké ambice jít jinam. Dokonce vím, že se k nám chodí studenti dívat, jak je to tady strašný. Ale nikdo už si neuvědomí, že jako vědu to může dělat jen pár lidí. Tohle je ovšem praktický povolání a cílem jsou služby, k tomu by ti studenti měly být vedeni.“

Jindřiška:

„Oni vůbec nevědí, o čem je realita. Ta akademická půda je pro tuto práci nepřipravená, a potom je nutná dlouhá zaučovací doba. Když se tady objeví studenti na exkurzi a já se zeptám, kdo z nich by tady chtěl pracovat, ruku zvedne jeden dobrovolník.“

Národní knihovna. Primární cíl?

Bohdana za doby svých studií pracovala v Ústavu vědeckých a technických informací. V té době začínaly pronikat počítače do oborových sfér, vytvářel se informační servis pro jednotlivé vědy a začínaly se vytvářet rešerše ze zahraničních databází. Téma její magisterské práce spočívalo v popisu nově vznikajících propojovacích selekčních jazyků. Její nástup a postupné zapracování na místě katalogizátora Národní knihovny bylo v rozporu s tehdejšími potřebami.

Bohdana:

„K této práci jsem se dostala shodou okolností, je to až kuriózní. Měla jsem tehdy malé dítě a ÚVTEI sídlilo daleko od mého bydliště, a tak jsem zvolila Národní knihovnu jako přechodnou stanici, považovala jsem to za dobré vyvedení dětí. Potřebovala jsem najít místo, které má pevnou pracovní dobu a není vyčerpávající ani nikterak stresově náročné. Věnovala jsem se tehdy především dětem a potrebovala mít čistou hlavu, a to práce na souborném katalogu Národní knihovny splňovala. Musela jsem se vše naučit, jednoduše řečeno se vrátit zpátky ke knihovnickému řemeslu a ten grunt poznat. Když se ohlédnu zpátky, bylo to pro mě neskutečně přínosné a vše, co jsem se tehdy naučila dnes ze své pozice využiji. Veškerý systém katalogů, který zde panuje, proces fungování služeb a mnoho dalšího. Všechny tyto procesy sem posléze využila, když jsem se vrátila zpět do oddělení automatizace, která se tehdy začala v Národní knihovně rozvíjet.“

Bohdana se vlivem situačního kontextu dostala na pozici, o kterou velký zájem nejevila, ale v podstatě ji v budoucí roli poskytla dostatečné zázemí pro řešení jiných situací. Je zřejmé, že primárním cílem nebyla zainteresovanost v pracovním

místě a možností s ním spojených, ale vyhovění potřebám okolí. Situace je podobná i v případě Jindřišky.

Jindřiška:

„Když jsem po mateřské dovolené hledala práci, knihovna mě vlastně vůbec nenapadla. Mým snem tehdy bylo jít pracovat do redakce jednoho periodika. Ne, že bych se chtěla věnovat psaní článků, chtěla jsem se spíš orientovat ve vyhledávání informací a práci s podklady. Bohužel jsem nakonec na toto místo nenastoupila, a tak jsem zvolila práci v knihovně, přesněji v katalogizaci z důvodu pevně stanovené pracovní doby.“

Z uvedených výpovědí je zřejmé, že práci v Národní knihovně tvoří pevně stanovená pracovní doba, což je pro mnoho lidí důležitým faktorem, jenž je ovlivňuje při výběru zaměstnání. Tento fakt je důležitý i z hlediska psychického nastavení jedince. Pokud nebereme v úvahu vliv situace (péče o dítě, mimopracovní činnost atd.), lze tento systém aplikovat na jedince, jež pevně odděluje pracovní sféru života od sféry soukromé.

Sporná pozice katalogizátora

Pozice katalogizátora je v knihovnickém a informačním povolání nezbytnou složkou, která vyžaduje značné množství znalostí, na které je při studiu kladen velký důraz. Jedná se o velmi specifickou činnost, která vyžaduje i jisté emoční nastavení, které není vlastní úplně každému. Názory na tuto funkci jsou rozdílné. Někteří ji považují za velmi náročnou a neohodnocenou, jiní v ní nacházejí satisfakci. Jelikož se jedná o velmi sofistikovanou a specializovanou činnost, může různým jedincům přinášet různé pocity. Jedná se o praktickou či intelektuální činnost? Nebo obojí? Jsou studenti dostatečně připraveni na to, co s pozicí katalogizátora souvisí? Říkáme si správně, jak někdo může celý den o samotě katalogizovat? V čem spočívá katalogizace v Národní knihovně?

Bohdana:

„Tu práci nepodceňuji, je velice zodpovědná. Dneska se objevuje takový mýtus, že katalogizátor se naučí pravidla a vydrží s nimi celý život. Je tolik standardů, ty se neustále vyvíjejí. Je to strašně dynamická pozice, hlavně tady v NK.“

Ale co je hlavní, je to klidná a soustředěná práce. Sama si myslím, že je to pro člověka, co netouží po kontaktu s jinými lidmi. Já osobně přiznávám, že bych to dělat nemohla. Pro mě je neskutečně důležité, aby mi práce přinášela nové výzvy a

podněty, což tohle nesplňuje. Kdybych nebyla na pozici, ve které jsem, v knihovně bych opravdu 27 let nepracovala.“

Jindřiška:

„Jako studentka jsem pracovala v knihovně marxismu-leninismu, konkrétně v oddělení služeb. Hrozně mě tahle práce bavila, protože jsem velmi otevřeným člověkem a ráda komunikuji s lidmi. Na druhou stranu jsem schopná být sama a katalogizovat, což je mnoha lidem cizí. Teď bych to asi nedělala, ale tenkrát to bylo docela akční.“

Jindřiška má na pozici a náplň práce katalogizátora jiný názor. V tehdejší době se jí tato pozice nezdála až tak nezajímavou a naopak viděla v některých podmínkách této práce i jisté výhody.

Faktem, který v současné době na tento druh práce vrhá tzv. špatné světlo a svým způsobem ho znehodnocuje, je domněnka, že katalogizační činnost je vysoce stereotypní záležitostí bez možnosti inovace. Tato domněnka vzniká jako důsledek prezentace pozice „katalogizátora“ v nejružnějších storyboardech, komiksech a seriálech jako nevzhledného, ušmudlaného a introvertního psychopata.

Jindřiška:

„Tak to víte, že tu máme i velmi klidné a introvertní povahy, ale že by nebyli schopni nic vyřešit... Naopak. Kolikrát jsem překvapena, co všechno zvládnou.“

Bohdana:

„V Národní knihovně je pozice katalogizátora vysoce dynamická. Je to naprosto odlišné od systému malých knihoven. Nelze jen tak stahovat a přebírat záznamy, jak je běžné na oblastech. U nás má každý katalogizátor na papírku napsáno, kolik času musí věnovat vlastnímu zpracování dokumentů, metodice, školení a následnému vstřebání nových standardů. A nemyslete si, že ti, co pracují v katalogizaci jsou nevzhledné, šedé myši. Máme tu moc krásných a upravených slečen (smích).“

2.3.3 Motivace v procesu současné pracovní náplně a potřeb s ní souvisejících:

Oblast pracovní náplně a návazná satisfakce s jejím vykonáváním je zásadním faktorem míry produktivity kterékoli instituce. Aby mohlo být dosaženo co nejlepších pracovních výsledků, musí být na jednotlivé pozice obsazeny osobami vysoce kompetentními. S tímto faktem úzce souvisí termín: lidské zdroje. Jak píše Jiří Plamínek: „Za zdroj tedy zpravidla nepovažujeme člověka, ale určité jeho schopnosti, postoje a vlastnosti“ [PLAMÍNEK, 2008].

Ve své práci jsem se zaměřila pouze na zkoumání schopností a vlastností, které jsou u každé osoby pevně stanoveny a je malá pravděpodobnost, že se změní. Především jsem se snažila přinést informace týkající se schopností zvládat stresové situace, jelikož jejich existence silně ovlivňuje jedincovo vnímání pracovního místa.

Schopnosti a dovednosti:

Oblast lidských schopností a dovedností byla ve výkladové části označena jako oblast, se kterou se dá pracovat a libovolně ji podle přidělených úkolů měnit. V případě obou dotazovaných respondentek je kuriózním faktem, že ač jsou obě absolventkami knihovnického oboru a v knihovně pracují, náplň jejich práce je poněkud odlišná od očekávaných struktur.

Bohdana:

„V první řadě mám na starosti veškeré zařízení provozu knihovny. Ačkoli dochází k vývoji, knihovna stále zastává stejné složky- akvizici, katalogizaci, služby a ochranu fondů. Každá z těchto složek má ředitele, mým hlavním úkolem je zasáhnout, když něco nefunguje. No, ty zásahy nejsou velké. Také musím dohlížet na rozvoj těchto složek. Dále zařizuji veškerou grantovou podporu a národní i mezinárodní projekty. Sleduji trendy a věnuji se i přednáškové činnosti.“

Z uvedené výpovědi je jasně patrné, že Bohdana Stoklasová je reprezentantkou knihovnictví jako vědy. V jejím případě můžeme ve vztahu k její primární motivaci výběru oboru (toužila po vědě a rozvoji, nezajímala ji tolik praktická část oboru) zhodnotit, že se v současné době pohybuje ve sféře, která je jejímu motivačnímu zaměření vyhovující.

Bohdana:

„Přesto, že zde funguje personální a ekonomický útvar, musím disponovat manažerskými znalostmi. Samozřejmě to nelze do hloubky, ale nějaké povědomí mít

musím, protože dodávám podklady. Musím znát systém odměňování, katalog prací atd. Také jsem se musela seznámit s funkcí evropských projektů, napsat závěrečnou zprávu a vědět, jak se třeba dělá audit.“

Povědomí o základních manažerských dovednostech je v rámci oboru Informační studia a knihovnictví zahrnuto v předmětech, které se věnují základům ekonomie, sociální komunikaci a základům právní vědy. Absolvent, jehož znalosti jsou samozřejmě velmi specifické, by tedy při setkání s informacemi z uvedených oblastí v zaměstnání neměl pociťovat problém.

Jindřiška:

„Jakožto vedoucí oddělení referenčních a meziknihovních výpůjčních služeb dohlížím zhruba na třicet zaměstnanců. To obnáší velkou míru administrativní činnosti, která obsahuje např. přidělování úkolů jednotlivým pracovníkům, vyřizování informačních dotazů uživatelů v rámci referenční služby Ptejte se knihovny, spravování portálů Jednotná informační brána a Knihovna.cz.“

Schopnost zvládat stresové situace:

Je-li v knihovně stres, řekněte mi z čeho pramení? Stres, jinými slovy označován jako zátěž není dle Milana Nekonečného jasně definován. „Někdy se jím rozumí mimořádně silný podnět, jindy situace, na niž se nelze adaptovat, či frustrace (nedostatek) zvláště silné potřeby. Ve zvládání různých druhů stresorů hrají různou roli nejen způsoby zvládání a vnější existenční podmínky, ale i různé vlastnosti osobnosti“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 133].

„R. S. Lazarus a S. Folkman (1988) vytvořili škálu k měření zvládnutí stresu o 66 položkách, které lze uspořádat do osmi dimenzí vyjadřujících základní způsoby zvládání stresu. Podle L.S. Lazaruse jde o tyto dimenze: **konfrontující zvládnutí** („Bojuji za své zájmy.“), **distancování** („Dělám, jakoby se nic nestalo.“), **sebekontrola** („Pokusím se neprojevat své pocity.“), **hledání sociální podpory** („Hledám někoho, kdo by mi mohl přispět k problému.“), **převzetí odpovědnosti** („Provedl jsem sebekritiku“.), **vyhnutí** („Doufám, že situace pomine.“), **plánované řešení problému** („Vím, co je třeba učinit a chci dát věc do pořádku.“) a **pozitivní znovuoценění** („Našel jsem novou naději.“). Všechny tyto dimenze jsou pouze jednou z mnoha existujících typologií stresu“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 139].

„Obecně jde o mobilizaci sil a jejich nasazení proti stresujícím situacím. Slabý jedinec má s procesem mobilizace ve velkém případě situací problém, zatímco silný jedinec jejich tlaku příliš nepropadá“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 140].

Bohdana:

„V žádném případě mi nepůsobí stres situace, kterou mohu ovlivnit. Spíš věci, které ovlivnit nemohu, jako jsou např. politické nátlaky. Někdy mám pocit, že znám optimální řešení a někdo mě úmyslně tlačí do horšího, nebo vím, že řešení je někde předplaceno, to jsem pak ve stresu. Jednání s lidmi mi však v žádném případě stres nepůsobí, pokud jsem přesvědčena, že je to jednání správným směrem.“

Dle této výpovědi lze Bohdanu zařadit do kategorie lidí, jež zastává postoj, který je charakterizován jasným vědomím vlastní správnosti názoru a s tím spojený boj za vlastní zájmy, přesněji řečeno jedná se o první kategorii výše zmíněné typologie- konfrontující zvládnutí.

Jindřiška je stresovým situacím vystavena ve větším poměru. Práce ve studovně je tzv. prací v první linii, kde dochází k osobní konfrontaci zaměstnance se čtenářem. To s sebou nese mnoho stresujících situací, které mohou být ve většině případů způsobeny situačním kontextem (čtenář má špatnou náladu, nefunguje zařízení na vypůjčení knihy atd.).

Jindřiška:

„Jsem zvyklá řešit problémy, které tam nastanou. Nemám problém se s lidmi domluvit a nabídnout jim protislužbu. Také zastávám názor, že pokud dojde k problému, pravdu má vždy uživatel.“

V tomto případě je postoj zaujímaný vůči stresové situace odlišný. Jindřiška se vědomě vzdává správnosti vlastního postoje a zaujímá pozici sebekontroly (pokud má pravdu ona a ne uživatel) a úmyslně se vyhýbá konfrontujícímu zvládnutí situace („Bojuji za své zájmy.“) V jejím případě lze proto hovořit o užití způsobu plánovaného řešení problému („Vím, co je třeba udělat.“).

Ve velkém počtu stresových situací nelze chování jednotlivce zobecnit pouze na jediný způsob chování, jakým se s daným problémem vyrovnává. Milan Nekonečný píše: „Obvykle tu jde o různé kombinace různých aspektů stresové situace a různých aspektů reakce na stres, a ovšem i o různá teoretická pojetí, v nichž hrají různou úlohu zejména emocionální důsledky stresu (míra přesvědčení o možnosti kontroly situace, míra úzkosti či deprese, rysy osobnosti atd.)“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 139].

Vlastnosti (obtížně měnitelné rysy osobnosti):

„Neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou“ [PLAMÍNEK, 2008, s. 60].

Aby mohl být jedinec ve svém pracovním nasazení úspěšný a zároveň spokojený s náplní své každodenní práce, musí disponovat takovými vlastnostmi svého temperamentu, které mu umožní plně se adaptovat na přidělené úkoly. Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jak dalece jsou obě respondentky s prací v Národní knihovně kompatibilní.

Současná práce ve službách je pro Jindřišku místem opravdové realizace a zároveň satisfakce, jelikož obnáší činnost, která je velmi dynamická, což jí v současné době plně vyhovuje. Tím je myšleno, že zahrnuje práci, kterou může dělat, jak o samotě, tak práci, při které přijmete do kontaktu s různými lidmi.

Jindřiška:

„Pro mě tahle práce představuje všechno, co mě baví. Pokud se chci chvíli věnovat vědecké činnosti a napsat třeba článek, není problém se zavřít a mít klid. Na druhou stranu to ovšem nelze pořád, takže, když mám chuť mít okolo sebe lidi, zajdu si sloužit do studovny, což mi velmi pomáhá. Líbí se mi, že je tato práce tak rozmanitá, pracuje se na velikém množství projektů a to je pro mě neskutečně přínosné. Když se totiž věnuji delší dobu jedinému druhu činnosti, cítím, že potřebuji rozptýlení. To mi třeba umožní, když zasednu za počítač a odpovím na nějaký dotaz uživatele.“

Z uvedené výpovědi je zřetelné, že současná pracovní pozice uspokojuje u Jindřišky veškeré sociokulturní potřeby, které mají velký vliv na psychické naladění jedince. Potřeba chvilkového distancování od větší komunity lidí je zde vyřešena možností pracovat o samotě v kanceláři a věnovat se vědecké činnosti (psaní článků) a zároveň touhy po komunikaci lze dosáhnout spoluprací se čtenářem.

Bohdana:

„Já bych dneska teda vůbec nešla třeba do historické knihovny nebo do archivu. Preferuji dynamické sféry, mám okolo sebe ráda lidi. Musí to být hrozně zajímavý restaurovat rukopis, ale já bych to nemohla. Sama obdivuji kamarádku, která restauruje gobelíny. Když budu úplně otevřená, rozhlížela bych se po práci jinde než v knihovnách.“

Vliv sociokulturních potřeb je u některých pracovních pozic v Národní knihovně výrazně redukován (např. sporná pozice katalogizátora, jenž je tvořena převážně prací v izolaci).

„Touha po komunikaci je obsažena v tzv. teorii prosociálního chování, které má původ v sociálně vztažných motivech. U sociálně žijících živočichů vystupuje potřeba sociálního kontaktu jako jedna z nejdůležitějších, protože tu sociální kontakt hraje důležitou roli v životě jedinců i celých skupin. Sociální kontakt umožňuje především výměnu informací a srovnávání se, zpětné vazby k vlastnímu chování, poskytuje modely atd. sociální izolace je pro člověka nepříjemná a nesnáší ji dlouho stejně jako naopak těsnou blízkost a vzájemné sdílení omezeného prostoru“ [NAKONEČNÝ, 1996, s. 243].

2.3.4 Analýza současného způsobu motivace zaměstnanců NK:

Aby bylo možné provést dokonalou analýzu současné motivace zaměstnanců Národní knihovny, bylo nutné se při rozhovoru zaměřit na jednotlivá patra Pyramidy stimulů Abrahama Maslowa, o níž bylo podrobněji pojednáno ve výkladové části.

Nejspodnější hranice pyramidy- **přežití a bezpečí**. Tyto dva základní stimuly lidské motivace lze pokládat za nejzásadnější a nejvíce určující. Velmi málo jedinců je schopno vyrovnat se s tak nízkým příjmem, který se pohybuje na hranici společenského minima.

Bohdana:

„To povolání je, co se týče financí, ohodnoceno velmi špatně. Kvalifikační nároky jsou veliké, člověk musí umět pracovat s počítačem a zvládat minimálně jeden světový jazyk. Platové tabulky jsou hanebné. Příplatky jsou velmi malé a odměny téměř zanedbatelné. Teď nám nezaměstnanost trochu řeší finanční krize.“

Kde potom lze nalézt schopné a kvalifikované lidi pro práci v knihovně? Na druhou stranu je však jasné, že student, který se rozhodne pro studium knihovnictví by o této situaci měl být informován včas. Finanční motivace by proto neměla být jeho hlavním důvodem. Situace se však v současné době jeví jinak.

Bohdana:

„Kvůli těm financím nelze vůbec sehnat kvalifikované zaměstnance. Hned po škole ten člověk nemá ani osobní příplatek, stejné je to i bez praxe. Díky tomu, že je v NK vysoký věkový průměr, mají ti lidé jakž takž plat. Pokud má pár let před důchodem, tak asi nikam neuteče, ale zaplnit jeho místo bude velký problém. Ty odchody jsou masové a studenti k nám nenastupují.“

Jindřiška:

„Ta finanční situace je tíživá. Odměny jsou pouze, pokud jsou prostředky a stejně se vždy jedná max. o 1000 Kč plus minus. Osobní příplatky mají pouze zaměstnanci, co dělají výjimečnou práci. Studenti tu pracují při škole, ale potom stejně odejdou do soukromé sféry. A je to krizové, protože je potřebujeme. Jsou zběhlí v jazykové terminologii a kreativní při práci na počítači. Ale já to chápu, vždyť z platu knihovníka se nedá vyžít, pokud vás nepodporují rodiče.“

K tomuto smutnému faktu je nutné zmínit, že hierarchie lidských hodnot není nikdy stabilní a už vůbec ne stálá. Během lidského života dochází k její neustálé transformaci, která je způsobena změnami v okolním prostředí. To znamená, že ve

fázi, kdy jedinec strádá, je primární motivací pouze finanční zabezpečí a jiné motivační faktory nehrají žádnou roli. Naopak, pokud dotyčná osoba pocítuje jistou finanční zajištěnost, dostávají se do popředí hodnoty jiných typů.

Příslušnost, jenž se vyznačuje kvalitními mezilidskými vztahy na pracovišti a víceméně autoritou firmy v sociálním či obchodním měřítku nelze na instituci typu Národní knihovny aplikovat detailně. Tendence pracovní soudržnosti a tvorba dobrého pracovního týmu, který se podílí na širokém spektru projektů jsou výsadou soukromého sektoru. Ve velké míře je zde proto uplatňována strategie tzv. teambuildingu. Ta spočívá v rozvoji vzájemné tolerance, zefektivňuje týmovou komunikaci a rozvíjí schopnosti a sebevědomí členů týmu.

Ve smyslu příslušnosti k danému pracovnímu zázemí, lze v případě Národní knihovny hovořit o akceptování pevně stanovených pravidel. Tzv. efekt introvertního badatele, který není schopen navázat kontakt s jinou osobou, je nutné rozptýlit hned na začátku.

Jindřiška:

„Někteří z mých zaměstnanců měli před nástupem problém s přílišnou spoluprací se čtenářem. Ale tady je podmínkou, že všichni musí sloužit ve studovně a ten kontakt navázat. Je jim to sděleno již při přijímacím pohovoru.“

Výlučnost má ve své podstatě největší vliv na sebehodnocení jedince. Zahrnuje oceňování a respekt, které mají největší dopad na lidskou psychiku, jelikož se jedná o hodnotící prvek osobnosti. Co se týče oblasti motivace zaměstnanců, je potom velký důraz kladen na zaměstnavatele a leadery, jak dalece jsou schopni orientovat se v psychologii jedince a strategii vedení lidí.

Bohdana:

„Snažím se své pracovníky hodně chválit, pokud se něco povede. V Kongresové knihovně chválí za všechno. Když jsem tam byla na stáži, neustále jsem dostávala papírky, že to či ono bylo ok. Nejdřív mě napadlo, že je to zřejmě proto, že jsem z východu, ale bylo to standardní. U nás je spíše tendence zmínit pouze nespokojenost. Já se snažím inspirovat americkým stylem, ale Češi to nemají v povaze.“

Jindřiška:

„Já tak moc ve své pozici postrádám finanční ohodnocení zaměstnanců. Tak se alespoň snažím chválit úspěchy oddělení. Na poradách chci, aby třeba dotyčný vystoupil a svoji práci ostatním prezentoval.“

V procesu motivace zaměstnanců je nutné vzít na vědomí, že žádný pracovní kolektiv se neskládá ze stejně myslících a uvažujících jedinců. Je proto důležité při volbě motivační teorie vzít na vědomí osobnost každého z nich.

Jak píše Jiří Plamínek: „Můžeme vsadit na stimulaci příslušného člověka vnějšími podněty (zpravidla finanční ohodnocení, veřejná pochvala) nebo se snažit přizpůsobit úkoly motivům, které působí v jeho nitru (není přidělený úkol příliš složitý? dostává se mi schopností ho splnit?). Tyto motivy odráží jak typ jeho osobnosti (riskující, pasivní chování), tak i vliv prostředí, ve kterém žije a pracuje (jistota, že nepřijdu o práci; dostatek finančního zabezpečení atd.)“ [PLAMÍNEK, 2008].

Poslední složka tabulky hierarchie lidských potřeb v pracovním poměru obsahuje jasně definovaný prostor pro osobní rozvoj. Nazývá se **smysl** a jeho funkcí je ukázat zaměstnanci, že jeho práce je ceněná a on má tak možnost z toho pro sebe vyvodit pozitivní důsledky. Tato složka však zároveň obsahuje možnost zkvalitnění schopností, jenž má návazně vliv na zlepšení produktivity týmu.

Velkou část této složky tvoří především otázka vzdělávání a s ním souvisící pracovní úloha konkrétního člověka.

Jindřiška:

„Pořádám pravidelná letní školení o zdrojích v rámci vzdělávání svého oddělení. Dokonce píšeme i testy, ale ty nikdy nevybírám. Hromadně odpovídáme a hromadně i řešíme případné chyby. Snažím se, aby spolu diskutovali. Aby měli možnost společně kooperovat.“

Bohdana:

„Máme na ty kurzy speciální oddělení. Pořádáme mnoho druhů- rekvalifikační, specializované i jazykové. Dokonce nabízíme možnost vycestovat na zahraniční konference. Tam se ten zaměstnanec dostane k opravdu špičkovým odborníkům. No a samozřejmě katalogizace. Ta je tady na špičkové úrovni, mnoho lidí od nás přednáší i venku.“

2.4 Česká televize:

Česká televize je statutárním orgánem, v jejímž čele stojí generální ředitel, jenž je jmenován Radou České televize, která je tvořena patnácti členy a volena Poslaneckou sněmovnou Parlamentu České republiky každých šest let. Její základní organizační strukturu tvoří Televizní studio v Brně, Televizní studio v Ostravě a hlavní budova České televize na pražských Kavčích horách.

Za účelem organizační struktury fungování České televize bylo vytvořeno několik specifických útvarů, jež fungují pod správou kanceláře Generálního ředitele. Takovými útvary jsou Programové centrum, sekce Výroby, oddělení Zpravodajství, oddělení Strategického rozvoje (zabývá se především prezentací ČT na Internetu a tvorbou Teletextu), oddělení Vnějších vztahů (věnuje se oblasti marketingu a public relations) či oblast Techniky [ČESKÁ, 2009].

2.4.1 Osobní profil aneb Kdo je účastníkem výzkumu?

Bc. Karolína Košařová:

Bc. Karolína Košařová letos oslavila teprve třidvacáté narozeniny, a přesto už má na obrazovkách České televize vlastní pořad. Je dramaturgyní a moderátorkou Prizmy, což je vědecko-technický magazín přinášející reportáže z celého světa.

Vystudovala rakouské gymnázium, po té nastoupila na Vysokou školu Jana Amose Komenského na obor Sociální a masová komunikace, který je znám též pod názvem Mediální studia. V České televizi začala pracovat již ve druhém ročníku na střední škole, kdy působila jako brigádnice v pořadu Dobré ráno. Poté odešla pracovat do debatních pořadů na kanál ČT 24 na místo produkční, odkud se vypracovala do pořadu Prizma.

Mezi její koníčky související se zaměstnáním patří žurnalistika a návštěvy přednesů lidové poezie a tvůrčího psaní.

Bc. Iva Šárecová:

Bc. Iva Šárecová vystudovala Státní jazykovou školu v Praze a Vyšší odbornou školu publicistiky. Od roku 2003 pracovala jako redaktorka domácího zpravodajství Hospodářských novin. Do České televize nastoupila v roce 2004 a v současné době pracuje na pozici redaktorky pořadu Reportéři ČT, který spadá do oblasti aktuální publicistiky.

Aby bylo možné provést důkladný kvalitativní výzkum s cílem ukázat základní rozdíly, jenž byly konkrétně charakterizovány na začátku mé práce, bylo nutné provést analýzu motivace pracovníků v České televizi stejným způsobem jako analýzu motivace zaměstnanců Národní knihovny. To znamená položit oběma respondentkám z České televize stejné otázky jako respondentkám předchozím. S tou výjimkou, že musel být kladen důraz na jejich odlišné pracovní pozice, který se objevuje především v procesu pracovní motivace (respondentky z České televize nemají status lídra větší skupiny lidí).

Informace, které jsem získala, jsem následně analyzovala dle přesně stanovených pravidel kvalitativního výzkumu stejným způsobem, jako tomu bylo v prvním případě s odkazy k výkladové části.

Následující kvalitativní výzkum byl záměrně rozdělen na stěžejní tři části procesu motivace, které korespondují s výzkumem prvním a výkladovou částí, aby bylo možné dosáhnout co možná největšího stupně komparace.

2.4.2 Primární motivace a její okolní faktory jako příčina výběru studijního oboru:

Aby bylo možné zjistit základní princip motivace pracovat v informační instituci u obou respondentek z České televize, které nejsou absolventkami oboru Informační studia a knihovnictví, bylo nutné primárně zanalyzovat jejich vztah k informacím jako takovým.

Iva:

„K informacím mě to vždycky táhlo. Já vlastně prahnu po tom mít nějakou dokonalou informaci a být u ní první. Hrozně mě fascinuje a baví, že vím něco, co třeba nikdo jiný neví, nebo o tom nemá ani tušení. Jakmile mám novou informaci, jsem schopná se jí zabývat fakt dlouho a hledat si k ní doplňující věci. Někdy si s kolegy říkáme, že tady v aktuální publicistice vlastně občas píšeme dějiny.“

Karolína:

„Můj vztah k informacím je docela specifickej, jelikož jsem trochu ujetá v tom, že si všechno ověřuju. Primární informaci moc nevěřím a musím se dopídit, odkud vlastně je, a co je na ní pravdy. Už se mi i stalo, že mi kolega poslal komentář a k němu připsal, že ho opsal z wikipedie. Tomuhle musím předcházet.“

V první části kvalitativního výzkumu, která pojednává o motivaci absolventek Ústavu Informačních studií a knihovnictví ke studiu na tomto oboru byla zmíněna jednoduchá typologie zahrnující tři kategorie, jenž stručně charakterizují jednotlivé podněty, dle kterých si jedinec volí vzdělání pro své budoucí povolání. Obě respondentky pracující v České televizi jsou absolventkami Vysoké školy, které nepřipravují na „standardní“ informační zaměstnání, jako je tomu v případě UISK, ale mají k němu v mnoha směrech blízko. Co bylo primární motivací, která je přiměla k rozhodnutí pro takový druh vzdělání?

Iva:

„Vystudovala jsem Vyšší odbornou školu publicistiky a bakalářský titul jsem si dodělala na Literární Akademii Josefa Škvoreckého. Nejvíc mě bavila žurnalistika. Já jsem v tom vlastně vyrůstala, táta dělal u filmu, hodně se pohyboval v novinářském prostředí, takže motivace působila odmala. Ale je fakt, že mě od té práce rodiče odrazovali. Ale táhlo mě to k tomu.“

Motivaci Ivy lze stejně jako motivaci Bohdany Stoklasové zařadit do třetí kategorie pracovní typologie. Je zde viditelný silný vliv zaměstnání otce, které je považováno za zajímavé a navíc v tomto případě vystupuje silná touha dostat svého

cíle (absolvování Vyšší odborné školy publicistiky a pokračování na škole podobného zaměření za účelem dosažení bakalářského titulu). Je nutné dodat, že v procesu motivace je pevně zakotvený názor ohledně budoucího povolání nepříliš častý (pokud je ještě podpořen nesouhlasem okolí) a vypovídá o značně stabilním sebevědomí jedince.

Karolína:

„Jako střední školu jsem vystudovala rakouské gymnázium. Ale už tam jsem měla sen se věnovat práci v TV, a tak jsem si tam našla brigádu. Hrozně mě bavilo vytvářet příběhy lidí. Psala jsem poezii a už tenkrát chtěla pracovat ve zpravodajství. Takže jsem nastoupila na obor Sociální a masová komunikace na Vysoké škole Jana Amose Komenského.“

Situace Karolíny je víceméně podobná předchozí situaci Ivy. Tedy, až na výjimku, že Karolína nezmiňuje žádný druh motivace ze strany rodičů. Můžeme tedy předpokládat, že v jejím případě byla určitá část motivace podporována tehdejší prací v České televizi. Následující vzdělání pro mediální sféru se tak jeví výraznou příčinou.

Česká televize. Primární cíl?

Česká televize je veřejnoprávní informační institucí s dlouholetou tradicí a jménem, které má zvuk. Právě její „jméno“ je u většiny uchazečů o pracovní místo v ní důležitým faktorem motivace. Tento fakt jsem si ověřila během své praxe v Personálním oddělení, kde jsem se zúčastnila výběrového řízení. Během jeho průběhu byla každému z pěti uchazečů položena stejná otázka, která zněla: „Jaký máte důvod pro Českou televizi pracovat?“. Tři z pěti uchazečů, kteří se dostali do nejužšího výběru kromě jiných faktorů uvedli, že právě známé jméno a tradice na ně kladně působí.

Iva:

„Už tady budu asi pět let. Nastoupila jsem náhodou, úplnou shodou okolností. Bylo to nějak o Vánocích. Bylo potřeba skriptovat různé materiály, aby s nimi reportér neměl tolik práce a oni nikoho neměli. Takže jsem začínala jako brigádník. Tři měsíce na to mi nabídli práci na vytváření zázemí pro reportéry, takže jsem se vlastně vypracovala. Taková šance je málokdy, ve veřejnoprávní televizi je to jen o známostech, nebo vypracování. Hodně zaměstnanců je tu kvůli jménu.“

Z uvedených faktů se lze domnívat, že práce pro Českou televizi může mít v zobecněném termínu formu přesvědčení, kterou jsem ve výkladové části dle zjištěných poznatků uvedla jako „hodnotu“. Takovéto přesvědčení vychází z potřeby vlastní seberealizace v instituci, jež daná osoba „uznává“, je v ní zainteresovaná a kooperaci na její činnosti považuje za vysoce kvalitní.

Karolína:

„Já jsem se už na střední chtěla pohybovat v televizi. Ve druháku jsem zabojovala a brigádně jsem se tam dostala. Dělal jsem v Dobrém ránu, ti lidé tam asi uznali, že jsem docela šikovná a vzali mě s sebou do čtyřadvacítky. Tam jsem pracovala na místě produkční debatních pořadů. Byla to makačka, vůbec jsem se nezastavila, nosila jsem kazety a dělala kdeco. Postupně jsem se vypracovala.“

Odhodlání chovat se nějakým způsobem v cestě za vysněným zaměstnáním je motivující pouze v tom případě, je-li konečný cíl pro danou osobu natolik zajímavý, že stojí za to pro něj dělat maximum. S tímto faktem souvisí i náplň pracovní činnosti, která možná v dané chvíli neprobíhá dle jedincových představ, ale on v její podstatě cítí možnost zrealizovat své budoucí plány a dojít uspokojení.

V případě Karolíny a Ivy nelze při hledání zaměstnání a nástupu do České televize hovořit o vlivu situačního kontextu jako tomu bylo u pracovníků Národní knihovny. Je důležité vzít v úvahu jistou finanční zajištěnost, nezávislost a možnost rozhodnutí. Do hry potom více vstupují osobní potřeby a motivy každého z nás, než situační okolnosti, jež nás nutí k chování určitým směrem, které více vyhovují potřebám okolí.

2.4.3 Motivace v procesu současné pracovní náplně a potřeb s ní souvisejících:

Práce informačního pracovníka v České televizi se velmi odlišuje od práce knihovníka či informačního specialisty v Národní knihovně, a to i přesto, že mnoho činností mají společných. Ať pracujete na kterékoli pozici, nevyhnete se především práci s informačními zdroji. Ty jsou různých druhů- faktografické, obrázkové či bibliografické. Dále je pak nutné zdůraznit vysoce rozvinutou informační gramotnost a práci s počítačem vyšší úrovně. Zvládnutí veškerých těchto dovedností je plně obsaženo v osnovách oboru Informační věda a knihovnictví, tudíž by budoucí absolventi v těchto sférách neměly prokazovat míru nejistoty.

Jako informační specialista můžete být v České televizi uplatněni na různých pracovních pozicích (Oddělení Marketingu a Vnějších vztahů, Oddělení strategického rozvoje, Zpravodajství ČT 24, Centrum dramatické tvorby, Archiv ČT atd.). V procesu výběru záleží především na osobním založení jedince. Je-li introvertního zaměření, práce na obrazovce a příprava zpravodajských pořadů nebude v rozsahu jeho zájmů. Svoje schopnosti pak může uplatnit např. v Archivu ČT nebo Knihovně České televize.

Schopnosti a dovednosti:

Na začátku této kapitoly jsem se zmínila o rozdílu mezi náplní práce informačního specialisty v České televizi a Národní knihovně. Největší rozdíl lze nalézt v technickém profilu. Aby jste byli schopni pracovat v České televizi, musíte být nejen humanitně orientovaní, ale i technicky zdatní.

Iva:

„Dělám aktuální publicistiku. Zařizuju zázemí pro reportéry a musím jim dodávat informace. Často jsou tam komunikační díry a já to musím umět vyřešit. Dělám hodně s lidma. Vytvářím náměty na reportáže a musím vědět o každém dopise. Ale na druhou stranu pracuju téměř pořád s Internetem. Musím na něj dodávat obrázky a tvořím i Teletext. Vkládám do programu hlavičku, co běží, je to docela technicky náročné, ale musím být všestranná. Nedělá mi to však problém, jsem celkem technicky zaměřená.“

V případě Ivy je zřejmé, že hlavní náplní její pracovní činnosti je především dodávání informací z nejrůznějších informačních zdrojů, včetně Internetu. Musí

proto ovládat veškeré rešeršní techniky a způsob jejich zpracování pro dané téma pořadu. Karolíny situace je v jisté části podobná, obnáší však něco navíc.

Karolína:

„Jsem dramaturgem a moderátorem Prizmy. Mým úkolem je připravit scénář pořadu a najít si téma, třeba z Reuters. Pak to musím naservírovat lidem, aby to bylo stravitelný. Aby ty lidi prostě bavilo se na to koukat. Ta příprava obnáší udělat si v redakčním systému délku reportáží a vlastně celé té relace. Dokonce hledám náměty po celém světě, to třeba komerční televize nedělá, takže zahraniční zpravodajství je ve veřejnoprávní televizi nejlepší, co může bejt.“

Výpověď Karolíny ukazuje, že její pracovní zaměření nezahrnuje pouze sběr informací, ale jejich následné zpracování, ovšem v jiném kontextu, než- li tomu bylo u Ivy. Jejím dalším úkolem je tématické zpracování, vytvoření souvislého průběhu reportáže a tvorba struktury pořadu tak, aby jednotlivé informace na sebe navazovaly a tvořily ucelený souhrn jednotlivých témat.

V návaznosti je nutné zmínit, že pro práci v informační instituci, jakou je Česká televize nemusíte nutně vystudovat žurnalistiku či jiný specializovaný obor. Mnohem výraznějšího pracovníka z Vás udělá všestrannost. Informační studia a knihovnictví jsou právě jednou z možností „všestranného“ vzdělání. Karolína kromě základů žurnalistiky studovala okrajově i psychologii a právo.

Karolína:

„Žádná škola tě na praxi v médiích nepřipraví. Já jsem se tam maximálně naučila, jak rozeznat zprávu a komentář nebo jak se dostat na stránky ČTK na Internetu. V médiích se dělá něco úplně jiného, než co se na tý škole učíš. I bez teoretického backgroundu se tu práci naučíš za měsíc. Ve škole to děláš tři roky, tady ti to řeknou jednou nebo dvakrát a zvládneš to.“

Zveřejněním tohoto výroku není mým cílem zdůraznit, že práci v médiích zvládne každý. Takto zaměřenou práci zvládne každý, kdo dovede teorii informační vědy použít v praxi. Současný Ústav informačních studií a knihovnictví tento fakt sleduje a snaží se svým studentům dát najevo, že možná nevyužijí konkrétní informační zdroj, o kterém se učí, ale že jiný informační zdroj bude mít podobnou strukturu použití. Dále považuji za důležité uvést, že kromě kompletní znalosti selekčních jazyků, knihovnických systémů, věcného pořádání dokumentů či tvorby rešerší Vás připraví i na procesy, jejichž zvládnutí je v České televizi nutností. Těmi může být vytváření elektronických dokumentů a databází, projektování informačních

systémů a v neposlední řadě perfektní znalost dokumentografických systémů, jež obsahují velké množství informací pro tuto práci nezbytných.

Iva:

„Informační zdroje ve své práci využívám na 100%. To je tady naprostá nutnost. Pracuji s vnitřními archivy, jelikož potřebujeme velmi často obrazovou složku. Takže to obnáší najít obrázek třeba z roku 1925 a zjistit, jestli jsou k dispozici autorská práva. A vadí mi, jak jsou tady ty zdroje okleštěné, většinou pouze faktografické informace, což nestačí. Takže kolikrát jde na řadu Internet-Aktuálně.cz a Novinky.cz, ale zase je tady hrozně velký nebezpečí, že to nebude pravda. Takže se řídím heslem- tři nezávislé zdroje!“

Karolína:

„ Nejčastěji prohledávám Reutera, ten je tady ve zpravodajství hodně populární. Taky různé servery, třeba CNN. Nerada prohledávám ČTK, protože mají často nerelevantní informace. Taky mi vyhovuje redakční systém Octopus, dřív Newton. Jo a BBC je hodně nápomocný, ty mají vždycky přesný informace, protože ten jejich systém je absolutně nepropustný.“

Nebezpečí použití irelevantních zdrojů je v současné době velmi rozšířeným „strašákem“ mezi informačními pracovníky, jelikož jejich množství narůstá s rostoucím informačním šumem. Každá z respondentek tento problém řeší odlišným způsobem- buď informaci ověřuje ve více zdrojích (případ Ivy) nebo se rozhodne pro zdroj, jehož informační obsah je z hlediska správnosti vysoce kvalitní (případ Karolíny).

Schopnost zvládat stresové situace:

Postoje, jenž člověk zaujímá ve stresových situacích byly důkladně popsány ve výkladové části. Dle této škály je možné rozřadit i obě respondentky pracující v České televizi. Na případ Ivy Šárecové lze aplikovat dimenzi první- tzv. konfrontující zvládnutí („Bojuji za své zájmy“), které nemusí být v dané situaci jednoznačné. Někdy se dimenze prolínají a daná osoba projevuje příznaky, které je možné zařadit do jiné škály. Uvedená výpověď zahrnuje i projevy dimenze šesté- tzv. plánované řešení problému („Vím, co je třeba učinit a chci dát věci do pořádku.“).

Iva:

„Já mám obrovskou zodpovědnost. Ale musím se také naučit hájit si své postoje. Ti reportéři kolikrát žijou v jiném světě a občas je vytrhnout z reality je docela problém. Představ si, máš staršího a zkušenějšího kolegu, máš k němu úctu a najednou mu musíš vytknout školáckou chybu! To si musíš umět obhájit! Taký je dobrý umět si říct, že každý je nahraditelný, svět se nezboří. Musím umět relaxovat a dokonce jsem se naučila i vypínat mobilní telefon.“

Schopnosti, jež mají různí lidé ke zvládnání stresových situací mají přímou souvislost s jejich povahovými vlastnostmi. Pokud je osoba psychicky slabší, a tudíž k prožívání stresových situací více náchylnější, logicky zaměstnání způsobující krizové stavy nezvolí. Během prováděné analýzy stresových faktorů, které obnáší informační zaměstnání v redakci Zpravodajství České televize bylo zjištěno, že intenzita tzv. „stresorů“ silně převyšuje intenzitu „stresorů“, jež byly popsány pracovníci Národní knihovny.

Karolína:

„Práce v televizi je stoprocentně stresový zaměstnání! Dříve, když jsem dělala na směnách, tak jsem se vůbec nezastavila. Prostě jsem jela. Teď ve zpravodajství mám zadání a čas si to připravit. Ale když jsem třeba týden mimo, raději si průběžně ověřuju, co se zhruba děje. Je to lepší, než se po týdnu vrátit a nevědět, co se událo. To je rozhodně větší stres, takhle si v mnoha směrech ušetřím práci a zdraví.“

Po této výpovědi je nutné uvést fakt, že každý jedinec by si měl při výběru svého budoucího povolání řádně promyslet své psychické schopnosti. Eurosměrnice KIS tento fakt zdůrazňuje, jelikož jako jedny z hlavních schopností informačních pracovníků označuje vytrvalost a preciznost.

Vlastnosti (skupina lidských zdrojů, kterou nelze měnit):

Jaké vlastnosti musí mít každý, kdo se hodlá ucházet o práci v České televizi? Jsou vlastnosti současných pracovníků výrazně odlišné od vlastností pracovníků Národní knihovny? Provedený kvalitativní výzkum ukázal, že v mnoha směrech je diference na vysoké úrovni. Shrnutím bylo dosaženo závěru, že za nejdůležitější rysy osobností uplatňujících se ve Zpravodajství České televize lze považovat tyto: **1) Flexibilita, 2) Všestrannost 3) Ochota a schopnost učit se novým věcem 4) Extrovertní povaha 5) Dobré komunikační schopnosti.**

Iva:

„Musím být flexibilní. Stále se mění průběh reportáže, kterou připravujeme. Někdy se třeba i úplně změní téma a já musím být připravená. Jsem permanentně v obraze a musím být schopná vyřešit problém i v deset večer. Tohle se dokonce stává i o sobotách a nedělích. Vysíláme totiž v pondělí a pravděpodobnost, že o víkendu dojde ke změně, je veliká.“

V tomto případě se z uvedených informací ukazuje, že na rozdíl od pevně stanovené pracovní doby v Národní knihovně, zde nelze s touto strukturou pracovní náplně počítat a zaměstnanec musí být téměř za každé denní doby připraven nastalý problém vyřešit. To přímo souvisí s kompetencemi informačních pracovníků, které doporučuje Eurosměrnice KIS. Shodnost se objevuje v dobrých komunikačních schopnostech, flexibilitě a zvědavosti.

Nelze se však domnívat, že práce v České televizi s sebou nese pouze negativní zkušenosti a její zaměstnanci jsou něčím na způsob štvané zvěře. Proces přípravy zpravodajství zahrnuje mnoho tzv. „feedbacků“ (zpětných vazeb), které jsou velmi důležité v klíčovém procesu motivace. Laicky řečeno za velké množství náročné práce, se dostane kvalitního ocenění. Tím není myšleno ocenění z hlediska „feedbacku“ od nadřízených, jenž je součástí motivace v procesu pracovního výkonu, ale ocenění z hlediska spokojenosti jedince nad vykonaným úkolem a jeho vnitřní satisfakce.

Iva:

„Mě osobně strašně těší, když někomu pomůžeme. Když se někdo plácá v těhle příšernejch státních institucích, protože třeba narazil na špatný právníky a nemůže se z toho vyhrabat. Vlastně se v mém případě jedná o určitý druh pomoci, který se dá přirovnat práci v neziskovce. Je to boj proti systému (smích).“

V procesu působení zpětných vazeb, je důležité mít na paměti působení tzv. anticipace, které byl věnován prostor ve výkladové části. Anticipaci v morálním smyslu lze najít v předchozí výpovědi Ivy a stejně tak ji lze aplikovat na výpověď Karolíny. V obou případech dochází k takovému jednání, jehož výsledky a pocity z nich pramenící, mají vliv na osobní spokojenost obou respondentek. Ta je spojena s pocitem dobře odvedené práce a naopak.

Karolína:

„Strašně mě baví, když se reportáž povede. Když se to třeba táhne, jsem ve stresu a pak se to povede. Ten feedback je pro mne nesmírně důležitý a nemusí být

jen od vedoucích. Ale vadí mi, že je tý práce hodně a málo lidí. Často se nemůžu soustředit na jednu věc a nic neudělám pořádně.“

Iva:

„Někdy mám pocit, že funguju jako psycholog, když mi ti lidé volají. A vadí mi, že se mi ta práce promítá do osobního života, snažím se si stanovit vnitřní hranice, kdy už to není můj problém. Ale vůbec, je to těžký se tomu vyhnout.“

2.4.4 Analýza současného způsobu motivace zaměstnanců ČT:

Stejně jako byla provedena analýza motivace zaměstnanců Národní knihovny, jsou znázorněny nejdůležitější body motivace pracovníků České televize na tzv. Pyramidě stimulů Abrahama Maslowa, prezentované v knize Jiřího Plamínka Vedení týmů, lidí a firem.

Přežití a Bezpečí- otázka finanční stability a zajištěnosti. Procesem analýzy zjištěných informací o platovém ohodnocení v Národní knihovně lze dojít k závěru, že tamější finanční situace je pro zaměstnance kritická. Tento fakt byl zmíněn při rozhovoru i oběma respondentkám z České televize.

Iva:

„No, tak já se rozhodně uživím sama a rodiče mě podporovat nemusí (smích). Moje práce je ohodnocena velmi dobře, možná bych v jiný televizi dostala víc, ale zase veřejnoprávní je pro mě volba.“

Karolína:

„Týjo, no co si za to koupíš, vid’? Maximálně nějaký to jídlo a něco na sebe. Já v televizi pracuju jako externista, což znamená, že mám paušální plat a nedostávám příplatky. Je to tady hodně na domluvě a není to jako v komerční televizi, takže jasně- mohlo by to být lepší.“

Podle uvedených výpovědí se jasně ukazuje fakt, že platové ohodnocení redaktorů České televize vykonávajících práci s informacemi je na daleko vyšší úrovni, než-li tomu je v Národní knihovně. Otázkou ovšem zůstává, zda-li je status pracovníka veřejnoprávní televize natolik stimulující, že nedochází k odchodu zaměstnanců do soukromého sektoru, kde (jak uvedla Karolína) je finanční motivace daleko výraznější.

Iva:

„Já jsem si vybuodovala určitou hranici a jsem spokojená, tak proč bych odcházela. Mám tu i určitý druh volnosti, to mi vyhovuje. Ale kdyby můj plat klesl na nižší úroveň, tak bych šla jinam. Když nejsi vidět, tak si tě klidně přehoděj. Ale pro mne je důležitější dobrý kolektiv a méně peněz, než naopak. A navíc, ČT žádnéj finanční kolaps hrozit nemůže. Taková finanční krize se nás ani nedotkla, ten rozpočet byl stanovený dávno před ní.“

Karolína:

„Finanční motivace je v mém případě adekvátní. Kdyby mi komerční televize nabídla víc peněz, tak bych tam asi šla. A už jen kvůli zkušenosti. Hlavně, kdybych třeba plánovala rodinu. Ale na druhou stranu, třeba takový bezva podmínky, co má zahraniční reportér v ČT, v komerční televizi mít nikdy nebude.“

Příslušnost je jednou z nejdůležitějších motivačních hledisek, jenž zaručují pracovníkovu spokojenost v zaměstnání a dobré pracovní výsledky. Jak Iva v předchozí výpovědi uvedla, je pro některé jedince dobrý pracovní kolektiv důležitější, než-li finanční zabezpečení.

V České televizi je význam „Příslušnosti“ vygradován do větších rozměrů, než-li je tomu v případě Národní knihovny. Zatímco tam je zaměstnanci ve většině případů udělen samostatný úkol (katalogizace aj.), při přípravě zpravodajství se jedná o kolektivní činnost, kde je kladen velký důraz na spolupráci.

Karolína:

„Já jsem tady teda nejmladší, ale vesměs jsou tu mladí lidé. Až na výjimky jsou kluci většinou maximálně kolem pětatřiceti, takže kolektiv je docela stmelenej (smích). A pro mne je ten kolektiv hrozně důležitěj, jelikož mi vadí bejt i sama v kanclu.“

V případě **Výlučnosti** je situace poněkud odlišná, než-li tomu bylo v Národní knihovně. Důvodem je odlišná pracovní pozice respondentek. Bohdana Stoklasová a Jindřiška Pospíšilová pracovaly obě na vůdčích pozicích, tudíž proces motivace zaměstnanců byl stanoven pevně v jejich režii. Karolína Košařová ani Iva Šárecová neřídí větší tým lidí, naopak jsou součástí řízeného týmu a proces motivace tak vnímají z pozice podřízených.

Iva:

Jednotlivá podpora tady moc nefunguje, možná tak na poradách se někomu, kdo je tady chvíli poradí, ale někdy ani to ne. Hlavní motivací je tady stoprocentně výsledek. To je vyšší motivace, než že tě někdo před ostatníma ohodnotí. To platí jenom na začátečníka.“

Je paradoxní, že zatímco Iva osobní ohodnocení nevnímá jako dostačující, Jindřiška Pospíšilová ho volí jako zásadní v procesu motivace pracovníků Národní knihovny. To vyplývá z nedostatku financí a zřejmě i ne tolik viditelné zpětné vazby, která je v České televizi zastoupena povedenou a úspěšnou reportáží.

Karolína:

„Ta vnější motivace tam moc nefunguje, chybí mi třeba, že nikdo nedá najevo, že ta reportáž byla dobře udělaná. Spíš něco řeknou, když se něco nepovede. Ale na mě platí moje vnitřní motivace, vím, že jsou lepší a chci být taky taková. Chci se jim přiblížit. Počkej, vlastně, někdy řeknou, že jsme to jako kolektiv dobře zvládli (smích).“

Závěr:

Cílem mé bakalářské práce, která popisuje kvalitativní výzkum motivace pracovníků ve dvou rozdílných informačních institucích, bylo přinést odpovědi na tři centrální otázky: 1) *Jaká byla jejich primární motivace ke zvolenému oboru studia?*, 2) *Jak dalece je vykonávané informační povolání náročné a jaké dovednosti vyžaduje?* a 3) *Jaký je současný stav motivace informačních pracovníků v daném informačním zaměření?*

Co se týká první otázky, bylo díky získaným informacím zjištěno několik velmi překvapivých skutečností. Takovou skutečností je např. současný problém, že mnoho uchazečů o studium na Ústavu Informačních studií a knihovnictví nechápe, co tento obor ve své podstatě znamená, a na jakou pracovní dráhu připravuje. Někteří jedinci se domnívají, že např. půjde o hlubší studium literatury. Tuto motivaci jako stěžejní uvedla Jindřiška Pospíšilová, ale naopak Bohdana Stoklasová se domnívá, že toto povolání není o tom si číst. Dle jejího názoru je zájem o knihy adekvátní, ale neměl by být pro uchazeče prioritou. Dalším mylným faktem je domněnka, že po absolvování tohoto oboru je náplní práce vědecká činnost. Samozřejmě, že může být, ale pouze pro omezený počet absolventů a pouze v některých případech. Shrnutím lze dojít k závěru, že cílem tohoto oboru jsou především služby a jeho absolvování tudíž znamená „sloužit veřejnosti“. Tento fakt je v současné době v České republice považován za nepřijatelný, jelikož se někteří lidé domnívají, že na práci ve službách není nutné absolvovat vysokoškolské vzdělání. V zahraničí je tento názor rozptýlen, a z tohoto důvodu je zde samotná podstata oboru Informační studia a knihovnictví lépe chápána a motivace uchazečů je i více adekvátní..

Odpověď na druhou otázku spočívá v komparaci pracovních podmínek v České televizi a Národní knihovně. Díky provedenému kvalitativnímu výzkumu bylo zjištěno, že náplň práce informačního pracovníka v Národní knihovně a České televizi je silně diferencovaná. Diferenciace spočívá už v samotném chápání termínu „práce s informacemi“. Zatímco hlavním cílem v Národní knihovně je zpracovat informaci takovým způsobem, aby byla lehce vyhledatelná (katalogizační činnost), v České televizi její zpracování obsahuje nejméně vyhledání a její následnou transformaci, aby mohla být prezentována veřejnosti (zpravodajská činnost). Přičemž berme v úvahu, že se procesy práce s informacemi v těchto institucích musí

navzájem doplňovat. Efektivní vyhledání informace ve Zpravodajství by nebylo možné bez jejího kvalitního zpracování v Národní knihovně.

S tímto faktem úzce souvisí působení stresových faktorů na pracovišti. Obě respondentky z Národní knihovny uvedly, že intenzita stresových situací není velká a pokud se objevují, tak většinou při konfrontaci zaměstnance se čtenářem. Důvodem nízkého výskytu stresových faktorů je již zmíněný způsob práce s informací. Zatímco v České televizi vyžaduje vyhledání a zpracování nové informace rychlost, v Národní knihovně je na tento proces vyhrazen větší časový úsek.

Oblast týkající se vlastních schopností a dovedností, se kterými v daných institucích zmiňované pracovnice disponují, lze rozdělit na dvě části. Bohdana i Jindřiška z Národní knihovny pracují na vedoucích pozicích, a tudíž náplň jejich práce tvoří ve velké míře různé druhy administrativní a manažerské činnosti. Jelikož však knihovna zastává stále stejné složky, musí se orientovat i v procesu katalogizace, akvizice a ochrany fondů. Velký prostor zde zaujímá i proces sebevzdělávání, který souvisí např. s neustálými změnami v katalogizačních pravidlech. Oproti tomu Iva a Karolína ve větší míře disponují znalostí nejrůznějších informačních zdrojů. Náplň jejich práce tvoří především dobrá orientace v různých typech katalogů a internetových vyhledávačů, jelikož tato schopnost je dle uvedených výpovědí pro uplatnění v médiích stěžejní faktorem.

Zatímco pracovní doba je v Národní knihovně pevně stanovená, a tudíž je vhodná především pro jedince, kteří si své zaměstnání nechtějí nechat zasahovat do osobního života, v České televizi je situace komplikovanější. Oblast Zpravodajství, ve které byl prováděn kvalitativní výzkum, je nejdynamičtější úsekem. Ve velké většině případů se průběh připravované reportáže mění, a tudíž musí být tamější zaměstnanec téměř kdykoli připraven nastalý problém vyřešit. To se s sebou nese velkou mírou flexibility a schopnosti podřídit se nastalé situaci.

V závěru odpovědi na druhou otázku je nutné uvést, že během kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že většinu schopností a dovedností lze získat při studiu na oboru Informační studia a knihovnictví, jelikož struktura jeho osnovy je velmi široká a plně připraví absolventy na práci, jak v Národní knihovně, tak v médiu, jakým je např. Česká televize.

Odpověď na třetí otázku je zřejmě nejzásadnější z celého kvalitativního výzkumu, jelikož přináší současný postoj zaměstnanců informačního sektoru k jejich zaměstnání a odráží jejich životní hodnoty a postoje.

Z nasbíraných informací lze usuzovat, že metoda současného způsobu motivace v každé ze zmiňovaných institucí je různá a souvisí okolními podmínkami a prostředky, kterými lze disponovat. Národní knihovna je státní institucí a její rozpočet na platy zaměstnanců je velmi nízký. Osobní příplatky téměř neexistují (objevují se pouze za nadstandardní práci) a stejné je to i při nástupu po vysoké škole. Plat se zde zvyšuje pouze vlivem odpracovaných let. Z těchto důvodů byla finanční motivace zaměstnanců vyloučena. Jak tedy lze motivovat jiným způsobem? A jde to vůbec, pokud se plat zaměstnance pohybuje na hranici minima? Bohdana uvedla, že kvůli nedostatku financí nelze sehnat odborné pracovníky. Jindřiška tuto situaci potvrdila výrokem, že studenti po škole nenastupují z důvodu nízkého platu. Jaké jsou tedy voleny metody motivace, když se nedostává finančního ohodnocení, které (jak z výzkumu vyplývá) je pro mnoho lidí stěžejní? Obě pracovnice uvedly, že řešením, které zvolily, je častá pochvala, mnohdy veřejná a podporování jednotlivých zaměstnanců v prezentaci vlastní práce. Bohdana Stoklasová říká, že tento americký styl se jí mnohokrát vyplatil a má u zaměstnanců kladnou odezvu. Naopak Jindřiška Pospíšilová tvrdí, že finanční motivaci u svých pracovníků postrádá čím dál víc.

V České televizi je způsob, jenž nadřízení volí k motivaci svých pracovníků, rozdílný. Dle výpovědí Ivy a Karolíny nelze s veřejnou pochvalou vůbec počítat. Zatímco Iva uvedla, že takovýto způsob motivace ani nepotřebuje, Karolína si postěžovala, že kladné ohodnocení své práce ze strany vedoucích moc postrádá. Obě respondentky se však shodují v tvrzení, že největší motivací je pro ně dobře odvedená práce, která je navenek „vidět“.

Co se týká finančního ohodnocení v České televizi, ukazuje se být na výrazně lepší úrovni, avšak dle výpovědí Karolíny i Ivy, nehraje zas tak podstatnou roli. Obě souhlasí s faktem, že soukromá televizní stanice by jejich práci ohodnotila lépe, ale pracovní podmínky, které v současné době mají ve veřejnoprávní televizi, by se jim jinde nedostávaly. Přejít z důvodu finanční motivace by však obě volily v případě zvýšení životních nákladů souvisejících např. se založením rodiny.

Na závěr bych ráda uvedla svůj vlastní postoj, který zaujímám ke své práci a provedenému kvalitativnímu výzkumu. Zjištěné informace pro mne ve většině případů nebyly překvapující, jelikož se domnívám, že se jedná o všeobecně známé „pravdy“. Co pro mne ovšem bylo novým zjištěním, byly současné platové tabulky v Národní knihovně. Je šokujícím faktem, jak nízké platy zde zaměstnanci, kteří vykonávají kvalifikovanou a náročnou práci, mají. Ty platy zdaleka nedosahují ani

pražského průměru. Jak lze potom provádět analýzu motivace a zjišťovat jaké mají daní zaměstnanci hodnoty, když se jejich životní úroveň pohybuje na hranici společenského minima.

Seznam použité literatury

BURGETOVÁ, Jarmila ; FAITOVÁ, Miloslava. Evropský seminář CERTIDoc. *Ikaros* [online]. 2007, roč. 11, č. 8 [cit. 2009-01-11]. Dostupný z www: <<http://www.ikaros.cz/node/4267>>. ISSN 1212-5075.

Česká televize [online]. [cit. 2009-08-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/>>

Eurosměrnice KIS : průvodce znalostmi a dovednostmi evropských odborných pracovníků v oboru knihovnických a informačních služeb. Překlad z angličtiny Ondřej Roldán. Praha : Svaz knihovníků a informačních pracovníků, 1999. 52 s. Aktuality SKIP, sv. 17. ISBN 80-85851-10-5.

HOUŠKOVÁ, Zlata ; BURGETOVÁ, Jarmila. Chceme vědět, jak jsme kompetentní? *Ikaros* [online]. 2007, roč. 11, č. 5/2 [cit. 2009-01-11]. Dostupný z www: <<http://www.ikaros.cz/node/4113>>. ISSN 1212-5075.

JEDLIČKOVÁ, Petra. Informační specialista nebo knihovník? *Ikaros* [online]. 2004, roč. 4, č. 2 [cit. 2009-01-11]. Dostupný z www: <<http://www.ikaros.cz/node/523>>.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha : Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

Národní knihovna [online]. [cit. 2009-08-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.nkp.cz>>

PAPÍK, Richard. Kompetence, schopnosti a vlastnosti informačních profesionálů. *Ikaros* [online]. 2006, roč. 10, č. 11 [cit. 2009-01-11]. Dostupný z www: <<http://www.ikaros.cz/node/3690>>. ISSN 1212-5075.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení týmů, lidí a firem : praktický atlas managementu*. 3. aktualit. vyd. Praha : Grada, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

SKOLKOVÁ, Linda. Zpráva z workshopu Kompetence a schopnosti informačního profesionála: jak je poznat, rozvíjet, hodnotit, certifikovat. *Ikaros* [online]. 2007, roč. 11, č. 1 [cit. 2009-01-11]. Dostupný z www: <<http://www.ikaros.cz/node/3817>>. ISSN 1212-5075.

SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti : člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 1. vyd. Praha : Barrister&Principál, 2002. ISBN 80-85947-80-3.

ŠVAŘÍČEK, Roman; ŠEĐOVÁ, Klára aj. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha : Portál, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

Poznámky

Veškerá přímá řeč uvedená v druhé části bakalářské práce, tj. kvalitativním výzkumu, byla pořízena během měsíců března až května 2009. Jedná se o doslovně přepsané výpovědi jednotlivých respondentek, které byly primárně vytvořeny jako audio záznam a následně přepsány a zanalyzovány.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, 13. 8. 2009

Kateřina Procházková

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis