

Motivace studentů k pomoci v Krizovém call centru UTB

Bc. Markéta Sovišová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Sovišová**
Osobní číslo: **H190004**
Studijní program: **N0111A190013 Sociální pedagogika**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Motivace studentů k pomoci v Krizovém call centru UTB**

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti motivace lidského chování, oblasti pomoci call center a psychologie osobnosti.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

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

Seznam doporučené literatury:

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. ISBN 9788024753263.

NAKONEČNÝ, Milan, 2004. Motivace lidského chování. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

SANTLEROVÁ, Květoslava, 2011. Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky. Praha: Grada. ISBN 9788024739281.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. ISBN 9788027102273.

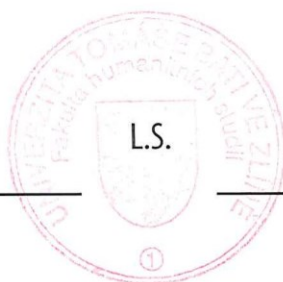
WAGNEROVÁ, Irena, 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada. ISBN 9788024723617.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Radana Kroutilová Nováková, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2021**

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan



doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 4.3.2021

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

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

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může za zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vyrobené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Opírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíáde k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Práce se zabývá motivací studentů, kteří se zapojili do trasování Covid-19 pozitivních jedinců v Krizovém call centru UTB. V teoretické části se zaměřujeme na motivaci lidského jednání, onemocnění Covid-19 a také vymezení předmětu zájmu call center, včetně Krizového call centra UTB. V praktické části se zabýváme kvantitativním výzkumem. Výzkumným nástrojem je dotazník Intrinsic Motivation Inventory (Ryan, Deci), doplněn o test motivačních typů (Plamínek) a dvě subškály vlastní konstrukce. Na závěr analyzujeme výsledky dotazníkového šetření. Výsledky práce mohou sloužit jako podklad k vytvoření motivačního programu v trasovacím call centru.

Klíčová slova: Covid-19, motivace, call centrum, trasování

ABSTRACT

The thesis aims on the motivation of students who participated in the TBU Crisis Call Center for tracing of Covid-19 positive individuals. In the theoretical part, we focus on the motivation of human behavior, Covid-19 disease and also the definition of the subject of interest of call centers, including the TBU Crisis Call Center. In the practical part we deal with quantitative research. As the research tool we used Intrinsic Motivation Inventory questionnaire (Ryan, Deci), supplemented by a test of motivational types (Plamínek) and two subscales of own construction. Finally, we analyze the results of a questionnaire survey. The results of the work can serve as a basis for creating incentive program in the trace call center.

Keywords: Covid-19, motivation, call center, tracing

„Dvěma hlavními hybateli lidské mysli jsou touha po dobru a strach ze zla.“

Samuel Johnson

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOTIVACE.....	13
1.2 STIMUL A MOTIV	15
1.3 TEORIE MOTIVACE.....	17
1.3.1 Teorie instrumentality	17
1.3.2 Teorie zaměřené na obsah	17
1.3.3 Teorie zaměřené na proces	20
1.4 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	22
1.5 MOTIVAČNÍ TYPY PRACOVNÍKŮ	23
1.6 MOTIVAČNÍ FAKTORY A ODMĚŇOVÁNÍ.....	27
1.6.1 Peníze	27
1.6.2 Pochvala	28
1.6.3 Zpětná vazba	29
1.7 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	29
1.7.1 Tvorba motivačního programu.....	31
2 COVID-19	33
2.1 PŘENOS ONEMOCNĚNÍ	34
2.2 POTVRZENÍ NÁKAZY	34
2.3 LÉČBA	35
2.4 PREVENCE	36
2.5 VLIV NA PSYCHIKU	37
3 CALL CENTRUM	39
3.1 KRIZOVÉ CALL CENTRUM UTB	40
3.1.1 Jedničkové hovory	43
3.1.2 Trojkové hovory	44
3.1.3 Pracovníci call centra	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	48
4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....	49
4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	49
4.2 CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	49
4.3 VÝZKUMNÝ SOUBOR	50
4.4 METODA SBĚRU DAT A VÝZKUMNÝ NÁSTROJ	51
5 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT	55
5.1 JAKÝ MOTIVAČNÍ TYP PŘEVAŽUJE U STUDENTŮ V KRIZOVÉM CALL CENTRU UTB?	55

5.2	JAKÁ JE MÍRA VNITŘNÍ MOTIVACE STUDENTŮ V KRIZOVÉM CALL CENTRU UTB?	56
5.3	JAKÁ JE MÍRA VNÍMANÉ OSOBNÍ ZDATNOSTI STUDENTŮ V KRIZOVÉM CALL CENTRU UTB?.....	57
5.4	DO JAKÉ MÍRY VYVÍJÍ STUDENTI ÚSILÍ PŘI PRÁCI V KRIZOVÉM CALL CENTRU UTB?	59
5.5	DO JAKÉ MÍRY POCÍŤUJÍ STUDENTI TLAK ČI NAPĚTÍ PŘI PRÁCI V KRIZOVÉM CALL CENTRU UTB?.....	60
5.6	DO JAKÉ MÍRY VNÍMAJÍ STUDENTI MOŽNOST VOLBY K ZAPOJENÍ SE DO ČINNOSTI KRIZOVÉHO CALL CENTRA UTB?	61
5.7	JAKOU MÍRU HODNOTY A UŽITEČNOSTI POCÍŤUJÍ STUDENTI PŘI PRÁCI V KRIZOVÉM CALL CENTRU UTB?	62
5.8	EXISTUJE SOUVISLOST MEZI DOBROVOLNICTVÍM STUDENTŮ A FINANČNÍ ODMĚNOU ZA ČINNOST V KRIZOVÉM CALL CENTRU UTB?.....	63
6	SHRNUTÍ A DISKUZE	65
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

SARS-CoV-2, vir, který způsobuje závažné infekční onemocnění pojmenované jako Covid-19, mění svět. Na konci roku 2019 v čínském městě Wu-Chan se začaly objevovat první případy onemocnění Covid-19. Netrvalo dlouho a vir se rozšířil po celém světě. V České republice byl první případ potvrzen 1. března 2020. Tehdy se podařilo propuknutí epidemie v naší zemi zmírnit na minimum případů. Avšak na podzim stejného roku přišla tolik obávaná druhá vlna koronaviru. Pozitivních případů přibývalo po tisících a z České republiky, do té doby premiantem Evropy, se začal stávat tzv. covidový kotel. Náhle se zvýšil počet hospitalizovaných pacientů, kteří byli ve vážném stavu, a také začal narůstat počet zemřelých. Dramatická situace se odehrávala ve Zlínském kraji, kde byl počet narůstajících pozitivních případů největší v zemi. Hygienici Krajské hygienické stanice Zlín (KHS) nezvládali nápor stále narůstajících kontaktů k trasování, což je jeden z hlavních nástrojů k zamezení šíření nákazy mezi lidmi. Vedení KHS proto požádalo o pomoc s trasováním vedení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (UTB), které neváhalo s pomocí. Téměř ze dne na den, 22. září 2020, vzniklo univerzitní Krizové call centrum UTB (call centrum). Studenti univerzity byli osloveni prostřednictvím sociálních sítí o pomoc s trasováním krajským hygienikům. Téměř 60 studentů neváhalo a na druhý den dorazilo na informační schůzku ohledně pomoci s trasováním. Někteří studenti se rovnou účastnili školení, aby mohli ještě v ten den podat pomocnou ruku a pustit se do práce. Kapacita call centra byla postupně navyšována na maximální počet 25 studentů. Vzhledem ke kritické epidemiologické situaci v kraji, studenti trasovali každý den, včetně víkendů a svátků, od 9h do 17h. Ale jaká byla jejich motivace se zúčastnit? *Jestliže chceme porozumět jednání lidí, pochopit je a předvídat do budoucnosti, jak budou za různých okolností jednat, pak se přirozeně ptáme, co chtějí, oč jim jde, co je baví, zajímá a těší, nebo zase čeho se bojí, v co doufají, o čem sní. Ptáme se, jaké síly jimi hýbou, odborně řečeno: Jak silně a k čemu jsou motivováni* (Říčan, 2010). Motivace je důležitým faktorem pro úspěšnost. Člověk, jenž je sám motivován pro jistou činnost a zvládne motivovat i ostatní, je pro mnohé podniky velmi ceněn.

Cílem teoretické části práce je seznámit čtenáře s problematikou motivace lidského jednání, onemocněním Covid-19 a fungováním call center. Uvědomujeme si, že se jedná o velmi rozsáhlé problematiku, které nelze v této práci kompletně rozebrat, avšak věříme, že čtenářům poskytneme přehledný náhled do těchto oblastí.

V praktické části práce vymežíme výzkumný problém, stanovíme výzkumné cíle a otázky, výzkumný soubor. K zjištění stanovených cílů použijeme metodologický výzkum, jehož nástrojem je dotazníkové šetření. Použijeme dotazník Intrinsic Motivation Inventory (Ryan, Deci) ke zjištění míry vnitřní motivace. Dále použijeme dotazník motivačních typů lidí (Plamínek), prostřednictvím kterého zjistíme, jaký motivační typ lidí v call centru převažuje. Neboť abychom mohli někoho správně motivovat, musíme jej poznat a pochopit, proč dělá, co dělá. Na závěr analyzujeme výsledky výzkumného šetření a zodpovíme na výzkumné otázky práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

V první kapitole se budeme zabývat motivací. Vymezíme základní pojmy, jako je motivace, stimul a motiv. Představíme základní teorie motivace, pracovní motivaci a motivační typy pracovníků. Také se budeme zabývat motivačními faktory a odměňováním, kde si vymežíme nejpoužívanější faktory, kterými jsou peníze, pochvala a zpětná vazba. Na závěr kapitoly definujeme motivační program a jeho tvorbu.

Abychom mohli porozumět rozsáhlé problematice motivace a mohli s ní pracovat, je zapotřebí pochopit, jak motivace vzniká a z čeho pramení. Co má vliv na to, že něco člověk chce nebo naopak nechce, něco chce mnohem více a něco méně? Jako zdroje motivace jsou označovány skutečnosti. Může se jednat o dynamické směry nebo třeba zaměření lidské činnosti, které svým významem ovlivňují přetrvávání motivu. K základním zdrojům motivace řadíme potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály (Bedrnová, 2002). Motivaci můžeme definovat jako vnitřní stav jedince, který vyvolává určité chování a aktivitu. Tento vnitřní stav může být ovlivněn přáními, představami, úsilím apod. Podle Armstronga (2015) je motivace *silou, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená udělat více, než se od nich očekává.* Veber (2009) uvádí, že motivace *integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.* A podobně definuje také Bedrnová (2002): *pojmem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (jeho chování, poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti a motivovaného jednání.*

Rozlišujeme dva typy motivace: vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** vyplývá ze samotné práce či činnosti. Nepodněcují ji vnější pobídky. Podle Deciho a Ryana (in Armstrong, 2015) je vnitřní motivace *založena na potřebě vykonávat určitou činnost a přitom se svobodně rozhodovat a jednat.* **Vnější motivace** zahrnuje podněty, které vedou k motivování

lidí. Jedná se především o odměny (např. zvýšení mzdy, pochvala, povýšení apod.), ale také o tresty (kritika, odebrání odměn apod.). Vnější motivátory mohou mít výrazný a okamžitý účinek, avšak nemusí působit dlouhodobě (Armstrong, 2015). Pokud je člověk motivován, vede jeho činnost k určitému cíli, aby uspokojil potřebu a mohl si vytvořit prostor pro vznik dalších motivů (Bedrnová, 2012). Níže zobrazujeme schéma, které nám znázorňuje proces motivace.



Obrázek 1: Proces motivace (vlastní podle Bedrnová, 2012)

1.1 Zdroje motivace

Impulsy, které v nás vyvolávají motivaci, označujeme jako zdroje motivace. Pojmenováváme tak skutečnosti, které motivaci vytvářejí a ovlivňují. Základním zdrojem motivace je **potřeba**. Každý jedinec má různé potřeby, především jde o potřeby fyziologické, biologické, sociální a společenské. Pokud dojde k uspokojení potřeb, je jedinec spokojen a vzniká prostor pro další motivy (Bedrnová, 2012).

Kromě potřeb řadíme mezi další zdroje motivace:

- **Návyky** - návykem označujeme činnosti, které provádíme opakovaně, a jsou pro nás již zautomatizované. Můžeme je považovat za naučený vzorec chování (Bedrnová, 2012).
- **Zájmy** - Říčan (2010) definuje zájmy jako *odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti*. Podle Bedrnové (2012) je obtížné vytvořit typologii zájmů, neboť je jich celá řada. Může se jednat o aktivity sportovní, jazykové, hudební, sběratelské, umělecké aj.
- **Hodnoty a hodnotové orientace** – hodnotou může být pro každého jedince v podstatě cokoliv. Mezi obecné hodnoty patří podle Bedrnové (2012) zdraví, rodina, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.

- **Ideály** – vznikají vlivem působení sociálních faktorů a utváření osobnosti, především vlivem rodiny, přátel a autorit (Bedrnová, 2012).

Jestliže nedochází k uspokojování potřeb, může být jedinec frustrován nebo deprivován. Bedrnová (2012) uvádí, že k frustraci může docházet, jestliže se jedinec potýká s neúspěchem, neuspokojením potřeb, zklamáním, ale také se vztekem, agresivitou apod. Nakonečný (2003) definuje frustraci jako *pohnutku pro fungování obranných mechanismů*. K frustraci dochází, jestliže je nám nějakou překážkou bráněno v uspokojování potřeb. Překážka může být fyzického i psychického charakteru. Při takové situaci můžeme pociťovat selhání, zklamání nebo neúspěch, což může vést ke snižování hodnoty sebe sama. Nejčastější reakcí na frustraci je agrese.

Rozlišujeme dva základní typy frustračních situací: absence předmětu a překážka. Oba typy můžeme shrnout tak, že se jedná o nežádoucí situace, kdy se nám staví do cesty k cíli překážky, které nám komplikují nebo znemožňují dosažení cíle. Překážkou může být nedostatek znalostí nebo schopností, ale také pohodlnost nebo lenost jedince. Jestliže tento stav přechází do dlouhodobého hlediska, může docházet k deprivaci. Znakem deprivace je především dlouhodobé neuspokojování důležitých potřeb. Zatímco frustrace může být pouze momentálním stavem jedince, bez vážnějšího narušení chování a jednání, deprivace může mít zásadní negativní dopad na projevy chování (především v dětství, kdy se utváří osobnost člověka) (Bedrnová, 2012).

1.2 Stimul a motiv

K problematice motivace je zapotřebí zmínit dva související pojmy a to stimul a motiv. **Stimul** je vnější působení na psychiku člověka (nejčastěji ovlivňující jednání druhého člověka) (Veber, 2009). **Motiv** představuje vnitřní psychickou sílu, označovanou jako popud nebo pohnutka. Můžeme jej chápat jako psychologickou příčinu určitého chování člověka. Díky motivu dostává jeho prožívání a činnost psychologický význam. Cílem každého motivu je dosažení nebo nasycení psychického stavu, jenž zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení. Důležité je také zmínit, že motivy mohou být smíšené (Veber, 2009; Adair, 2004).

Motivy mají dvě složky: energizující a řídicí. První složka nám dodává sílu a energii. Druhá složka nám dává směr jednání, tedy způsob a postup, jak dosáhnout cíle. Motivy každého jedince se liší, znalost těchto motivů přispívá k úspěšnosti práce vedoucího pracovníka (Bělohlávek, 2008). Motivem mohou být nejen potřeby, ale také hodnoty, city, ideály, zájmy, přání, postoje apod. Motivy aktivizují člověka do okamžiku dosažení cíle nebo při pochybách o dosažitelnosti cíle (Toth, 2010).

Vývoj motivů je dlouhodobým procesem, který se ztotožňuje v sebepojetí osobnosti. Nemůžeme změnit motivy pracovníků, ale můžeme na ně působit prostřednictvím stimulů. *Podstatou stimulace práce je cílené ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty* (Toth, 2010).

Motivem mohou být:

- **Peníze** – jsou významným motivem. Jedince, které ovlivňuje motiv peněz silně, jsou ochotni udělat téměř cokoliv.
- **Osobní postavení** – některé jedince může motivovat získaný sociální status a s ním spojená hrdost za dosažené postavení. U vedoucích pracovníků zde může hrát roli vedení lidí, rozhodovací pravomoc, řízení a organizace. Avšak značný rozdíl je v tom, zda si jedinec své postavení získává díky usilující práci nebo intrikami.
- **Pracovní výsledky, výkon** – motivem může být také soutěživost a úspěšnost na pracovišti. Lidé, kteří mají svou práci rádi, se obvykle snaží vyniknout. Právě takoví pracovníci jsou tzv. motorem a energií podniku. Jsou soutěživí a rádi jsou „lepší“ než ostatní spolupracovníci. Jestliže se jim zrovna v práci nedaří, vynakládají vyšší úsilí, aby dohnali nebo překonali ostatní.
- **Přátelství** – pro některé jedince může být motivem přátelská atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, s kterými pracují a záleží jim na dobrých vztazích, jsou klidní a rozruchům na pracovišti se vyhýbají.
- **Jistota** – lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu se s pokojí např. i s malou finanční odměnou, ale musí být zaručena. Takoví lidé netouží po mimořádných příjmech, ani po vysokém postavení. Řídí se předpisy a dodržují všechna pravidla, aby byli odměněni jistotou.

- **Odbornost** – motiv odbornosti žene kupředu jedince, kteří chtějí uplatit své odborné zaměření a třeba se i chtějí dále profesně rozvíjet. Představa, že by měli vykonávat jinou profesi je pro ně nepředstavitelná.
- **Samostatnost** – většinou znamená i jistou míru odpovědnosti. Lidé jsou různí a někteří nesnesou nadřízeného, chtějí o všem rozhodovat sami, nemají rádi, když jim do toho někdo zasahuje a většinou stejně pokyn nadřízeného neuposlechnou.
- **Tvořivost** – motiv tvořivosti či kreativity je typický pro jedince, kteří mají spoustu nápadů, a stereotyp je děsí. Rádi vytváří nové věci.

Úlohou vedoucích pracovníků je poznat a pochopit motivy svých lidí, aby je mohli efektivně motivovat (Bělohlávek, 2008).

1.3 Teorie motivace

Jak vnitřní a vnější motivace působí, popisují teorie motivace. Teorií zabývajících se motivací existuje několik, nyní si některé krátce představíme. Všechny teorie motivace přispívají k pochopení procesů motivace a umožňují vysvětlení toho, co lidi pohání k práci nebo jiným činnostem. Avšak nesmíme opomenout další aspekty motivace k práci, jenž je vztah mezi motivací a spokojeností, a vztah mezi motivací a finanční odměnou (Armstrong, 2015).

1.3.1 Teorie instrumentality

Autorem teorie instrumentality je F. W. Taylor. Teorie vychází z přesvědčení, že nejlepším prostředkem k utváření chování jsou odměny a tresty. Motivace je řízena pomocí finančních pobídek. Reprezentuje názor, že lidé pracují pouze pro finanční odměnu (Armstrong, 2015; Kociánová, 2010).

1.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah identifikují faktory, které souvisejí a ovlivňují motivaci. Teorie vychází z přesvědčení, že předmětem motivace jsou potřeby, které je zapotřebí uspokojit (Armstrong, 2015). Patří sem Maslowova hierarchie potřeb, Alderfova teorie ERG, McClellandova teorie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model, teorie sebeurčení aj.

Nejprve si stručně popíšeme nejznámější teorii zaměřenou na obsah, kterou je **Maslowova hierarchie potřeb**. Hlavní myšlenkou je skutečnost, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojování svých vnitřních potřeb. Tyto potřeby jsou u každého jedince individuální a

časem se mohou vyvíjet. Maslowova teorie vychází z předpokladu, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které můžeme hierarchicky uspořádat. Hlavní prioritou člověka je snaha uspokojit vlastní základní životní potřeby a také potřeby své rodiny, mezi které patří fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Teprve po uspokojení těchto potřeb, chce uspokojit potřeby vyšší, což je potřeba sociálních jistot a uznání. Nejvyšším bodem uspokojení je potřeba seberealizace, které vyplývá z využití všech schopností člověka. Podle Maslowa je svobodná zvědavost, svoboda vyjádření a potřeba poznat a pochopit, nezbytnými předpoklady uspokojení ostatních potřeb (Veber, 2009; Brooks, 2003). Stýblo (1992) uvádí, že přes mnoho rozmanitých teorií zůstává jednou z *nejdokonalejších* právě Maslowova teorie.



Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb (vlastní podle Veber, 2009)

Další teorií je **Alderferova teorie ERG**. Autor teorie vycházel z Maslowovy hierarchie potřeb, avšak původních pět potřeb zredukoval na tři. Tato teorie je tedy založena na existenci tří kategorií potřeb:

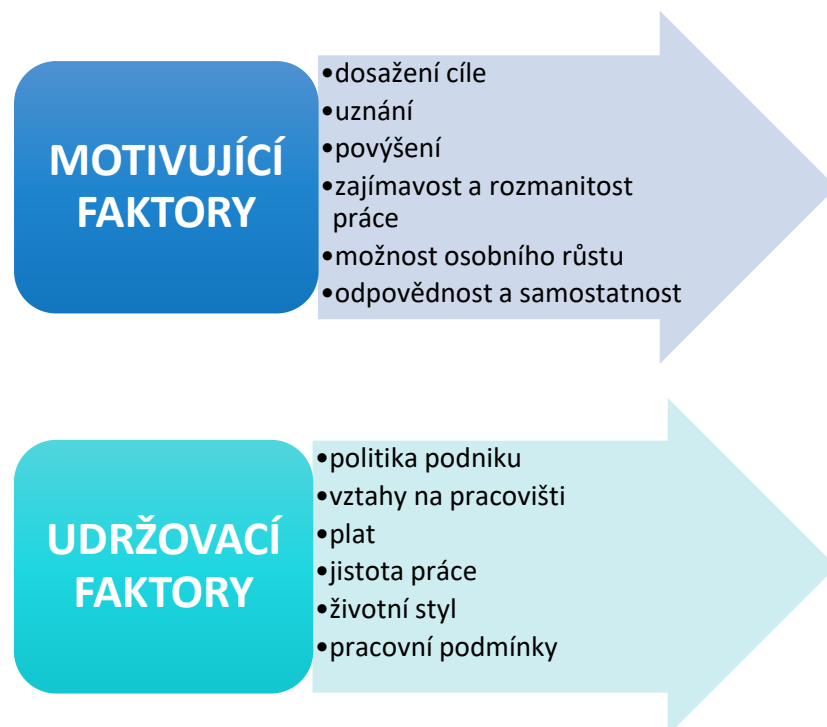
- 1) **Existency - existence** – všechny materiální a fyziologické potřeby, např. hlad, žízeň, mzda.
- 2) **Relatedness - sounáležitost** – zahrnují vztahy k lidem, např. přijetí, pochopení, vliv, hněv, láska, přátelství.

- 3) **Growth - růst** – jsou založeny na tvořivé práci na sobě a okolí, např. hledání příležitostí, jak nejlépe využít svůj potenciál (Armstrong, 2015; Tureckiová, 2004).

Další teorií je **teorie potřeb**, psychologa **D. McClellanda**, který ji vytvořil při studiu manažerů. Autor identifikoval tři hlavní potřeby:

- 1) **Potřeba úspěchu** – potřeba úspěchu v konkurenci, posuzování na základě osobního standardu kvality.
- 2) **Potřeba sounáležitosti** – potřeba přátelských, laskavých a soucitných vztahů s ostatními.
- 3) **Potřeba moci** – potřeba někoho nebo něco řídit, mít vliv na ostatní (Armstrong, 2015).

Dalším známým modelem je **Herzbergův dvoufaktorový model**, který vytvořil teorii dvou faktorů. Vymezil motivující faktory, které mají přispívat k uspokojení potřeb, a faktory udržovací, které nemají pozitivní vliv na motivaci a mohly by vést k nespokojenosti pracovníků (Veber, 2009).



Obrázek 3: Dvoufaktorový model (vlastní podle Veber, 2009)

Mezi novější teorie zaměřené na obsah patří **teorie sebeurčení** autorů Deciho a Ryana. Teorie vychází z předpokladu, že lidé jsou v podstatě motivováni k profesnímu nebo také

k osobnostnímu růstu a jsou ochotni se zapojit i do úkolů, které pro ně nejsou úplně zajímavé, ale chápou jejich význam a hodnotu. Hlavní myšlenkou tedy je, že pracovník má být motivován trvale. Podporování vnější motivace může sice vést ke zvýšené produktivitě, ale tato forma motivace není dlouhodobě udržitelná. Po čase může vést k negativním dopadům na jednání pracovníků (např. podvádění). Proto autoři zdůrazňují důležitost vnitřní motivace (Stone, Deci, Ryan 2009).

Teorie je postavena na přesvědčení, že lidé jsou motivováni potřebou dosažení tří základních cílů, kterými jsou: způsobilost, autonomie a sounáležitost (Armstrong, 2015). **Způsobilost** je v tomto pojetí chápána jako víra ve schopnosti jedince a schopnost ovlivnit určité výsledky práce apod. **Autonomii** můžeme chápat jako potřebu samostatnosti, možnost volby či rozhodnutí. **Sounáležitost** je chápána jako potřeba setrvat v takovém prostředí, ve kterém jsou přívětivé dobré vztahy mezi spolupracovníky, podpora a spolupráce. Uspokojením těchto základních cílů, můžeme vytvořit systém, který bude trvale udržovat motivaci pracovníků. Tuto motivaci autoři teorie nazývají autonomní motivací, která vychází z vědomí jedince a je doprovázena pocitu ochoty a angažovanosti. Autoři teorie kladou důraz na zajištění spravedlivých platových podmínek pro všechny pracovníky a minimalizaci důležitosti finančních odměn, jako formu motivačních prostředků. Finanční prostředky by měly mít omezenou hodnotu při vytváření motivace, neboť nemají vliv na autonomní motivaci, o kterou by měli vedoucí pracovníci usilovat (Stone, Deci, Ryan, 2009).

1.3.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na základní potřeby i psychické procesy, které ovlivňují motivaci. Zaměřují se na zjišťování toho, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a motivační procesy, neboť je zajímavá jak efektivně motivovat pracovníky (Armstrong, 2015). Mezi tyto teorie patří: teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení, teorie kognitivního hodnocení aj.

Jako první si představíme **teorii posilování**, jejímž autorem je E. Thorndike. Autor formuloval tzv. zákon efektu, podle kterého si lidé v průběhu času uvědomí souvislosti mezi činnostmi a mezi důsledky těchto činností a to může ovlivňovat jejich chování v budoucnosti. Jednoduše řečeno, pokud se jim v minulosti něco vydařilo, udělají to znovu. Teorii dále rozvinuli C. Hull, B. Skinner, Shields a další. S využitím této teorie se vysvětluje motivace k práci. Pracovní výkon se podporuje nebo odůvodňuje odměňováním, založeném

právě na výkonu. Teorie byla kritizována pro mechanický pohled na lidskou přirozenost, neboť říká, že lidi můžeme motivovat tak, že je budeme ovládat jako stroje (Armstrong, 2015).

Další teorií zaměřenou na proces je **teorie očekávání**. Vychází z přesvědčení, že pokud budou lidé vědět, co mají dělat pro to, aby dostali odměnu, tak to udělají, neboť budou vysoce motivováni. Zároveň musí mít pocit, že odměna za jejich nasazené pracovní úsilí stojí. Teorie očekávání byla součástí Vroomovi teorie VIE (valence - instrumentalita – expektace). Valence značí hodnotu, instrumentalita přesvědčení, že jestliže uděláme jednu věc, povede to k další, expektace je pravděpodobnost, že vykonaná akce nebo vynaložené úsilí povedou k nějakému očekávanému výsledku. Na toto pojetí později navázal Porter a Lawler, kteří určili, že úsilí, které lidé vkládají do práce je určováno dvěma faktory. Prvním faktorem je hodnota odměn (hodnota musí uspokojit potřeby z hlediska jistoty, uznání, autonomie a seberealizace), druhým faktorem je pravděpodobnost, že odměna závisí na úsilí (čím vyšší je hodnota, tím větší je pravděpodobnost, že získání odměny závisí na úsilí) (Armstrong, 2015; Kociánová 2010).

Latham a Locke vytvořili **teorii cíle**, která vychází z přesvědčení, že motivace a výkon lze zlepšit za předpokladu, že budou lidem stanoveny konkrétní cíle, které budou dosažitelné. Zároveň musí být lidem poskytnuta zpětná vazba, neboť právě zpětná vazba může motivovat k dosahování vyšších cílů (Armstrong, 2015). Dále **teorie spravedlnosti**, kterou formuloval Adams. Zabývá se tím, že pracovníci se vzájemně porovnávají a posuzují výši odměny. Jestliže vynakládají vysoké úsilí, za které dostanou menší odměnu než kolega, který nevykládá tolik úsilí, přijde jim to jako nespravedlivé a tím se motivace snižuje (Armstrong, 2015; Kociánová 2010). Bandura přišel s **teorií sociálního učení**. Najdeme zde aspekty teorie posilování a teorie očekávání. Zdůrazňuje význam posilování chování, jenž ovlivňuje chování budoucí. Rovněž zdůrazňuje hodnotu vnitřních psychologických faktorů, které se týkají hodnot, cílů a individuálních schopností k dosažení síle (Armstrong, 2015). Na závěr si představíme **teorii kognitivního hodnocení**, kterou vytvořili Deci a Ryan. Podle jejich teorie mohou vnější odměny oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou. Jestliže se odměny vyplácejí proto, aby motivovali lidi, jsou vnímány nuceně a motivaci oslabují, neboť lidé musí zvýšit úsilí, aby odměnu dostali (Armstrong, 2015).

1.4 Pracovní motivace

Lidé, kteří jsou motivováni sami od sebe, kteří dosahují toho, čeho dosahovat chtějí, mají nejlepší formu motivace. Ale dodatečná motivace, kvalitní vedení a rozmanité odměny nejsou nikdy na škodu, mohou totiž posilovat motivaci lidí a pomáhat jim tak k tomu, aby svých schopností využili co nejlépe (Armstrong, 2015).

Pracovní motivace je chápána jako aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pozice odpovídající pracovní roli, tj. se splněním pracovních úkolů (Toth, 2010). Toth uvádí členění motivů, které vedou k určitému pracovnímu jednání: aktivní motivy, které vzbuzují pracovní výkon, dále podporující motivy, které vytvářejí pole pro působení motivů, což může představovat třeba klima na pracovišti apod., na závěr představuje potlačující motivy, které mohou člověka odvracet od plnění pracovních úkolů, např. rozhovor s kolegou apod.

Mezi hlavní předpoklady pracovní motivace patří obsah práce, jehož obohacování může vést ke zvyšování různorodosti práce, zvyšování významu pracovního úkolu, posilování zpětné vazby apod. (Toth, 2010). V teorii pracovní motivace se uplatňují dva zásadní postoje. Prvním postojem je postoj k práci jako k *instrumentální utilitární aktivitě*, což znamená, že práce je pouze prostředkem k uspokojení potřeb. Druhým postojem je postoj k práci jako ke zdroji seberealizace a radosti, což znamená, že povaha práce uspokojuje potřeby. V teorii pracovní motivace se rozlišuje **motivace extrinsická**, která je uspokojována důsledky a odměnami za vykonanou práci, a dále **motivace intrinsická**, která je uspokojována povahou vykonávané práce. Toto dělení je přijímáno obecně, avšak nejvíce jej zdůrazňoval F. Herzberg (Nakonečný, 1992).

Mezi **extrinsické motivy práce** patří především potřeba peněz, důraz na jistotu spojenou s finanční odměnou, pocit významnosti a důležitosti, který je spojován obvykle s prestiží povolání, potřeba sociálního kontaktu apod. Mezi **intrinsické motivy** patří potřeba činnosti (mít co dělat), potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu vedoucí k uspokojení potřeb, potřeba smyslu života a seberealizace (Nakonečný, 1992; Bedrnová, 2012).

1.5 Motivační typy pracovníků

Poznání motivačního profilu pracovníka nám umožňuje hlubší porozumění jeho projevů, chování a jednání. Zároveň je nezbytným předpokladem efektivního motivování. Stále více podniků pocítuje, že síla podniku závisí na kvalitních lidech. Lidé mohou představovat výhodu nebo naopak slabinu týmu, nebo i celého podniku. Pro mnohé podniky je hledání schopných lidí absolutní prioritou.

Je důležité poznat a pochopit okolnosti, které ovlivňují chování lidí při práci. Lidé nejsou stejní, mají odlišné vlastnosti i chování. Jsou rozdílní v důsledku rozdílů v osobních charakteristikách a také vlivu prostředí, v kterém vyrůstali. Lidé při práci ovlivňují osobní charakteristiky, mezi které patří schopnosti, inteligence, osobnost, postoje, emoce a emoční inteligence (Armstrong, 2015). Pokud vedoucí pracovník zná všechny tyto skutečnosti, může daleko efektivněji ovlivňovat motivaci pracovníka.

Bedrnová (2012) popisuje motivační profil či typ, jako *individuálně a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka*. Motivační profil se formuje již od dětství. U některých pracovníků dominuje orientace na úspěch. A naopak někteří pracovníci se spokojí s vyhnutím se neúspěchu. Někteří jedinci vidí příležitost k úspěchu každý den a nechtějí ji promarnit, a proto jsou velmi aktivní. Naopak jiní v tomhle mohou vidět pocit ohrožení a vystoupení z komfortní zóny, kde je jim dobře, neboť je nic neohrožuje.

Bedrnová (2012) uvádí příklady dimenzí motivačního profilu, které nám mohou pomoci při rozpoznávání charakteristik motivace:

- orientace na dosažení úspěchu X orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- orientace na úspěch X orientace na vlastní činnost a její obsah,
- situační orientace X perspektivní orientace,
- individuální orientace X skupinová orientace,
- osobní orientace X prosociální orientace,
- aktivita X pasivita,
- orientace na ekonomický prospěch X orientace na morální uspokojení,
- zaměření směrem k podniku X zaměření od podniku.

Vedoucí pracovníci mohou motivovat pracovníky tím, že zajistí, žádoucí pracovní prostředí, které uspokojí vnitřní potřeby pracovníků a zároveň pomůže ke splnění organizačních záměrů podniku (Miskell, 1996). Současně identifikace motivačních nebo osobnostních typů či rolí, může zajistit lepší pracovní výkon. Neboť motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv. Jedinci mají různé potřeby, avšak většina vyžaduje především bezpečnost, atraktivitu práce a podniku, přátelské kolegy, vlídného nadřízeného pracovníka, povýšení, dobré pracovní podmínky, odměny a dobrý plat (Štefánek, 2011).

R. Bales v roce 1950 upozorňoval na to, že pracovní týmy potřebují nejen členy orientované na cíle, ale také členy zajišťující harmonii uvnitř týmu, což naznačuje důležitost různorodosti. Existuje několik typologií včetně diagnostických metod určených k identifikaci. Nejznámější a nejpoužívanější typologií je Myers–Briggs Type Indicator (MBTI) (Štefánek, 2011; Vajner, 2007).

Základy **MBTI** položil C. Jung a do současné podoby jej přivedly K. Briggs a I. Myers. Typologie je kombinací 4 dimenzí: extroverze – introverze, intuice – smysly, myšlení – citění, usuzování – vnímání. Na základě těchto dimenzí můžeme identifikovat 16 osobnostních typů (Štefánek, 2011). Typologie vyplývá z kombinace čtyř párů písmen, označující polarity psychických funkcí. *MBTI vychází z předpokladu, že lidské chování není nahodilé a lze jej předvídat, protože se drží určitých pravidelností* (Pavličková, 2008). Typologie nehodnotí, které typy jsou horší nebo lepší, nehodnotí ani schopnosti a dovednosti, pouze popisuje preference a typy, poukazuje na to, jací lidé jsou. Test MBTI je využíván především v personalistice a v různých odvětvích poradenství. Výsledky testu jsou popisné, konstatují silné a slabé stránky konkrétního typu (Štefánek, 2011; Vajner, 2007).

Dále si představíme hojně využívanou Belbin Team Role Self Perception Inventory (BTRSPI). Autorem je R. M. Belbin, který vytvořil test sloužící k diagnostice 9 týmových rolí. Podle autora, má každý člověk většinou několik rolí v různé míře intenzity. V případě sestavování týmu je účelné vybrat zaměstnance, kteří budou zastupovat různé role, aby byl tým vyvážený (Kolajová, 2006).

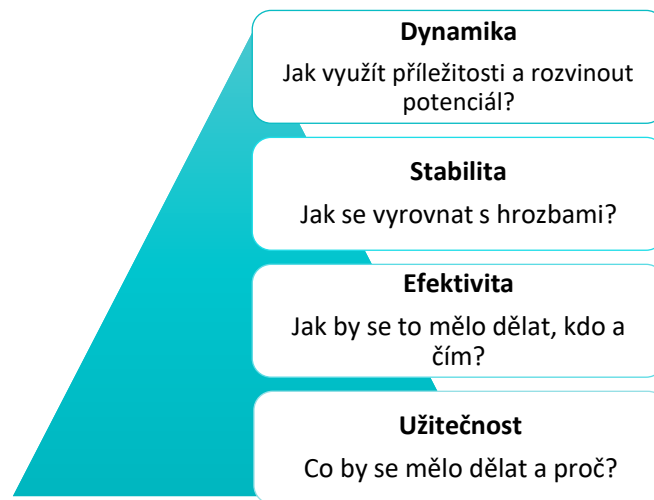
Belbin a jeho týmové role, byly inspirací pro J. Plamínka. Který na základě pozorování a testování týmových rolí a motivačního založení, zjistil, že o vstupu jedince do role rozhoduje

také motivační založení. Vytvořil test motivačních typů, jehož výsledkem je 9 rolí, které se do jisté míry ztotožňují s belbinovskými rolemi (Plamínek, 2008).

Plamínek zdůrazňuje důležitost lidských zdrojů a uvádí, že lidské zdroje jsou tvořeny vlastnostmi, schopnostmi a postoji, které tvoří předpoklad pro úspěšné plnění cílů podniku.

- **Vlastnosti** – jedná se o neměnné osobnostní rysy člověka, které jsou spojené s biologickou a psychologickou podstatou. Psychologové E. Fromm a G. Allport tuto složku označovali jako temperament.
- **Schopnosti** – do této kategorie řadíme vše, co člověk ví a umí. Jedná se o potenciál, s kterým lze do budoucna pracovat a dále rozvíjet.
- **Postoje** – vyjadřují míru snahy, ochoty a loajality (Plamínek, 2008).

Přínos lidí pro podnik můžeme posuzovat podle toho, do jaké míry jsou schopni pracovat a také podle toho, do jaké míry jsou ochotni pracovat. Autor formuloval teorii vitality, z které vyplývá následující: *aby byl systém (podnik) vitální, tedy dlouhodobě úspěšný a životaschopný, musí být užitečný (poskytovat něco potřebného), efektivní (poskytovat to s minimálním čerpáním zdrojů), stabilní (umět reagovat na změny) a dynamický (umět změny předvídat, případně způsobovat)*. Z těchto čtyř znaků byly sestaveny dvě škály, které měří rozdělení preferencí mezi užitečností a efektivitou a dále rozdělení preferencí mezi dynamikou a stabilitou. Tyto znaky lze vyjádřit jako model pyramidy. Stejně jako Maslow i Plamínek zdůrazňuje, že nejprve musí být funkční či uspokojená, nižší patra pyramidy, aby mohla být uspokojena patra vyšší (Plamínek, 2010). *Aby člověk dosáhl úspěchu, potřebuje nést alespoň čtyři vitální znaky*, kterými jsou: užitečnost, efektivita, stabilita a dynamika (Plamínek, 2008).



Obrázek 4: Pyramida vitality (vlastní podle Plamínek, 2008)

Tato pyramida obsahuje dvě škály, na jedné z nich do sebe postupně přechází téma **co** (užitečnost) a téma **jak** (efektivita). Na druhé škále se pře stabilita a dynamika, neboť někdo má tendenci vytvářet změny (vymýšlet novinky), a někdo se naopak drží svého standardu a změnám se brání. Škály popisují, na jaké podněty jsou lidé citliví, a tedy popisují své motivační založení. **První škála** ztvárňuje vztah k podnětům, které souvisí s povahou činností, které vykonáváme. Zajímá nás cesta k cíli, nebo pouze fakt, že cíle dosáhneme? Bez toho, aniž bychom přemýšleli nad metodami a technikami? Člověk z pravé části škály stoupá do kopce s cílem zdolat vrchol. Zato člověk z levé části škály si užívá výstup a cestou se těší z výhledu na okolí, přírodu, počasí atd. (Plamínek, 2010)



Obrázek 5: Škála efektivita – užitečnost (Plamínek, 2010)

Druhá škála popisuje vztah k podnětům, které souvisejí se změnami činností. Zatímco někdo si drží svůj standart, rituály a je spokojen, pro jiného to může být stereotyp a bez vyhledávání změn si nedovede představit život. Jedinec z pravé části škály dobře snáší rizika, které přináší změny. Jedinec z levé části vyžaduje jistotu a pravidelnost.



Obrázek 6: Škála stabilita - dynamika (Plamínek, 2010)

1.6 Motivační faktory a odměňování

Motivační faktory jsou nástroje, které nám mohou pomoci k motivování pracovníků. Dělíme je na hmotné a nehmotné. Mezi **hmotné motivační faktory** patří především finanční odměna, tedy mzda nebo plat, odměny a prémie. A mezi faktory **nehmotné motivace** řadíme především pochvaly a různé formy uznání. Tato kategorie bývá podceňována, avšak tyto nástroje mohou uspokojit právě ty potřeby, které nelze uspokojit penězi (Urban, 2017). Základními nástroji jsou odměny a sankce. Urban (2017) uvádí základní pravidlo motivace: *lidé na pracovišti jednají podle toho, jak (či za co) jsou svými nadřízenými odměňováni nebo trestáni. Opírají se přitom o své vlastní zkušenosti i o to, čeho byli na svém pracovišti svědky.* Pracovníci pracují tak, aby získali odměnu, ať už hmotnou nebo nehmotnou, a vyvarovali se riziku, že by byli místo obdržení odměny sankciovaní.

1.6.1 Peníze

Mnoho lidí se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Finanční odměna je bezpochyby jedním z hlavních stimulačních nástrojů, neboť je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život nejen pracovníka, ale i jeho rodiny. Nemusí se jednat pouze o plat či mzdu, ale také o prémie a odměny za vyšší výkony nebo přesčasy (Bedrnová, 2002). Někoho budou peníze motivovat více než jiné, nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejnou mírou. Peníze nemusí mít žádný vnitřní smysl, ale mohou mít vysokou motivační sílu, protože kromě zabezpečení základních potřeb a bezpečí jsou také symbolem vysněných přání. Také nemusí stimulovat jedince po celou dobu, ale pouze v moment, kdy jedinec pociťuje finanční nouzi nebo zatouží po splnění nějakého snu, který vyžaduje zvýšené finanční náklady. Někoho peníze motivují také proto, že mohou značit hmatatelnou formu uznání, avšak špatně nastavený systém může naopak demotivovat. Nicméně i pro peníze platí, že s rostoucím uspokojením potřeb zpravidla míra motivace klesá. Důvodem může být klesající užitečnost spotřebního zboží apod. (Armstrong, 2015). Podle Stýbla (1992) *sebelepší plat sám o sobě nestačí, neboť se pro pracovníka brzy stane samozřejmostí,*

na kterou si zvykne. Jestliže mají mít peníze motivační vliv, musíme nadále částku pravidelně zvyšovat, což většinou není účinné a ani proveditelné. Také pravidelné odměny, např. čtvrtletní nebo roční, nejsou dobrou motivací, neboť jejich pravidelnost v pracovnících vzbuzuje očekávaný fixní zdroj.

Jaques (1961) zdůrazňuje potřebu spravedlivých systémů odměňování. Tak, aby odměna byla spravedlivá vůči všem pracovníkům v organizaci. Měla by souviset s úsilím a také odpovědností. Lidé by neměli dostávat méně peněz, než si zaslouží v porovnání se svými spolupracovníky, neboť to mohou vnímat nespravedlivě a tím může klesat míra jejich motivace. Také Stýblo (1992) zdůrazňuje důležitost spravedlivé odměny, uvádí, že základní pravidlo odměňování zní *za stejný výkon stejné platy*. V momentě, kdy se pracovníci dozví, že někdo je za stejnou práci odměněn více, nastává řada nepříjemností.

Finanční odměny pracovník dostává zpravidla až po odvedení práce. Jestliže má tedy působit jako motivátor, je nutné, aby se nejednalo o automatickou položku. Protože odměna, kterou pracovník dostává pravidelně, bez žádného vynaloženého úsilí, nemá žádný motivační vliv. „Jistá“ finanční odměna je důležitá pro pracovní stabilitu, avšak nepřispívá k výkonové motivaci pracovníka (Urban, 2017).

1.6.2 Pochvala

Bělohlávek (2008) zdůrazňuje důležitost pochvaly, jako jeden z nejsilnějších nehmotných motivačních nástrojů. Avšak je zapotřebí umět správně a věcně pochvalu vyslovit. Pochvala může pracovníky naplnit novou dávkou energie a také radostí z úspěchu. Měla by být vždy konkrétní, tak aby pracovník přesně věděl za co je chválen, aby nedošlo k nějakému omylu. Zároveň by pochvala měla být vyslovena co nejdříve a neodkládat ji na později. Také platí, že veřejně vyslovená pochvala je mnohem cennější než pochvala vyslovena v soukromí. Také Urban (2017) uvádí, že pochvala patří k nejdůležitějším nástrojům motivace a zároveň se jedná o nejméně nákladné ocenění.

Vedení lidí by mělo být vždy pozitivní. Může tomu napomoci tzv. posilovací princip, podle kterého odměňujeme chování, které je pro podnik žádoucí, protože lidé mají sklony k tomu opakovat takové chování, za které již byli někdy v minulosti chváleni (Stýblo, 1992).

1.6.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba je významným nástrojem pro zlepšování výsledků i motivace, který vychází z kontroly práce. Taková pozitivní zpětná vazba může kolektiv pracovníků motivovat k vyšším výkonům, zatímco negativní nebo žádná zpětná vazba může vést k demotivaci (Brooks, 2003). Jestliže má být motivace a spokojenost pracovníků dosažena, musí každý pracovník pociťovat osobní úspěch v práci, kterou vykonává. Práce by pro něj měla představovat výzvu, díky které chce ze sebe dostat to nejlepší. Pracovník by měl dostávat pravidelnou zpětnou vazbu za jeho výkon. Pokud si své povinnosti plní, jak se po něm vyžaduje, je důležité jej za jeho výkony pochválit a projevit uznání (Stýblo, 1992).

Platí pravidlo, že by měla být poskytována ihned a věcně. Zpětná vazba může být pozitivní, kdy vyjadřujeme pracovníkovi jakési uznání a pochvalu za dobře vykonávanou práci, naopak negativní zpětná vazba představuje nespokojenost s pracovním výkonem nebo samotným přístupem k práci. Ať už se jedná o pozitivní nebo negativní zpětnou vazbu, měla by být konkrétní, aby pracovník přesně věděl, za co jej chválíme nebo kritizujeme. Kritická zpětná vazba by měla zahrnovat i nápomoc s řešením, jak dělat konkrétní činnost lépe (Urban, 2017). Toth (2010) doplňuje, že zpětná vazba má především informovat o tom, co je potřeba dělat dál.

1.7 Motivační program

Motivační program je konkrétním systémem práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Jedná se o soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž cílem je dosáhnout žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucí přístup pracovníků k práci. Motivační program proniká celým systémem personální práce (Toth, 2010). Důležitost formování obsahu práce je v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií, podle které je nevyčerpatelným motivátorem práce samotná (Provazník, 2004).

Pokud chceme motivovat, musíme znát vnitřní hnací síly jedince, které usměrňují lidské chování. Toto chování je určeno vnějšími i vnitřními podněty a situací. Především vnitřní podmínky dokáží vzbuzovat a udržovat aktivitu člověka, která jej vede k cíli (Toth, 2010). Totéž uvádí i Stýblo (1992), avšak doplňuje, že předpokladem pro motivaci ostatních, je dosažení shody názorů a postojů, díky kterým se buduje důvěra mezi vedoucími a vedenými.

Vytvoření a realizace fungujícího motivačního programu by mělo vést k motivaci pracovníků (Provažník, 2004). Podle Totha (2010) *motivační program podniku usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv pracovníků*. Motivační program zahrnuje všechna dění v podniku včetně vymezení ekonomického a společenského postavení. Měl by přispívat k prosperitě podniku a také ke spokojenosti pracovníků. Konkretizuje systém práce s lidmi s orientací na pozitivní ovlivňování pracovní motivace. Štefánek (2011) popisuje motivační program jako *opatření, které přispívá k vyšší motivaci všech členů týmu, a tím podporuje dosažení cíle*.

Jestliže chceme motivovat ostatní, musíme vyvinout určitý motiv k vytyčenému cíli. Podle Schwalbe (1995) se musí jedinec vzdát vlastního cíle ve prospěch cíle, pro který jej chceme motivovat. Protože pokud by byl jeho cíl stejný, tak bychom jej nemuseli nijak motivovat – byl by již motivován. Pokud chceme někoho motivovat, musíme jej přesvědčit, nikoliv přemluvit. Neboť tím bychom mu vnutili cizí motiv, což by nevedlo k uspokojení jeho potřeb a tudíž ani ke splnění našeho cíle. Je žádoucí, abychom vždy věděli, jaké motivy ovlivňují jedince a rozhodnout o tom, zda a jak, jej můžeme motivovat, resp. co mu můžeme nabídnout, aby byl společný cíl dosažen.

Nesmíme opomenout zmínit pojem, který velmi úzce s motivačním programem souvisí – vedení lidí. P. B. Malone III. (in Khelerová, 2010) definuje následovně: *vedení= přimět lidi, aby dělali věci rádi*. Stýblo (1992): *vést znamená zaměřit úsilí pracovníků, celé skupiny na společný cíl a umožnit jim pracovat jako týmu, pod demokratickým vedením. Vedoucí napomáhá žádoucímu pohybu vpřed prostřednictvím ostatních, jejichž úsilí doplňuje a znásobuje. Musí přispívat k vytváření skupinového pocitu jednoty, jenž posiluje úspěšnost dosažení cíle. Což znamená, že vedoucí vytváří z částí celek a právě to je jádro vedení lidí*.

Fungování lidí v týmu je důležitou součástí vedení lidí. Atmosféra, která je ve skupině ovlivňuje pracovní výkonost, motivaci, soudržnost a také loajalitu. Může být přátelská a neformální, ale také naopak chladná, formální a napjatá. Každá skupina má své normy, které si tvoří vědomě nebo i nevědomě, jednotliví členové se vzájemně ovlivňují. V každé skupině může občas dojít ke konfliktu, který může mít negativní, ale i pozitivní důsledky pro členy skupiny. Vedoucí pracovník by měl být na takové situace připraven a měl by být schopen vzniklý konflikt vyřešit tak, aby měl na zúčastněné pozitivní účinky. Společný neúspěch má na členy negativní účinek (Khelerová, 2010).

1.7.1 Tvorba motivačního programu

Motivační program musí vždy vycházet z konkrétních podmínek a přístupu podniku, nelze vytvořit jeden modelový program pro všechny podniky (Provazník, 2004). Stýblo (1992) dodává, že motivační program musí být založen na účtě, spolupráci a vzájemné důvěře. Tyto faktory jsou nápomocnými k vytváření dobrého pracovního týmu.

Pro kvalitní fungování podniku, musí motivační program projít kvalifikovaným rozbořem, který identifikuje kritická místa v podniku. Dále následuje zhodnocení faktorů působících na pracovní motivaci, výkonnost pracovníků a fungování podniku (Toth, 2010). Pro úspěšné vedení a motivování pracovníků je základním předpokladem správně formulovaný cíl. Bez cíle nemůže docházet k efektivní spolupráci. Společný cíl musí být nastaven tak, aby jednotlivé úkoly odpovídaly schopnostem a také dovednostem každého pracovníka. V návaznosti na důležitost definování cíle, Stýblo (1992) uvádí požadavky, z kterých by měla vycházet motivační strategie. Prvním požadavkem je získání všech dostupných informací pro stanové cíle, a rozpracování úkolů pro skupiny i jednotlivce. K tomu je zapotřebí vypracovat splnitelný časový plán, včetně pracovních postupů plnění úkolů. Jakmile máme cíl a známe cestu, jak jej dosáhnout, je zapotřebí informovat a projednat cíle s pracovníky. Komunikace obecně je velmi důležitá. Dalším požadavkem je vyslovení souhlasu a podpory, vysvětlování přínosu pro skupinu, které souvisí s podněcováním pracovníků. Důraz je kladen také na důležitost průběžného informování, např. upřesňování cílů, úkolů, plánů, také zpětná vazba o průběhu dosahování cíle a vyslyšení nápadů vedoucích k případným novým východiskům. Důležitou součástí motivační strategie je kontrola plnění zadaných úkolů, včetně časového plánu, zjišťování možností vedoucí k ovlivnění pracovního tempa, dodržování norem apod. Na závěr nesmí chybět vyhodnocení toho, zda se cíl splnil nebo nikoliv, a také jaká byla cesta ke splnění cíle (zapojení jednotlivých pracovníků, přínos, normy, aktivity apod.) (Stýblo, 1992; Toth, 2010).

Podle Stýbla (1992) je při stanovování cíle a dílčích úkolů vhodné, zodpovědět si tři otázky:

- *Do jaké míry pracovník očekává, že jeho úsilí povede k úspěšnému výkonu?*
- *Do jaké míry pracovník očekává, že výsledky dosažené dobrým výkonem se budou lišit od výsledků dosažených výkonem?*
- *Do jaké míry pracovník preferuje výsledky dosažené dobrým výkonem?*

Než začneme vytvářet motivační strategie nebo programy, je důležité porozumět jednotlivci. Poznat a pochopit individuální potřeby pracovníků. Jak už jsme mnohokrát zmiňovali, člověk je motivován tím, že reaguje na své vnitřní potřeby. Jestliže je chce vedoucí pracovník ovlivňovat, musí těmto potřebám rozumět. V případě pracovních týmů je důležité vytvořit dobrou pozitivní skupinovou dynamiku. Ta totiž může napomoci k udržení rovnováhy a také jako ochrana před neúspěchy nebo konflikty. Důležitý je také tzv. skupinový postoj, který může být ovlivňován vedoucím pracovníkem. V praxi to znamená, že vedoucí pracovník může jednotlivé členy skupiny pozitivně naladit a orientovat je „žádoucím“ směrem, také vznášet do skupiny soutěživost, která také podporuje dynamiku skupiny. Pokud ve skupině nevládne pohoda a vyvážené vztahy, projeví se to na výkonu. Stačí jeden nespokojený nebo frustrovaný pracovník a cesta ke splnění společného úkolu nebude ku prospěchu, což může ovlivnit náladu ve skupině. Naopak úspěšné plnění společného cíle posiluje skupinovou identitu a podporuje pracovní výkon i morálku (Stýblo, 1992).

Také Štefánek (2011) zdůrazňuje důležitost provedení analýzy pro sestavení účinného motivačního programu, vedoucí k efektivní motivaci pracovníků, v následujících bodech:

- 1) Identifikace činností, které musíme provést pro zvýšení motivace týmu jako celku.
- 2) Identifikace činností, které budou motivovat jednotlivce v týmu.
- 3) Srovnání toho, jak můžeme motivovat jednotlivce i tým, v případě problému (např. nedodržení termínu, nenaplnění jiné aktivity apod.).
- 4) Zorganizování schůzky s cílem, zjistit od pracovníků, co je motivuje v práci.
- 5) V případě nerozhodnosti, jaké motivační faktory je vhodné zvolit, uspořádat motivační pohovory s cílem ujasnit si, co koho motivuje a co od své práce očekává.

2 COVID-19

V druhé kapitole se budeme věnovat onemocnění Covid-19, které na konci roku 2020 zasáhlo celý svět. Co je Covid-19, jaké jsou příznaky a jak probíhá léčba? Jaké má dopady na duševní zdraví a jak se můžeme před tímto onemocněním chránit? Všemi těmito otázkami se nyní budeme zabývat.

Počátek epidemie Covid-19 je datován k 31. prosinci 2019, kdy byly hlášeny první případy v čínském městě Wu-Chan. Netrvalo dlouho a vir se rozšířil po celém světě, dne 30. ledna 2020 Světová zdravotnická organizace (WHO) vyhlásila globální stav zdravotní nouze. V České republice byl první případ onemocnění Covid-19 potvrzen k 1. březnu 2020. Jen o pár dnů později, 11. března 2020, prohlásila WHO šíření koronaviru za pandemii (Státní zdravotní ústav, 2020; Evropský informační portál o očkování, 2020). Téhož dne došlo v České republice k uzavření škol, následovala cestovní omezení, zavírání restaurací, sportovních a kulturních zařízení a obchodů, výjimku dostaly pouze potraviny, drogerie, lékárny a později také galanterie. Občanům byla nařízena povinnost nošení ochrany dýchacích cest. Oproti okolním evropským zemím si Česká republika vedla dobře, počet pozitivních případů nebyl příliš vysoký. Avšak koncem srpna začalo případů přibývat, situace se zdramatizovala během září a října. Nárůst pozitivních případů byl nejvyšší za celou dobu epidemie v Česku. Přišla obávaná druhá vlna koronaviru. Zvýšil se počet hospitalizovaných a také počet závažných případů (Berec, 2020).

Onemocnění Covid-19 je způsobováno novým druhem viru, který je označován jako SARS-CoV-2. Je geneticky blízký SARS-CoV-1, který byl izolován již v roce 2002 v Číně. Tehdy způsobil nemoc u více než osmi tisíc lidí. Jedná se o vysoce infekční onemocnění, mezi jehož hlavní příznaky patří především horečky, respirační potíže (suchý kašel, dušnost), bolesti svalů a kloubů, únava, ztráta čichu a chuti. Dalšími příznaky může být bolest hlavy, bolest zad, bolest v krku, průjem a nevolnost. V závažných případech může dojít k těžké infekci plic a septickému šoku. Onemocněním jsou ohroženi všichni lidé, avšak nejohroženější skupinou jsou především senioři a chronicky nemocné osoby (diabetes, vysoký krevní tlak, kardiovaskulární onemocnění aj.), nemoc u nich může mít vážnější průběh, který může vést i k úmrtí (Státní zdravotní ústav, 2021; Evropský informační portál o očkování, 2020).

Mnoho lidí přirovnává koronavirus k „běžné“ chřipce. Neboť se také jedná o respirační onemocnění s podobnými příznaky jako je zvýšená teplota, bolest hlavy, bolest krku, bolest

svalů a kloubů, kašel, průjem a zvracení. V České republice každý rok onemocní chřipkou několik tisíc lidí, a mnoho z nich onemocnění podlehnou, přesto je chřipka stále podceňována (Heller, 2020). Kynčl (2020) uvádí, že v chřipkové sezóně 2018-2019 vyhledalo v Česku pomoc praktického lékaře s akutní respirační infekcí a chřipkou celkem 996 000 osob, onemocnění podlehl zhruba 1 500 lidí.

Dosud nejrozsáhlejší chřipková pandemie proběhla mezi lety 1918-1920, známá jako Španělská chřipka. Data ukazují, že zemřelo téměř sto milionů lidí. Další pandemická chřipka udeřila v letech 1957 – 1958, nesla označení Asijská chřipka a vyžádala si zhruba 1,5 milionu mrtvých. O pár let později, roku 1969, se objevila Hongkongská chřipka, která si vyžádala jeden milion obětí (Heller, 2020). Covid-19 má k datu zhotovení naší práce již 3 miliony obětí, číslo není konečné, pandemie pokračuje dál (COVID-19 Dashboard, 2021). Heller (2020) poukazuje na to, že by lidé měli více pozornosti věnovat „běžné“ chřipce, a to především s ohledem na preventivní opatření. Prevencí je zdravý životní styl, dostatečný příjem vitamínů, dodržování základních hygienických opatření a také očkování.

2.1 Přenos onemocnění

Odborníci se domnívají, že původními hostiteli viru byli netopýři, nyní se již virus přenáší z člověka na člověka. Podle odhadů jeden pozitivní jedinec nakazí další dvě až tři osoby, jestliže nejsou dodržována žádná preventivní opatření (Evropský informační portál o očkování, 2021). Virus vstupuje do organismu nejčastěji přes sliznice nosu, úst a oční spojivku. K přenosu může dojít prostřednictvím kapének, které jsou vylučovány při mluvení, kašli, kýchání nebo zpívání. Dále rozsevem infekčních aerosolů (jádra kapének), které se vznášejí ve vzduchu. A v neposlední řadě, prostřednictvím dotyku kontaminovaných povrchů či předmětů a následným dotykem úst, nosu nebo očí (Státní zdravotní ústav, 2020). Průměrná inkubační doba, tedy čas mezi vystavením viru a nástupem příznaků, je odhadována na pět až šest dnů, nejpozději do čtrnácti dnů (Evropský informační portál o očkování, 2021).

2.2 Potvrzení nákazy

Onemocnění Covid-19 se prokazuje na základě výsledku RT-PCR testu nebo antigenního testu. RT-PCR test prokazuje přítomnost virové RNA. Vzorek odebírá zdravotnický nebo proškolený personál, a to ze zadní části nosohltanu. Test je velmi přesný a účinný, dokáže odhalit pozitivitu i u bezpříznakových jedinců. Druhou variantou je tzv. rapid antigen test,

který detekuje virové bílkoviny. Nevýhodou oproti RT-PCR testu je skutečnost, že antigenní test není tak přesný, dokáže odhalit nemocné pouze v době, kdy je v těle nejvyšší koncentrace těchto bílkovin. Odběr zajišťuje zdravotnický nebo proškolený personál, provádí se výtěr z nosní dutiny nebo krku. Dále jsou k dostání různé antigenní imunochromatografické testy na bázi koloidního zlata, které jsou určeny pro samotestování (vzorek odebírán z přední části nosu nebo ze slin) (Covid portál, 2021; MZČR, 2021).

2.3 Léčba

Momentálně neexistuje žádný lék proti onemocnění Covid-19, léčba je pouze symptomatická. Aktuálně se při terapii zkouší dostupná antivirotika (látky, které se využívají k léčbě virových onemocnění, např. rýma, chřipka), experimentální léky a imunomodulátory (léky stimulující činnost imunitního systému) (Národní zdravotnický informační portál, 2021).

Průběh nemoci se může u každého jedince lišit, můžeme jej rozdělit do tří stupňů, podle závažnosti:

- 1. Lehký průběh onemocnění** – pacient má žádné nebo mírné projevy onemocnění, mezi které patří horečka, kašel, bolest svalů a kloubů, ztráta čichu a chuti. Obtíže většinou odezní za 1-5 dnů, léčí se konkrétní příznaky jako u jiných respiračních onemocnění. Hospitalizace není potřebná, pacient je v domácí izolaci.
- 2. Závažný průběh onemocnění** – se závažným průběhem onemocnění se setkávají především lidé s vysokým věkem nebo trpící chronickým onemocněním. Onemocnění zasahuje nejen dýchací cesty, ale také plíce. Postižení plic se prokazuje pomocí RTG snímků, CT vyšetření nebo sníženým obsahem kyslíku v krvi. Pacienti obvykle trpí dušností (problémy s dýcháním, pocit tíhy na hrudi, pocit nedostatku vzduchu) a vyžadují hospitalizaci.
- 3. Zvláště těžký průběh onemocnění** – vyžaduje okamžitou hospitalizaci na jednotce intenzivní péče, pacient je napojen na podpůrné přístroje. Dochází k postižení plic velkého rozsahu, mohou začít selhávat jiné životně důležité orgány (Beneš, 2020).

U většiny pacientů příznaky během několika týdnů vymizí, ale zhruba 10 % pacientů po prodělání Covid-19 trpí tzv. postcovidovým syndromem. Nejčastější hlášené následky po onemocnění Covid-19 se ztotožňují s příznaky tohoto onemocnění. Pacienti se potýkají s únavou, dušností, kašlem, bolestmi kloubů a svalů, buhotem srdce a občasnou horečkou.

Objevují se deprese a úzkosti, pacienti mají problém s myšlením a nemohou se dostatečně soustředit, tento symptom nese název mozková mlha. Dochází i k závažnému poškození některých orgánů, např. zánět srdečního svalu, plicní fibróza, akutní poškození ledvin, vyrážky, vypadávání vlasů, přetrvávající problémy se ztrátou čichu a chuti, problémy se spánkem, potíže s pamětí aj. (Post-COVID Conditions, 2021).

2.4 Prevence

Prevence před onemocněním je to nejmenší a zároveň nejdůležitější, co můžeme pro ochranu zdraví udělat. U infekčních onemocnění rozlišujeme prevenci specifickou a nespecifickou.

Specifická prevence většinou spočívá v očkování. Očkování obecně, se považuje za nejdůležitější preventivní opatření vůbec. **Nespecifická prevence** je stejná jako u jiných onemocnění, která jsou přenášena kapénkami nebo dotykem.

Nespecifická prevence zahrnuje tzv. **pravidlo 3R**:

- **Respirátory/Roušky** – zakrytí nosu a úst je účinnou prevencí, neboť zamezuje vdechnutí nebo naopak vydechnutí kapének, které by v případě přítomnosti onemocnění, mohli ohrozit zdraví nás nebo jiných. Důležité je dbát na správné nasazení respirátoru (nebo roušky), nesahat na něj a pravidelně jej měnit.
- **Rozestupy** – také díky rozestupům můžeme minimalizovat riziko přenosu kapének. Důležité je vyhýbat se místům s větší koncentrací lidí, nebo místům, kde by mohli být nemocní lidé. Bezpečný rozestup činí minimálně 1,5 metru, ideálně 2 metry a více.
- **Ruce** – je důležité si důkladně a pravidelně mýt ruce, neboť jak už jsme popisovali výše, koronavirus se přenáší kromě kapének, také dotykem. Mytí rukou by mělo být prováděno mýdlem a vodou, nejméně po dobu 20-30 vteřin. V případě, kdy nemáme k dispozici vodu a mýdlo (např. ve venkovních prostorech), doporučuje se dezinfikování rukou pomocí dezinfekčních prostředků na bázi alkoholu (Národní zdravotnický informační portál, 2021; Vláda České republiky, 2020).

Očkování

Očkování vzbuzuje v mnohých lidech nedůvěru a odmítavost. Podle Hellera (2020) nedůvěra lidí v očkování stoupá celosvětově. Očkování chrání miliardy lidí po celém světě, díky němu vymizelo již několik závažných chorob. Bohužel i přes tuto skutečnost současná

generace odmítá očkování s obavou z možných vedlejších účinků vakcín a také celou řadou dezinformací.

Česká vakcinologická společnost a Státní zdravotní ústav (2021) uvádí, že očkování patří mezi nejúčinnější preventivní opatření proti infekčním onemocněním. Podání vakcíny do lidského organismu má za cíl aktivovat imunitní systém a navodit obranyschopnost. Vakcína obsahuje buďto živý nebo neživý oslabený patogenní mikroorganismus nebo jeho část. Po aplikaci u člověka začne tvorba ochranných protilátek a také tvorba buněk imunitního systému, jenž jedince chrání proti onemocnění. Člověk by měl být chráněn před onemocněním nebo alespoň před závažným průběhem nemoci. Jestliže se proočkuje většina populace, dochází k zábraně šíření infekčních bakterií a virů, čímž se zajišťuje tzv. kolektivní imunita. Což znamená, že před případným onemocněním jsou ochráněni nejen naočkovaní, ale také nenačkovaní jedinci (ČVS, SZU, 2021; WHO, 2021). Momentálně již existuje několik vakcín proti onemocnění Covid-19, v zemích Evropské unie jsou dostupné od konce prosince 2020 (Evropský informační portál o očkování, 2021).

2.5 Vliv na psychiku

Karanténa a izolace jsou nástroji k zamezení šíření infekčních onemocnění, avšak mohou mít negativní vliv na psychiku lidí. Zvláště pokud stav nejistoty z toho, co bude dál, trvá příliš dlouho. Nedostatečné informování o situaci, nejasná a chaotická nařízení, vzbuzovala od začátku epidemie zmatek a nejistotu ve společnosti. Případný negativní vliv na jedince se může projevat stresem, frustrací a také hněvem na vše a všechny.

Z recenze 24 studií o psychologickém dopadu karantény vyplývá, že hlavními stresory jsou: délka trvání karantény, obavy z nakažení, frustrace, nuda, nedostatečné zásoby základních věcí (potraviny, voda, oblečení), nedostatečná informovanost, finanční ztráta a stigma (Brooks, 2020). Delší doba karantény je spojena s horším duševním zdravím, příznaky posttraumatického stresu, vyhýbavému chování a také hněvem (Hawryluck, 2004; Marjanovic, 2007; Reynolds, 2008 in Brooks, 2020). Lidé, kterým byla nařízena karanténa na déle jak 10 dnů, vykazovaly významně vyšší symptomy posttraumatického stresu než lidé, kterým byla nařízena kratší karanténa. Z výsledků studií (Bai, 2004; Cava, 2005; Desclaux, 2017; Hawryluck, 2004; Jeong, 2016; Maunder, 2003; Reynolds, 2008; Robertson, 2004 in Brooks, 2020) vyplývá, že lidé mají strach z onemocnění sebe a také svých blízkých. Jestliže jedinec zaznamená sebemenší projevy podobných příznaků, jako

má onemocnění Covid-19, jeho strach se stupňuje. Jeong (2016 in Brooks, 2020) doplňuje, že největší strach z nakažení onemocnění Covid-19 vykazují těhotné ženy a matky s malými dětmi.

Jedním z hlavních opatření je také omezení setkávání lidí, aby se zamezilo možnému šíření onemocnění. Zavřené obchody, restaurace, služby, kina, divadla a mnoho dalšího. Také došlo k uzavření škol mateřských, základních, středních i vysokých. Školy přešly z prezenční výuky na distanční, avšak online prostředí se netýkalo pouze školáků. Zaměstnancům, u kterých to lze, bylo nařízeno pracovat z domova na tzv. homeoffice. Vzhledem k dlouhodobému uzavření škol a také mnohých podniků, lidé ztrácí svou obvyklou rutinu, čímž se může snižovat jejich sociální úroveň. Přerušování fyzického kontaktu s rodinou, spolužáky, kolegy a dalšími lidmi, může způsobovat pocity nudy, izolace od okolního dění a také frustraci (Blendon, 2004; BraunackMayer, 2013; Cava, 2005; Desclaux, 2017; DiGiovanni, 2004; Hawryluck, 2004; Reynolds, 2008; Robertson, 2004; Wilken, 2017 in Brooks, 2020).

Nesmíme opomenout vzniklé finanční problémy, do kterých se dostalo mnoho lidí. Podle průzkumu České bankovní asociace (2020) *přišla řada českých domácností o jeden (9 %) či část (26 %) z příjmů celé domácnosti, 4 % dokonce o všechny příjmy*. Podnikatelé v různých odvětvích jako je např. gastronomie, pohostinství, služby apod., museli uzavřít své provozovny. Mnoho podnikatelů dokonce muselo z důvodu finanční tísně propustit své zaměstnance nebo podnikání ukončit. Někteří, především matky malých dětí, museli zůstat doma s dětmi, neboť došlo k uzavření škol. Všechny spojuje značná finanční ztráta, která u některých trvá již rok. Stát sice některým podnikatelům poskytl finanční pomoc, na základě splnění kritérií, avšak tato finanční pomoc v některých případech zcela nepokrývá všechny náklady. Nesmíme opomenout fakt, že finanční pomoc od státu mnohým nedorazila včas, což způsobilo další finanční problémy.

3 CALL CENTRUM

V třetí kapitole se budeme věnovat call centrům a lidem v nich, představíme Krizové call centrum UTB (call centrum) a jeho činnost, kterou je trasování Covid-19 pozitivních jedinců (C+). A popíšeme základní algoritmy, na kterých funguje tzv. Chytrá karanténa.

Krizová situace si žádá rychlé jednání. Ale co vůbec pojem krize znamená? Z latinského *crisis – chvíle rozhodnutí*. Podle Jandourka (2012) se jedná o *vyhrocení nebo vznik problémové situace, kterou není možno řešit dosavadními postupy*. Lucká (2003) krizi popisuje jako *situaci, která způsobuje změnu v navyklém způsobu života a vyvolává stav nerovnováhy, ohrožení a stresu*. V kritických situacích, které postihují značnou část populace, může docházet ke vzniku tzv. krizových center a zároveň jsou vytvořeny týmy složené z odborníků, jejichž cílem je pomoci krizi vyřešit nebo alespoň snížit. Hartl (2004) krizové centrum definuje jako *pracoviště zaměřené na nepřetržitou pomoc v naléhavých životních situacích*. Může se jednat např. i o trasovací call centrum, které je jedním z hlavních témat naší práce. Ale co vůbec call centrum je a jak může v kritické situaci pomoci? Call centrum je *organizační jednotka, která slouží k hromadnému zpracování příchozích a odchozích hovorů*. Call centra začala vznikat s rozvojem orientace na zákazníka, kdy bylo cílem mnoha firem zefektivnit komunikaci s rostoucím počtem klientů. Call centrum společnosti může mít za cíl: zefektivnění komunikace s klienty, eliminace pozdních odpovědí a eliminace ztráty zákaznických dotazů, cílené oslovování klientů podnikem (např. nabídka nových produktů) atd. Nesmíme opomenout skutečnost, že všichni operátoři v call centrech jsou proškoleni k dodržování firemních standardů. Nemělo by tak docházet k protichůdným reakcím z různých odvětví podniku. Navíc má podnik kontrolu nad celým procesem komunikace s klienty, neboť je veškerá komunikace zaznamenávána a dochází k pravidelným náslechům, analýzám a vyhodnocováním dat. Všechny tyto kroky vedou ke zlepšování poskytovaných služeb (Santlerová, 2011).

Call centra rozlišujeme interní a externí. **Interní call centrum** zajišťuje především zpracování hovorů pro potřeby své společnosti. **Externí call centrum** nabízí své služby třetím osobám, formou outsourcingu (převedení činností na externího poskytovatele, včetně odpovědnosti a kvality). Dále rozlišujeme pasivní/reaktivní telemarketing (inbound) a aktivní/proaktivní telemarketing (outbound). **Pasivní telemarketing** zpracovává příchozí hovory. Klient zpravidla volá na telefonní číslo, které je uváděno v médiích, na výrobcích

apod. Může se jednat o hovory týkající se např. objednávky zboží, soutěží, reklamací, stížnosti aj., nebo může jít o infolinku. **Aktivní telemarketing**, jak už z názvu vyplývá, představuje aktivní nabízení služeb a produktů klientům. Operátoři kontaktují vybrané skupiny klientů, cílem hovoru může být např. průzkum trhu, aktualizace osobních údajů u nějakého produktu, zjišťování spokojenosti a potřeb klienta, sjednání schůzek s obchodním zástupcem/bankéřem, získání zpětné vazby na reklamní kampaně apod. (Santlerová, 2011).

3.1 Krizové call centrum UTB

Českou republiku na podzim roku 2020 zasáhla druhá vlna epidemie koronaviru. Zlínský kraj patřil mezi nejvíce zasažené kraje, hygienici již nadále nezvládali nápor kontaktů pro trasování. Tato situace představovala hrozbu, neboť ne všichni pozitivní dostali informace k nařízené izolaci a zároveň docházelo ke zpoždění nahlašování rizikových kontaktů a tedy i jejich trasování. Vedení Krajské hygienické stanice Zlín oslovilo vedení Univerzity Tomáše Bati s prosbou o pomoc zřízení trasovacího call centra, kde by mohli pomoci právě studenti univerzity. Call centrum zahájilo provoz 22. září 2020 v prostorech univerzitní knihovny. Zájem studentů byl obrovský, během prvních dnů projevil zájem cca 60 studentů, do měsíce jich bylo 160. Zapojili se studenti ze všech 6 fakult univerzity, avšak největší zastoupení měli studenti z Fakulty humanitních studií. Studenti v call centru trasují každý den, včetně víkendů a svátků v časovém rozmezí 9-17h. Během prvního týdne trasovalo 15-20 studentů denně, později se kapacita call centra navýšila na celkový počet 25 operátorů.

Obdobná call centra v čele s pomáhajícími studenty, začala vznikat po celém světě. Avšak náplň práce se lišila, zatímco na UTB studenti trasují, jinde studenti zodpovídali dotazy na tísňové Covid-19 lince. Rozdíl je i v poskytované odměně za práci. Zatímco na půdě UTB byli studenti motivováni odměnou formou mimořádného stipendia, jinde se do pomoci zapojili především dobrovolníci. Mnohým studentům medicíny a ošetrovatelství byl jako motivace nabídnut akademický kredit (Koetter, 2020; Chengane, 2020; Pogreba Brown, 2021).

Univerzitní call centrum tedy vzniklo s cílem pomoci krajským hygienikům s trasováním C+ v kraji. Úkolem trasování je pokud možno co nejrychleji identifikovat potencionálně nakažené jedince, kteří přišli do kontaktu s C+, izolovat je v karanténě a tím ochránit

společnost. Při trasování se operátor call centra setkává se dvěma variantami hovorů – tzv. jedničkovými hovory a trojkovými hovory, které si v této podkapitole popíšeme.

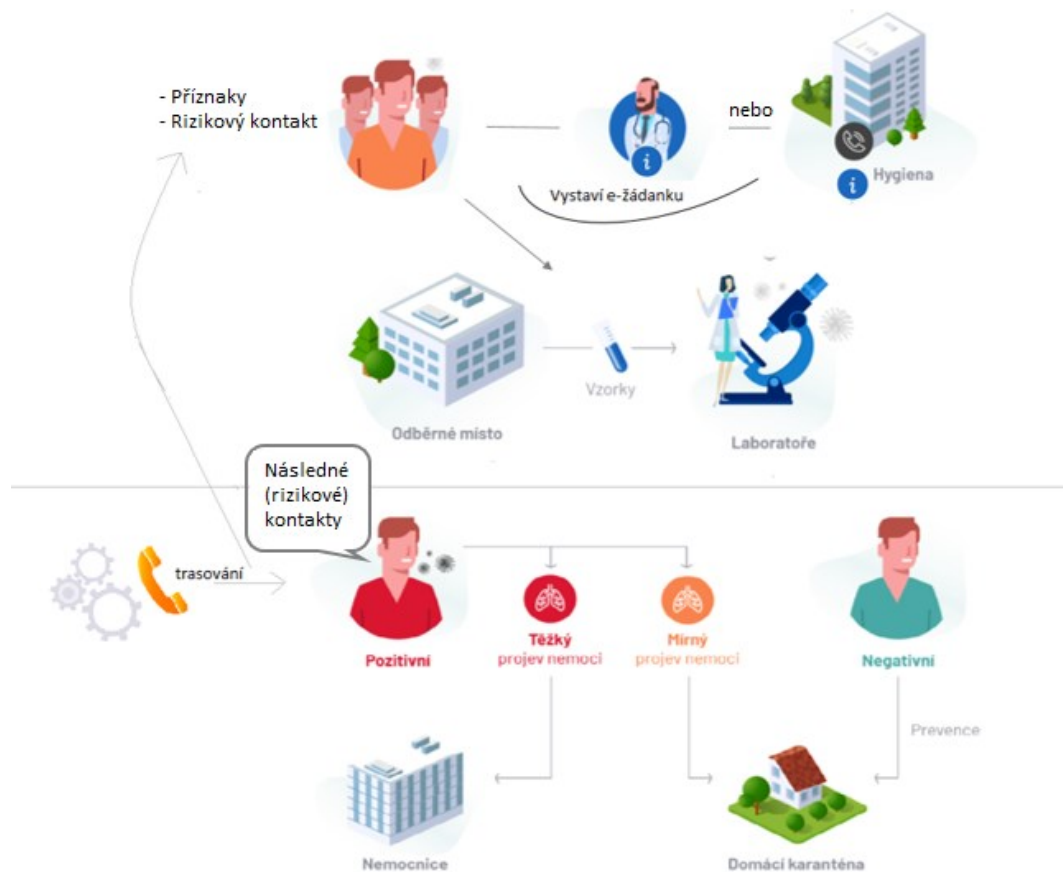
Ministerstvo zdravotnictví prostřednictvím krajských hygienických stanic začalo provozovat trasovací linku za účelem trasování C+. Jako úřední orgán státní správy, úkoly plní na základě *zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví*. Ochrana veřejného zdraví, šetření epidemiologických souvislostí, sběru a zpracování k tomu potřebných údajů, je veřejným zájmem a zároveň úkolem, který orgánům veřejného zdraví ukládá tentýž zákon. A současně tato povinnost vyplývá také z *Mimořádného nařízení Ministerstva zdravotnictví ze dne 19. března 2020, č. j. MZDR 12398/2020-1/MIN/KAN* (MZČR, 2020).

Trasovací algoritmus vznikl v rámci tzv. Chytré karantény, což je soubor opatření, prostřednictvím kterých se oddělí nemocní a potencionálně nakažení od zdravých osob. V karanténě by se tedy měli ocitnout pouze lidé s rizikem nakažení. Cílem chytré karantény je zabránit šíření epidemie v naší zemi, tak aby se mohla uvolňovat plošná opatření co nejdříve. Nutno podotknout, že Chytrá karanténa vznikla díky občanské iniciativě, v čele s vrcholovými manažery českých IT společností (Keboola, Pale Fire Capital, Seznam.cz, Alza.cz aj.), ve spolupráci se státem (COVID19CZ, 2020; Kouřil, 2020).

Jedním z předpokladů pro úspěšné trasování je spolupráce ze strany občanů, avšak bohužel ne všichni jsou ochotni sdílet informace o své osobě a blízkých. Přes to, že požadované informace k trasování je každý občan povinen poskytnout dle ustanovení § 62a zákona 258/2000, O veřejném zdraví. Odmítnutím se občan vystavujete pokutě až do výše tří milionů korun. A nedodržení nařízené izolace se může považovat za trestný čin šíření nakažlivé nemoci (MZČR, 2020).

Operátor ke své práci používá především platformu Daktela, do které se přihlašuje prostřednictvím svých přihlašovacích údajů. Daktela umožňuje jednoduché, rychlé a propojené trasování již během probíhajícího hovoru s pacientem. Do systému se překlápí záznamy ke kontaktování z Informačního systému infekčních nemocí (ISIN), jenž je informačním systémem pro podporu práce Ministerstva zdravotnictví a hygienických stanic. Slouží především k zajištění povinného hlášení, evidence a analýzy výskytu infekčních onemocnění na území České republiky (MZČR, 2020; UZIS, 2021). To znamená, že jakmile v laboratoři zaznamenají pozitivní výsledek testu, musí tuto skutečnost do systému zaznamenat. Poté již tyto kontakty operátor vidí v systému Daktela a může začít s trasováním. Důležité je zmínit, že kontakty jsou zobrazovány dle místa trvalého bydliště,

což v praxi znamená, že operátoři trasující pro Krajskou hygienickou stanici Zlínského kraje mohou v systému zpracovat pouze C+ kontakty, kteří pobývají trvale (případně přechodně) na území Zlínského kraje. Operátor si nejprve otevře frontu s hovory, kde vidí veškeré C+ jedince, které je potřeba obvolat a poté se může pustit do práce. Na obrázku níže můžeme vidět ilustrační postup trasování Chytré karantény.



Obrázek 7: Algoritmus Chytré karantény (Chripák, Heller, 2020)

3.1.1 Jedničkové hovory

Jedničkový hovor je označením pro kontaktování osoby s pozitivním výsledkem testu onemocnění Covid-19. Pozitivního pacienta bude kontaktovat někdo z týmu operátorů prostřednictvím trasovací linky. V úvodu telefonátu je potřeba doplnit několik údajů o pozitivním:

- kontrola rodného čísla,
- kód zdravotní pojišťovny,
- adresa aktuálního pobytu,
- e-mailová adresa,
- zaměstnání – název společnosti včetně adresy sídla, pozice a kontakt na nadřízeného, nesmí chybět informace o posledním dni v práci,
- jméno, adresa a kontakt na praktického lékaře.

Po krátkém doplňujícím úvodu se přechází do tzv. epidemiologického úvodu:

- Zdravotní stav
 - o Jak se nyní pacient cítí?
 - o Měl nebo má nějaké příznaky? A kdy se objevily?
 - o Jedná se o rizikového pacienta? (tzn. věk 65+, pacient s chronickým onemocněním, cukrovkou, kardiovaskulárním onemocněním, vysokým krevním tlakem, onkologickým onemocněním apod.)
 - o Byl pacient v nedávné době v karanténě? Případně jaký byl důvod karantény?
 - o Ví pacient, od koho se mohl nakazit?
 - o Kde se pacient v posledních dnech pohyboval? (např. práce, obchody, zdravotnické zařízení apod.)

Je zapotřebí zjistit i cestovní anamnézu. Tedy, zda se dotyčný v nedávné době nevrátil ze zahraničí, případně z jaké země a kdy to bylo. Po zjištění všech informací je nutné pozitivního poučit o ¹nařízení izolace po dobu 14 dnů od pozitivního výsledku testu.

Izolace znamená: omezení vycházení mimo bydliště (nebo místo trávení izolace), izolace od ostatních členů domácnosti, nutnost nošení ochranných pomůcek (rouška nebo respirátor)

¹ Délka izolace a karantény se během pandemie několikrát měnila, v celé práci uvádíme poslední aktuální informace, které se řídí Mimořádným opatřením Ministerstva zdravotnictví ČR, č. j. MZDR 40555/2020-3/MIN/KAN ze dne 26. února 2021

ve společných prostorech domácnosti, potřeba desinfikování společných prostor (toaleta, koupelna), nesdílení předmětů denní potřeby (např. nádobí, ručníky).

Dále se operátor ptá pozitivního pacienta, kde se v posledních dnech pohyboval a s kým byl v kontaktu. Tato část je nejdůležitější, neboť můžeme získat kontakt na osoby, které mohou být nakaženy a vůbec o tom netuší. Operátor musí posoudit, zda se opravdu jedná o rizikové kontakty. Za rizikový kontakt se považují všichni, kteří se setkali s pozitivním na dobu delší 15 minut, na vzdálenost kratší než 1,5 metru a pokud neměli ani jeden, nebo jenom jeden, ochranu nosu a úst. Posuzuje se proto, aby se zbytečně nenahlašovalo mnoho rizikových kontaktů, např. kolegyně z práce, která se s pozitivním setkala na méně jak 5 minut a měla respirátor, není považována za rizikový kontakt. Za to kolega, s kterým pozitivní pracoval 8 hodin ve sdílené kanceláři a nikdo z nich neměl ochranu dýchacích cest, je za rizikového rozhodně považován. Při nahlašování rizikového kontaktu se operátor ptá na jméno, příjmení, telefonní číslo a datum posledního kontaktu (Podhadská, 2021; MZČR, 2020).

Jedincům s pozitivním výsledkem testu se nařizuje izolace, aby se zabránilo šíření nemoci. Pokud pozitivní jedinec netrpí vážnějšími příznaky (např. dušnost), je izolován v domácím prostředí. Pokud by došlo ke zhoršení zdravotního stavu je zapotřebí hospitalizace. Izolace se nařizuje na 14 dní od pozitivního testu, ukončuje ji praktický lékař. Předpokladem pro ukončení izolace musí být bezpříznakový stav bez zdravotních obtíží. Jedinec, kterému byla nařízena izolace, by se měl izolovat od ostatních lidí, včetně členů společné domácnosti (nepotkávat se ve společných prostorech apod.). Zároveň je zapotřebí, aby byly společné prostory častěji dezinfikovány a uzavřené prostory dobře větrány (MZČR, 2021).

3.1.2 Trojkové hovory

Trojkový hovor znamená kontaktování tzv. rizikového kontaktu, což je jedinec, který byl v kontaktu s C+ a může být nakažen.

V úvodu telefonátu se operátor ptá, zda dotyčný ví, že byl v kontaktu s C+ nebo ne. Nejprve je potřeba objasnit, proč dotyčnému operátor volá. Informaci o tom, kdo jej nahlásil jako rizikový kontakt, je považována za důvěrnou a není možné ji sdělovat. Operátor do systému doplňuje adresu bydliště, rodné číslo, e-mailovou adresu a kontakt na praktického lékaře. Dále se ptá, zda měl nebo má dotyčný příznaky onemocnění (např. kašel, obtíže s dýcháním, teplota, bolest svalů/kloubů/zad/hlavy, únava, průjem, rýma, nevolnost, ztráta čichu či chuti

atd.). Důležité je také doplnění informace o zaměstnání (název společnosti, adresa, kontakt na nadřízeného).

Poté operátor dotyčnému nařídí karanténu. Ta se nařizuje všem jedincům, kteří přišli do tzv. rizikového kontaktu s Covid-19 pozitivní osobou. Karanténa trvá 14 dnů od posledního kontaktu s C+. Jedinec by měl podstoupit RT-PCR test a to nejdříve 5. - 7. den, nejpozději do 10. dne, od pozitivního výsledku C+ pozitivní osoby, která jej nahlásila při trasování. Pokud bude výsledek testu negativní, platí 14 denní karanténa od posledního kontaktu s C+. Avšak pokud bude výsledek testu pozitivní, změní se karanténa v izolaci (tzn. k aktuální délce karantény, se připočte 14 dnů izolace). Pro jedince v karanténě platí podobná pravidla jako pro jedince v izolaci, tedy: zůstat doma (nestýkat se s jinými lidmi, nechodit na veřejná místa včetně práce a obchodů), sledovat svůj zdravotní stav, dbát na zvýšené dezinfikování společných prostorů a ploch v domácnosti. Za porušení karantény hrozí pokuta ve výši až 3 milionů Kč (MZČR, 2020; Covid portál, 2021).

Všem rizikovým kontaktům vystavují operátoři žádanku na bezplatný RT-PCR test. Indikace k testování se liší dle příznaků. Pokud má rizikový jedinec příznaky onemocnění, je indikován na test 1. - 5. den od kontaktu s C+, to platí i pro členy společné domácnosti.

Pokud rizikový jedinec nemá žádné příznaky onemocnění, je indikován na test 5. – 7. den, ode dne kontaktu s C+. Operátor musí zjistit, zda je rizikový jedinec schopen se dopravit na odběrové místo samostatně, tedy pěšky nebo autem. Pokud se nemůže dopravit samostatně, např. z důvodu vysokého věku, imobility, zdravotních potíží aj., objedná mu operátor odběrovou sanitku, která přijede k domu jedince a odebere vzorek k testování. Výsledek testu je jedinci oznámen většinou sms zprávou. V případě pozitivního výsledku jej nejpozději do 48 hodin kontaktuje operátor z trasovacího call centra a sdělí mu veškeré informace. Bude-li výsledek testu negativní, jedinec přesto musí dodržet čtrnáctidenní karanténu, neboť inkubační doba nemoci je dlouhá a infekce by se ještě mohla projevit. V případě zhoršení zdravotního stavu (dušnost, dýchací potíže) kontaktuje jedinec svého praktického lékaře nebo zdravotnickou záchrannou službu (MZČR, 2020; Tulachová, 2021).

3.1.3 Pracovníci call centra

Úspěch call centra se nachází v lidských zdrojích. Pracovní struktura se může podnik od podniku lišit, ale většinou je zastoupena takto: manažer call centra, vedoucí týmu, operátoři,

počítačová odborníci/technická podpora, supervizoři, školitelé. Nyní se budeme blíže věnovat pozicím, které jsou zastoupeny v univerzitním call centru, tedy: telefonní operátor, teamleader, supervizor.

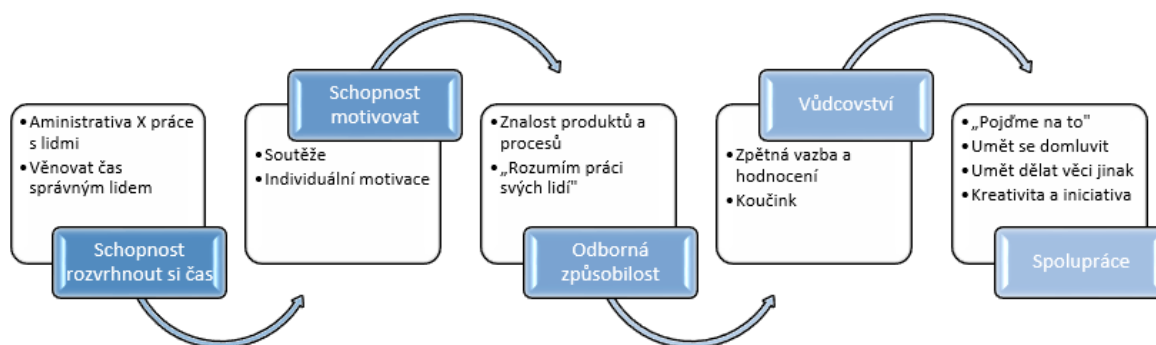
Hlavním pracovním nástrojem call center je komunikace. Obecně řečeno je komunikace proces předávání informací. Horňák (2010) definuje komunikaci jako vzájemnou výměnu informací, kdy dochází k dorozumívání různými prostředky, formami a cestami – zpravidla s určitým cílem. **Telefonní operátoři** jsou velmi důležití, právě oni jsou ti, kteří komunikují s klienty. Na základě komunikace s nimi, pak může klient hodnotit služby, produkty nebo dokonce celou image společnosti. Podniky kladou důraz na proškolení svých operátorů, aby byli schopni zodpovědět i ty nejsložitější dotazy od klientů. Proto bývají operátoři rozdělováni na tzv. univerzální operátory a specialisty. Zatímco první skupina operátorů poskytuje základní poradenství/informace, případně provádí jednoduché transakce (např. v call centrech bank), druhá skupina operátorů se zabývá konkrétními oblastmi na které je zapotřebí větších odborných znalostí (Santlerová, 2011).

Telefonní operátor komunikuje dennodenně s klienty, kteří jsou pro společnost důležití. Proto si společnosti zakládají na důkladném výběru operátorů a také na zaškolování. Také Arens a Bovée (in Jurášková et al, 2012) zdůrazňují, že je zapotřebí klást důraz při výběru pracovníků, kteří budou pracovat na pozici operátorů, neboť pro společnost představují jeden z důležitých propagačních a marketingových nástrojů.

Operátor by měl především disponovat dobrými komunikačními dovednostmi: dobré vyjadřovací schopnosti, vytríbené vyjadřování, aktivní naslouchání, umět správně pokládat otázku. Mezi jeho sociálními kompetencemi by neměla chybět empatie, orientovaný přístup na zákazníka, schopnost pro týmovou práci, a především odolnost vůči stresu a vysokému zatížení. Osobnostní profil operátora by měl zahrnovat organizační schopnosti a samostatnost, rozhodnost, diskretnost, loajalitu, důvěryhodnost a sebeovládání. Odborné znalosti operátor získává ve společnosti, jde především o znalost společnosti a orientaci v ní (znalost výrobků/služeb), znalost potřeb a problémů zákazníků, přehled o konkurenci, znalost procesů a servisních činností apod. (Santlerová, 2011).

Dalším důležitým členem týmu je **teamleader** (někdy také koordinátor). Zajišťuje každodenní činnosti chodu call centra, mezi které patří: zadávání práce, dohlížení nad jejím

plněním, předávání informací, sledování kvality, koučování a také podávání hlášení svým nadřízeným. Teamleader by měl mít všeobecný přehled o všem co se v call centru děje, znalosti práce s telekomunikační a výpočetní technikou, schopnost týmové práce a umět vést svůj tým. Níže přikládáme kompetiční model podle Santlerové (2011).



Obrázek 8: Kompetiční model podle Santlerové (vlastní, podle Santlerová, 2011)

Nesmíme opomenout pozici **supervizora**, který je také velmi důležitým členem týmu a to především proto, že získává nové informace, které následně předává operátorům. Supervizor je odborníkem, který má za úkol: předávat informace, provádět náslechy, sledovat kvalitu telefonických hovorů a následnou administrativní práci a poskytovat zpětnou vazbu operátorům. Společnosti mohou mít specializovaný tým supervizorů, avšak v některých společnostech tuto funkci zastává teamleader. Supervizor (případně teamleader) komunikuje změny, je prostředníkem mezi vedením a operátory, pro operátory je pomocnou rukou, trenérem a kontrolorem zároveň (Santlerová, 2011). Výše zmiňovaná zpětná vazba je důležitým nástrojem, avšak musí být dobře poskytnuta a také dobře načasovaná. Taková zpětná vazba může kolektiv pracovníků motivovat k vyšším výkonům, zatímco negativní nebo žádná zpětná vazba může vést k demotivaci (Brooks, 2003).

Vedoucí pozici v call centru zastává ředitel, manažer nebo vedoucí call centra. V každém případě se jedná o manažerskou pozici, která vyžaduje zkušenosti s řízením práce i lidí. Důležité jsou komunikační schopnosti, motivační dovednosti a zkušenosti s řízením projektů/kampaní. Manažer musí mít dokonalý přehled o dění v call centru a samozřejmě by měl vědět, co obnáší práce jeho podřízených. Musí být připraven pružně reagovat na požadavky společnosti a neprodleně do změn zasvětit svůj tým (Santlerová, 2011).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Praktická část diplomové práce volně navazuje na část teoretickou, budeme se zabývat kvantitativním výzkumem. Vymezíme výzkumný problém, cíle a otázky, výzkumný soubor a metodu sběru dat. Poté budeme analyzovat získaná data a zodpovíme na výzkumné otázky.

4.1 Výzkumný problém

Výzkumný problém je zaměřen na motivaci studentů, kteří se pohotově zapojili do činnosti trasování osob nakažených Covid-19 ve Zlínském kraji, jenž zajišťuje Krajská hygienická stanice Zlín ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. V prostorech univerzitní knihovny vzniklo pro tuto činnost Krizové call centrum UTB, kde studenti univerzity každý den, včetně víkendů a svátků, pomáhají s trasováním osob nakažených Covid-19. Kritická situace si žádala rychlou pomoc, avšak jakými motivačními typy disponují studenti, kteří se pohotově zapojili, a jaká je míra jejich vnitřní motivace? *Jestliže chceme porozumět jednání lidí, pochopit je a předvídat do budoucnosti, jak budou za různých okolností jednat, pak se přirozeně ptáme, co chtějí, oč jim jde, co je baví, zajímá a těší, nebo zase čeho se bojí, v co doufají, o čem sní. Ptáme se, jaké síly jimi hýbou, odborně řečeno: Jak silně a k čemu jsou motivováni* (Říčan, 2010).

4.2 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Výzkumné cíle:

- 1) Zjistit, jaký motivační typ převažuje u studentů v Krizovém call centru UTB.
- 2) Zjistit, jaká je míra vnitřní motivace studentů v Krizovém call centru UTB.
- 3) Zjistit, jaká je míra vnímané osobní zdatnosti studentů v Krizovém call centru UTB.
- 4) Zjistit, do jaké míry vyvíjí studenti úsilí při práci v Krizovém call centru UTB.
- 5) Zjistit, do jaké míry pociťují studenti tlak či napětí při práci v Krizovém call centru UTB.
- 6) Zjistit, do jaké míry vnímají studenti možnost volby k zapojení se do činnosti Krizového call centra UTB.
- 7) Zjistit, jakou míru hodnoty a užitečnosti pociťují studenti při práci v Krizovém call centru UTB.
- 8) Zjistit, zda existuje souvislost mezi zapojením studentů a finanční odměnou za pomoc v Krizovém call centru UTB.

Výzkumné otázky:

- 1) Jaký motivační typ převažuje u studentů v Krizovém call centru UTB?
- 2) Jaká je míra vnitřní motivace studentů v Krizovém call centru UTB?
- 3) Jaká je míra vnímané osobní zdatnosti studentů v Krizovém call centru UTB?
- 4) Do jaké míry vyvíjí studenti úsilí při práci v Krizovém call centru UTB?
- 5) Do jaké míry pociťují studenti tlak či napětí při práci v Krizovém call centru UTB?
- 6) Do jaké míry vnímají studenti možnost volby k zapojení se do činnosti Krizového call centra UTB?
- 7) Jakou míru hodnoty a užitečnosti pociťují studenti při práci v Krizovém call centru UTB?
- 8) Existuje souvislost mezi zapojením studentů a finanční odměnou za pomoc v Krizovém call centru UTB?

H₀ Mezi zapojením studentů a finanční odměnou za pomoc v Krizovém call centru UTB neexistuje souvislost.

H_A Mezi zapojením studentů a finanční odměnou za pomoc v Krizovém call centru UTB existuje souvislost.

4.3 Výzkumný soubor

Základní soubor tvoří studenti, kteří se zapojili do trasování Covid-19 pozitivních osob v Krizovém call centru UTB. Jedná se celkem o 162 studentů ze všech 6 fakult univerzity, různých ročníků a studijních oborů. Call centrum se neustále vyvíjí, neboť se musí přizpůsobit aktuální epidemiologické situaci v kraji, a střídá se v něm mnoho studentů. Evidujeme několik studentů, kteří zde působili např. jen jednu nebo dvě směny. Pro potřeby našeho výzkumu jsme si určili podmínku, že oslovíme pouze studenty, kteří odpracovali minimálně 30 hodin, a mají tak dostatek zkušeností a dovedností k tomu, aby mohli zodpovědět otázky v dotazníku. Výzkumný vzorek tedy tvoří 130 studentů. Tito studenti byli osloveni výzkumníkem s prosbou o vyplnění dotazníku přímo v trasovacím call centru. Sběr dat probíhal od listopadu 2020 do konce ledna 2021. Celkem jsme obdrželi 103 vyplněných dotazníků, návratnost činí 79 %.

4.4 Metoda sběru dat a výzkumný nástroj

Jako metodu sběru dat jsme zvolili dotazníkové šetření. Ke zkoumání vnitřní motivace jsme použili dotazník **Intrinsic Motivation Inventory (IMI)**, jehož autory jsou Richard Ryan a Edward Deci. Nástroj byl použit u několika experimentů měřící vnitřní motivaci a samoregulaci, např. Ryan, 1982; Ryan, Mims a Koestner, 1983; Plant a Ryan, 1985; Ryan, Connell a Plant, 1990; Ryan, Koestner a Deci, 1991; Deci, Eghrari, Patrick a Leone, 1994. Jedná se o nástroj měření, který je určen k posouzení subjektivních zkušeností dotazovaných. Tento nástroj posuzuje: zájem/potěšení, vnímanou kompetenci, úsilí/užitečnost, pociťovaný tlak/tenzi, vnímanou možnost volby a hodnotu/užitečnost. Dotazník se skládá z 6 subškál, které jsou tvořeny různým počtem položek (pro přehled je uvádíme v tabulce níže), z toho 7 položek je tzv. reverzních. Respondenti uvádí na škále 1-7, kde 1 je zcela nepravdivý a 7 naprosto pravdivý, jak moc jsou pro ně jednotlivé výroky pravdivé. Při analýze dat spočítáme skóre jednotlivých subškál, směrodatnou odchylku, medián a modus. Vyšší skóre svědčí o vyšší míře, nižší skóre značí nižší míru (Self determination theory, 2021).

	Oblast	Položka v dotazníku	Položky
1.	Zájem/Potěšení	1, 2, 3, 4, 5, 6	Tato činnost se mi velmi líbila. Tato činnost mi připadala nudná. (R) Tato činnost mě vůbec nezaujala. (R) Tuto činnost bych popsal/a jako velmi zajímavou. Tato činnost mi připadala docela zábavná. Když jsem tuto činnost vykonával/a, říkal/a jsem si, že mě opravdu baví.
2.	Vnímaná kompetence	7, 8, 9, 10, 11	Myslím, že jsem v této činnosti docela dobrý/á. Myslím, že ve srovnání s ostatními studenty se mi v této činnosti docela dařilo. Když tuto činnost chvíli dělám, mám pocit, že už ji docela ovládám. Se svým výkonem v této činnosti jsem spokojený/á. Tato činnost mi moc nešla. (R)
3.	Úsilí/Důležitost	12, 13, 14, 15, 16	Věnoval/a jsem tomu hodně úsilí. U této činnosti jsem se moc nesnažil/a uspět. (R) U této činnosti jsem se opravdu velmi snažil/a. V tomto úkolu pro mě bylo důležité uspět. Nevěnoval/a jsem tomu moc energie. (R)

4.	Tlak/Tenze	17, 18, 19	U této činnosti jsem nebyl/a vůbec nervózní. U této činnosti jsem se cítil/a velmi uvolněně. (R) U této činnosti jsem se cítil/a pod tlakem.
5.	Vnímaná možnost volby	20, 21, 22	Myslím si, že jsem si do jisté míry mohl/a vybrat, jestli budu tuto činnost dělat. Měl/a jsem pocit, že tento úkol musím udělat. (R) Tuto činnost jsem dělal/a, protože jsem chtěl/a.
6.	Hodnota/Užitečnost	23, 24, 25, 26, 27	Myslím si, že tato činnost by pro mě mohla mít nějakou hodnotu. Myslím si, že vykonávání této činnosti je užitečné pro společnost. Byl/a bych ochotný/á tuto činnost dělat znovu, protože pro mě má určitou hodnotu. Myslím si, že vykonávání této činnosti by mi mohlo prospět. Myslím si, že tato činnost je důležitá.

Tabulka 1: Oblasti a položky IMI dotazníku

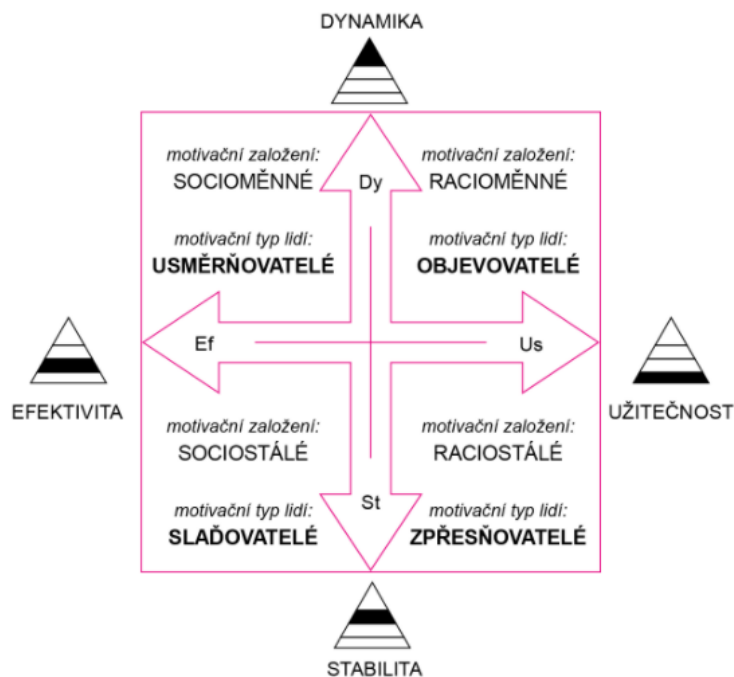
Subškály dotazníku IMI jsme doplnili dalšími 2 subškály vlastní konstrukce, které slouží k zodpovězení výzkumné otázky a hypotézy, týkající se souvislosti mezi zapojením a finanční odměnou, která studentům za pomoc náleží. Stanovili jsme nulovou a alternativní hypotézu. Pro vyhodnocení hypotézy použijeme Spearmanův korelační koeficient. Tento koeficient nabývá hodnot od 0 do (+;-) 1. Jestliže je hodnota rovna 0, není mezi jevy žádný vztah. Čím více se hodnota blíží 1 nebo - 1, tím těsnější je vztah mezi jevy (Chráška, 2016). Našimi proměnnými jsou zapojení (položky 28, 30, 32) a finance (položky 29, 31, 33).

	Oblast	Položka v dotazníku	Položky
1.	Finance	29, 31, 33	Do činnosti KCC bych se nezapojil/a, kdyby nebyla žádná odměna. Zapojil/a jsem se jen kvůli výši odměny. KCC beru jako dobrou brigádu.
2.	Zapojení	28, 30, 32	Zapojil/a jsem se do činnosti KCC i když jsem ještě nevěděl/a, jaká bude výše odměny. Výše odměny nehrála roli. Do činnosti KCC jsem se chtěl/a zapojit jako dobrovolník.

Tabulka 2: Proměnné finanční role a zapojení

Dotazník je dále doplněn o **test motivačních typů**, který vytvořil Jiří Plamínek. Skládá se ze dvou škál. Každá škála je tvořena 14 dvojicemi, mezi které respondenti dělí 5 bodů, podle toho, který pojem je jim bližší. První škála (užitečnost – efektivita) měří, zda se jedinec raději zabývá cíli nebo samotnými cestami k cíli. Druhá škála (dynamika – stabilita) měří, do jaké míry se jedinec vystavuje riziku, a do jaké míry upřednostňuje jistotu a bezpečí. Z výsledných skóre určíme podle škál, zda je respondent spíše usměřovatelem, objevovatelem, zpřesňovatelem nebo sladovatelem (Plamínek, 2010).

Pokud zjistíme motivační typ pracovníků, můžeme se na ně zaměřit z pohledu sebepoznání a motivace, sledovat jejich chování a povahu. Tím získáme cenné informace, které můžeme náležitě využít v prospěch podniku. Naplno využít jejich potenciál, který lze dále rozvíjet a zároveň pracovníky motivovat k lepším pracovním výsledkům. Níže přikládáme grafické zobrazení motivačních typů na škálách.



Obrázek 9: Motivační typy na škálách (Plamínek, 2010)

Objevovatelé jsou kombinací zaměření užitečnosti a dynamiky. Jsou praktičtí, nezávislí a samostatní. Nejvíce je přitahuje zdolávání překážek a rádi přijímají výzvy. Zároveň jsou netrpěliví, chtiví a nemají rádi, když je někdo řídí. Mají nejlepší předpoklady pro vědeckou a kreativní činnost, dávají přednost úkolům, které nejsou týmové. **Usměřovatelé** jsou kombinací efektivity a dynamiky. Také hledají výzvy a to především v sociální oblasti.

Přitahuje je možnost mít vliv na jiné jedince. Citlivě vnímají hierarchická uspořádání společnosti. Jsou rádi středem pozornosti a jsou přirozenými vůdci velkých skupin lidí. Umí skvěle prodat své myšlenky a snadno přesvědčí jiné lidi. **Slad'ovatelé** jsou kombinací efektivity a stability. Vše se točí kolem lidí – vztahy a jejich spokojenost. Zajímá je *kdo s kým, proč a jak* (na rozdíl od usměřovatelů, které zajímá, kdo je výše a kdo níže postaven). Disponují velkou dávkou empatie a sociálního cítění, rádi si povídají, ale i naslouchají. Jsou oporou sociální struktury a jsou to ty typy lidí, kteří se starají více o pohodu ostatních než o tu svou. Často jsou zklamáni, protože jim ostatní nevrací „to“ co jim slad'ovatel dal (vyslechnutí, podpora apod.). **Zpřesňovatelé** jsou pilnými jedinci, kteří se zaměřují na užitečnost a stabilitu. Bývají spolehliví, pečliví, přísní na sebe i okolí. Vyzdvihují dobrou organizaci práce, pořádek ve svých věcech, jasná zadání a precizní pracovní výkon. Rádi analyzují data, tvoří různé systémy a také jsou pro ně důležité normy a pravidla. Jejich vystupování působí racionálním dojmem a zcela bez emocí (Plamínek, 2008; 2009; 2010).

5 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT

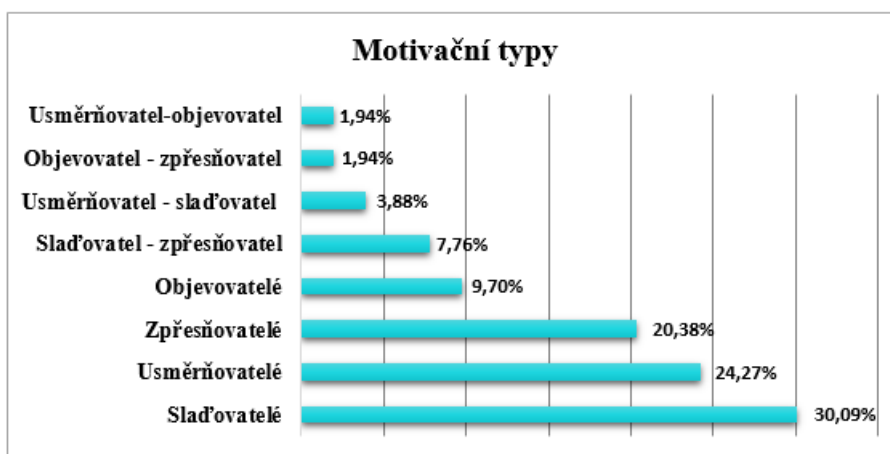
V následující kapitole se budeme zabývat výsledky výzkumného šetření. Vyhodnotíme všechny části dotazníku a zodpovíme na výzkumné otázky. Budeme postupovat podle struktury výzkumných otázek, které jsme si stanovili na začátku práce. Výsledky doplníme o tabulky a grafy.

5.1 Jaký motivační typ převažuje u studentů v Krizovém call centru UTB?

Z individuálně vyhodnocených dotazníků jsme zjistili, že u studentů v Krizovém call centru UTB **převažuje motivační typ sladřovatel**, následně motivační typ usměřovatel, zpřesňovatel, objevovatel, sladřovatel – zpřesňovatel, nejmenší zastoupení mají motivační typy usměřovatel – sladřovatel, objevovatel – zpřesňovatel a usměřovatel - objevovatel. Pro lepší přehled přikládáme níže tabulku četností s procentuálním zastoupením a graf.

Motivační typ	Četnost	%
Sladřovatelé	31	30,09 %
Usměřovatelé	25	24,27 %
Zpřesňovatelé	21	20,38 %
Objevovatelé	10	9,70 %
Sladřovatel - zpřesňovatel	8	7,76 %
Usměřovatel - sladřovatel	4	3,88 %
Objevovatel - zpřesňovatel	2	1,94 %
Usměřovatel-objevovatel	2	1,94 %

Tabulka 3: Zastoupení motivačních typů v call centru



Graf 1: Zastoupení motivačních typů v call centru

V call centru je největší zastoupení studentů s motivačním typem sladovatel (30,09 %). Jedinci disponující tímto motivačním typem zaměřují své úsilí na vytváření příznivých vztahů mezi lidmi. Zajímají se o lidi, naslouchají a projevují emoce. Zároveň jsou nakloněni k pečování o lidi v nesnázích či nouzi. Avšak bývají často zklamáni, když jim to ostatní neoplatí, pokud je to potřeba. Jestliže svou práci nestíhají, mají obavy z toho, že zklamou osobu, která je zodpovědná za dosahování cílů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou usměrňovatelé (24,27 %). Tito jedinci vyhledávají výzvy, rádi bojují a jsou sociálně zaměřeni. Také rádi uplatňují vliv na jiné lidi a jsou raději lídry než podřízenými. Z této charakteristiky vidíme, že se opakuje sociální citění, stejně jako u sladovatelů (Plamínek, 2008; 2009; 2010).

Na základě výše popsaných charakteristik, můžeme říct, že studenti s motivačním typem sladovatel, disponují velkou mírou empatie a mají prosociální citění, což může být jedním z důvodů, proč se pohotově zapojili do trasování Covid-19 pozitivních jedinců. Motiv prosociálního chování může být altruistický, když se očekává, že výsledkem prosociálního jednání bude dobrý pocit, protože se jedinec choval v souladu se svou představou hodnot a principů (Straub in Nakonečný, 2014). U studentů s motivačním typem usměrňovatel, může být důvodem zapojení se do trasování výzva – něco nového a ještě neprozkoumaného (Plamínek, 2010).

5.2 Jaká je míra vnitřní motivace studentů v Krizovém call centru UTB?

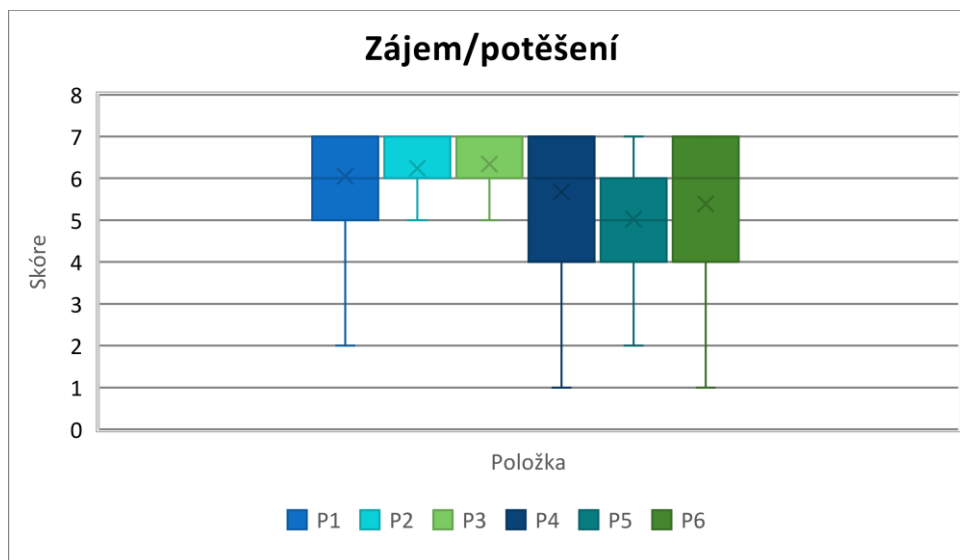
Za subjektivní měřítko vnitřní motivace se považuje subškála zájem/potěšení, jejíž výsledné skóre je 5,78. Motivace se vztahuje k činnostem prováděným „kvůli něčemu“ nebo pro náš vlastní zájem či užitek. Vnitřně motivované chování není závislé na vnějších činitelích a ani nátlaku, poskytují nám vlastní uspokojení a radost (Deci, Ryan, 2000). Respondenti měli za úkol odpovědět na výroky týkající se činnosti call centra na škále 1-7 (1= zcela nepravdivý, 7= naprosto pravdivý). Všechny jednotlivé položky v subškále získaly skóre vyšší než 5. S odkazem na výsledné skóre subškály, můžeme říci, že míra vnitřní motivace studentů v Krizovém call centru UTB je vysoká.

Míra vnitřní motivace se může časem a různými okolnostmi snižovat, což může vést k nižší výkonnosti pracovníka. Pro zvýšení (nebo udržení vnitřní motivace) může vedoucí pracovník vytvořit motivační program, který cílí na zvýšení motivace pracovníků. Nebo se

může inspirovat klasickými teoriemi motivace (Maslowova pyramida potřeb, Vroomova teorie atd.) (Štefánek, 2011).

Subškála	Ø hodnota	Směrodatná odchylka	Medián	Modus
Zájem/potěšení	5,78	1,33	6	7

Tabulka 4: Vyhodnocení oblasti zájem/potěšení



Graf 2: Oblast zájem/potěšení

V grafu č. 2 můžeme vidět maximální a minimální hodnoty, medián a aritmetický průměr následujících položek z dotazníku IMI. Reverzní položky byly přepočítány. *Tato činnost se mi velmi líbila (P1). Tato činnost mi připadala nudná (R; P2). Tato činnost mě vůbec nezaujala (R; P3). Tato činnost bych popsala jako velmi zajímavou (P4). Tato činnost mi připadala docela zábavná (P5). Když jsem tuto činnost vykonával/a, říkal/a jsem si, že mě opravdu baví (P6).*

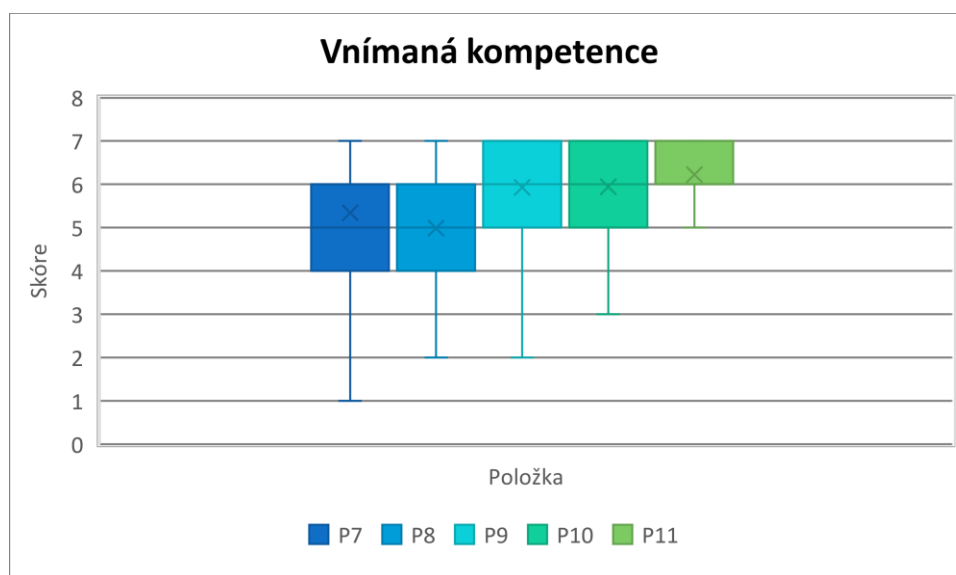
5.3 Jaká je míra vnímané osobní zdatnosti studentů v Krizovém call centru UTB?

K měření míry vnímané osobní zdatnosti (self-efficacy) slouží subškála vnímaná kompetence. Společně s konceptem vnímané možnosti volby jsou považovány za pozitivní prediktory nejen subjektivních výpovědí o sobě, ale zároveň behaviorálních rozměrů vnitřní motivace (Self determination theory, 2021). Respondenti měli za úkol odpovědět na výroky týkající se vnímané osobní zdatnosti na škále 1-7 (1= zcela nepravdivý, 7= naprosto pravdivý). Skóre jednotlivých položek je nadprůměrné, nejnižší hodnotu 4,99

zaznamenáváme u položky č. 8 (*Myslím, že ve srovnání s ostatními studenty se mi v této činnosti docela dařilo*). Výsledné skóre subškály je 5,69, což značí vysokou míru vnímané osobní zdatnosti. Na grafu můžeme pozorovat, že nejvyššího skóre za položku dosáhla položka č. 11, a to s průměrným skóre 6,22. Studenti sami sebe hodnotí nadprůměrně. Tento získaný vnímaný pocit kompetence posiluje identitu a vědomí sociální hodnoty, autonomie a sebeúcty (Oudová, 2007).

Subškála	Ø hodnota	Směrodatná odchylka	Medián	Modus
Vnímaná kompetence	5,69	1,28	6	7

Tabulka 5: Vyhodnocení oblasti vnímaná kompetence



Graf 3: Oblast vnímaná kompetence

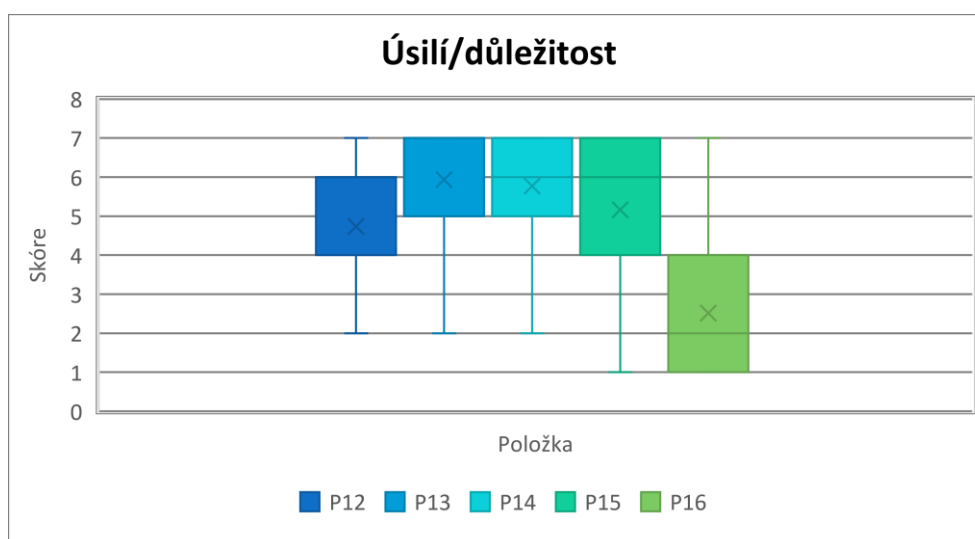
V grafu č. 3 můžeme vidět maximální a minimální hodnoty, medián a aritmetický průměr následujících položek z dotazníku IMI. Reverzní položky byly přepočítány. *Myslím, že jsem v této činnosti docela dobrý/á (P7)*. *Myslím, že ve srovnání s ostatními studenty se mi v této činnosti docela dařilo (P8)*. *Když tuto činnost chvíli dělám, mám pocit, že už ji docela ovládám (P9)*. *Se svým výkonem v této činnosti jsem spokojený/á (P10)*. *Tato činnost mi moc nešla (R; P11)*.

5.4 Do jaké míry vyvíjí studenti úsilí při práci v Krizovém call centru UTB?

Každý jedinec vynakládá různé úsilí. Ovlivňujícími faktory mohou být motivace, aktuální fyzické i psychické rozpoložení, prostředí, kolektiv, ale třeba i náročnost práce. Správnou volbou motivačních prostředků můžeme ovlivnit vyvíjené úsilí při práci našich pracovníků (Armstrong, 2015). Respondenti měli za úkol odpovědět na výroky týkající se vynakládaného úsilí při práci a důležitosti práce, na škále 1-7 (1= zcela nepravdivý, 7= naprosto pravdivý). Výsledné skóre subškály je lehce nadprůměrné, činí 4,82.

Subškála	Ø hodnota	Směrodatná odchylka	Medián	Modus
Úsilí/důležitost	4,82	1,99	5	7

Tabulka 6: Vyhodnocení oblasti úsilí/důležitost



Graf 4: Oblast úsilí/důležitost

V grafu č. 4 můžeme vidět maximální a minimální hodnoty, medián a aritmetický průměr následujících položek z dotazníku IMI. Reverzní položky byly přepočítány. *Věnoval/a jsem tomu hodně úsilí (P12). U této činnosti jsem se moc nesnažil/a uspět (R; P13). U této činnosti jsem se opravdu velmi snažil/a (P14). V tomto úkolu pro mě bylo důležité uspět (P15). Nevěnoval/a jsem tomu moc energie (R; P16).*

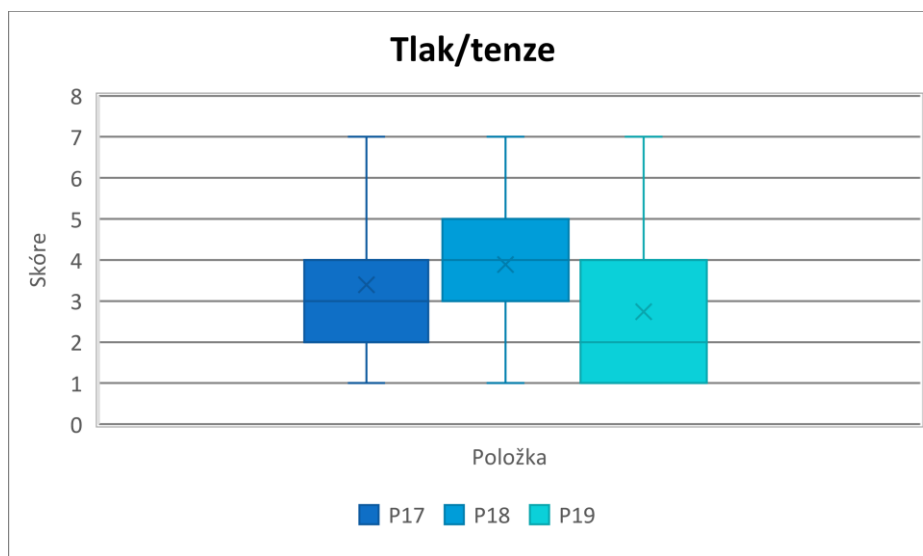
5.5 Do jaké míry pocít'ují studenti tlak či napětí při práci v Krizovém call centru UTB?

Subškála tlak/tenze je považována za negativní ukazatel vnitřní motivace (Self determination theory, 2021). Existuje několik faktorů, kvůli kterým by mohli studenti pocít'ovat tlak či napětí při práci, např. naléhání společnosti na nutnost rychlejšího a efektivnějšího trasování, důležitost práce vzhledem k pandemii, normy, práce s citlivými údaji apod. Také nesmíme opomenout možný negativní vliv izolace a karantény na psychické zdraví jedinců. Lidé, kteří byli delší dobu v karanténě, se mohou potýkat s horším duševním zdravím, příznaky posttraumatického stresu, vyhubým chováním a také hněvem (Hawryluck, 2004; Marjanovic, 2007; Reynolds, 2008 in Brooks, 2020). Jejich případné odmítavé nebo rozhněvané chování se může přenášet do telefonních hovorů s operátory trasovacího call centra, a ti se pak mohou dostat do nepříjemného napětí během své práce. Proto je zapotřebí, aby operátoři v trasovacích call centrech byli připraveni na konfliktní situace, které mohou nastat. A především by měli být schopni konfliktní situace vyřešit s klidnou hlavou.

Respondenti měli za úkol odpověd' na výroky týkající se pocít'ovaného tlaku nebo napětí při práci, na škále 1-7 (1= zcela nepravdivý, 7= naprosto pravdivý). Skóre jednotlivých výroků je podprůměrné. Nejnižší hodnoty 2, 73 dosahuje položka č. 19 (*U této činnosti jsem se cítil/a pod tlakem*). Celkové skóre subškály je 3,34, jedná se o nízkou hodnotu, která značí, že studenti nepocít'ovali téměř žádný tlak ani napětí při práci.

Subškála	ø hodnota	Směrodatná odchylka	Medián	Modus
Tlak/tenze	3,34	1,73	3	4

Tabulka 7: Vyhodnocení oblasti tlak/tenze



Graf 5: Oblast tlak/tenze

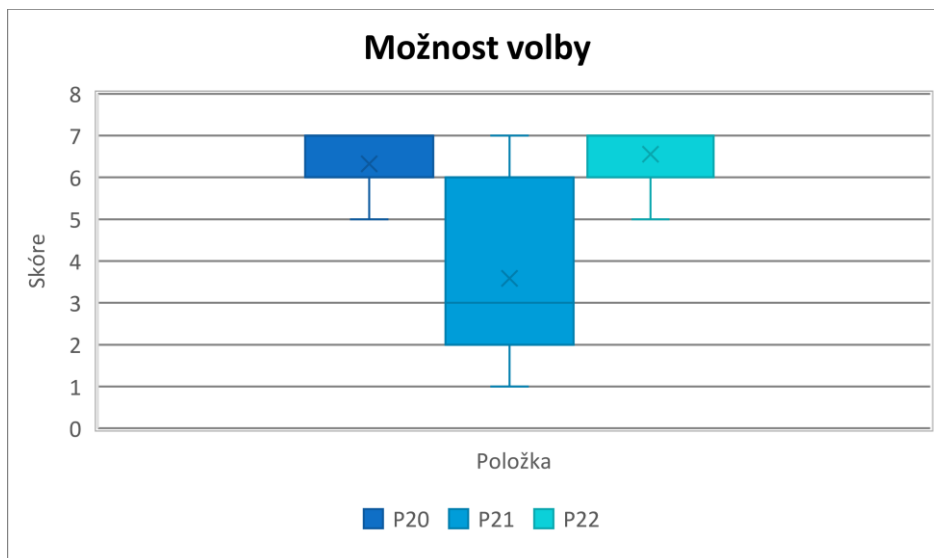
V grafu č. 5 můžeme vidět maximální a minimální hodnoty, medián a aritmetický průměr následujících položek z dotazníku IMI. Reverzní položky byly přepočítány. *U této činnosti jsem nebyl/a vůbec nervózní (P17). U této činnosti jsem se cítil/a velmi uvolněně (R; P18). U této činnosti jsem se cítil/a pod tlakem (P19).*

5.6 Do jaké míry vnímají studenti možnost volby k zapojení se do činnosti Krizového call centra UTB?

Do pomoci s trasováním se studenti zapojili dobrovolně, avšak vzhledem k pandemické situaci a napětí ve společnosti, se můžeme ptát, zapojili by se, kdyby nebyla situace tak vážná? Respondenti měli za úkol odpovědět na výroky, týkající se vnímané možnosti volby k zapojení se do činnosti call centra, na škále 1-7 (1= zcela nepravdivý, 7= naprosto pravdivý). Výsledné skóre oblasti činí 5,49, což značí vysokou míru vnímané možnosti volby k zapojení se do činnosti call centra. Nejvyšší skóre pozorujeme u položky č. 22, jenž činí 6,55 (*Tuto činnost jsem dělal/a protože jsem chtěl/a*).

Subškála	Ø hodnota	Směrodatná odchylka	Medián	Modus
Možnost volby	5,49	2,05	7	7

Tabulka 8: Vyhodnocení oblasti možnost volby



Graf 6: Oblast možnost volby

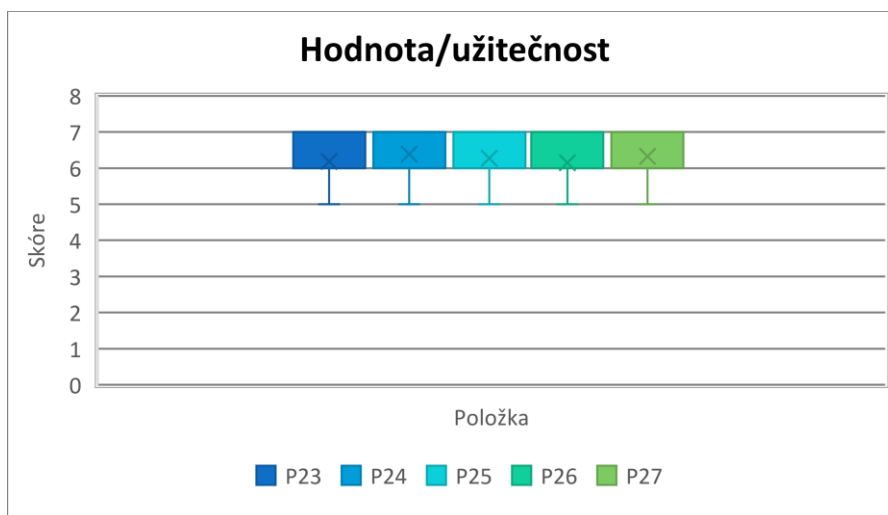
V grafu č. 6 můžeme vidět maximální a minimální hodnoty, medián a aritmetický průměr následujících položek z dotazníku IMI. Reverzní položky byly přepočítány. *Myslím si, že jsem si do jisté míry mohl/a vybrat, jestli budu tuto činnost dělat (P20). Měl/a jsem pocit, že tento úkol musím udělat (R; P21). Tuto činnost jsem dělal/a, protože jsem chtěl/a (P22).*

5.7 Jakou míru hodnoty a užitečnosti pocitují studenti při práci v Krizovém call centru UTB?

Subškála hodnota/užitečnost měří míru hodnoty a užitečnosti pocíťovanou studenty při práci v call centru. Respondenti měli za úkol odpovědět na výroky, zda přikládají práci v call centru nějakou hodnotu nebo užitečnost, na škále 1-7 (1= zcela nepravdivý, 7= naprosto pravdivý). Skóre jednotlivých položek je nadprůměrné. Nejnižší hodnotu 6,14, pozorujeme u položky č. 26 (*Myslím si, že vykonávání této činnosti by mi mohlo prospět*). Nejvyšší hodnota 6,38 byla naměřena u položky č. 24 (*Myslím si, že vykonávání této činnosti je užitečné pro společnost*.) Celkové skóre subškály je 6,26, což značí, že studenti vykonávanou práci v call centru považují za hodnotnou a užitečnou nejen pro sebe, ale také pro společnost.

Subškála	Ø hodnota	Směrodatná odchylka	Medián	Modus
Hodnota/užitečnost	6,26	1,32	7	7

Tabulka 9: Vyhodnocení oblasti hodnota/užitečnost



Graf 7: Oblast hodnota/užitečnost

V grafu č. 7 můžeme vidět maximální a minimální hodnoty, medián a aritmetický průměr následujících položek z dotazníku IMI. *Myslím si, že tato činnost by pro mě mohla mít nějakou hodnotu (P23). Myslím si, že vykonávání této činnosti je užitečné pro společnost (P24). Byl/a bych ochotný/á tuto činnost dělat znovu, protože pro mě má určitou hodnotu (P25). Myslím si, že vykonávání této činnosti by mi mohlo prospět (P26). Myslím si, že tato činnost je důležitá (P27).*

5.8 Existuje souvislost mezi dobrovolnictvím studentů a finanční odměnou za činnost v Krizovém call centru UTB?

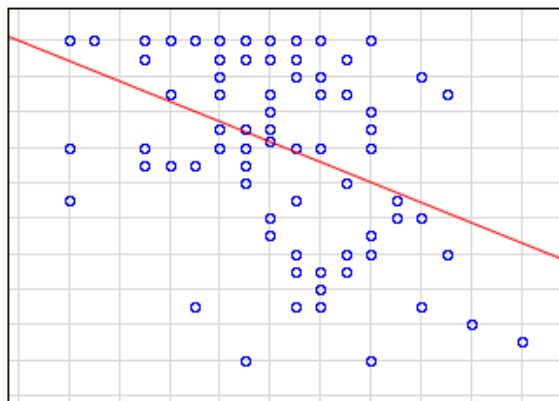
Pro zjištění souvislosti mezi dobrovolnictvím studentů a finanční odměnou za pomoc v Krizovém call centru UTB, byly stanoveny následující hypotézy, které byly následně otestovány pomocí Spearmanova korelačního koeficientu.

- **H₀** Mezi zapojením studentů a finanční odměnou za činnost v Krizovém call centru UTB neexistuje souvislost.
- **H_A** Mezi zapojením studentů a finanční odměnou za činnost v Krizovém call centru UTB existuje souvislost.

Spearmanovy korelace			
Dvojice proměnných	Spearman R	t(N-2)	p
Dobrovolnictví & Finance	-0,429193	-4,79913	0,000005

Tabulka 10: Vyhodnocení hypotézy

Z výsledných hodnot ($r = -0,42$; $p = 0,00$) vyplývá statisticky významná souvislost mezi zapojením a finanční odměnou za činnost v call centru. Na základě výsledků zamítáme nulovou hypotézu. V přiloženém grafu níže můžeme vidět korelaci mezi proměnnými. Koeficient korelace je záporný, což značí, že je mezi proměnnými negativní vztah. Jedná se o středně silnou negativní korelaci. Vysokým hodnotám jedné proměnné odpovídají spíše nižší hodnoty druhé proměnné a naopak. Deci a Ryan (1980) zmiňují, že použití vnějších odměn může mít negativní účinky na vnitřní motivaci. Již několik studií potvrdilo, že lidé, kteří se zapojili do aktivit za účelem odměny jako jsou peníze, ocenění a jiné ceny, měli menší vnitřní motivaci (Deci, 1971, 1972; Lepper, Greene, Nisbett 1973; Harckiwicz, 1979 in Ryan, 1982). Také Sandel (2013) se domnívá, že pokud se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že vytěsní jejich vnitřní zájem a odhodlání.



Graf 8: Korelace mezi proměnnými

6 SHRNU TÍ A DISKUZE

Výzkumné šetření se zabývalo výzkumem motivace studentů, kteří se pohotově zapojili do činnosti Krizového call centra UTB, které vzniklo v reakci na zhoršující se epidemiologickou situaci ve Zlínském kraji během podzimu 2020. Respondentům byl rozdán dotazník, který se skládal ze dvou částí. Celkově jsme obdrželi 103 vyplněných dotazníků, návratnost činí 79 %. Pro zjištění hlavní výzkumné otázky, **jaký motivační typ převažuje u studentů v Krizovém call centru UTB**, jsme použili dotazník J. Plamínka. Z výsledků vyplynulo, že v call centru je největší zastoupení tzv. sladovatelů (30,09 %). Jedinci disponující tímto motivačním typem zaměřují své úsilí na vytváření příznivých vztahů mezi lidmi. Jsou empatičtí, mají prosociální chování a umí naslouchat. Dalo by se říci, že jsou předurčení k pečování o lidi v nesnázích či nouzi. A právě to může být i jeden z důvodů, proč se pohotově zapojili do trasování Covid-19 pozitivních. Jestliže se někdo chová prosociálně ze svobodné vůle, lze říci, že takový člověk má úmysl pomoci druhému. Důvod toho, proč někdo chce někomu pomoci, lze spatřovat v tom, že za to očekává nějakou odměnu externí nebo interní. Proč, mají lidé v úmyslu těžit z prosociálního chování, má různé důvody, které je bohužel velmi těžké, ne-li nemožné, spolehlivě určit (Straub in Nakonečný, 2014). Druhým nejvíce zastoupeným motivačním typem jsou tzv. usměrňovatelé (27, 27 %). Jedinci s tímto motivačním typem rádi objevují nové věci, což mohlo být důvodem, proč se zapojili do pomoci s trasováním.

Pro zodpovězení dalších výzkumných otázek jsme použili dotazník Intrinsic Motivation Inventory (IMI), jehož autory jsou R. Ryan a E. Deci. Bodování pro položky v dotazníku se pohybuje na škále, od zcela nepravdivý (1) po naprosto pravdivý (7). Bylo vypočítáno skóre každé subškály. Vyšší skóre značí vyšší míru, zatímco nižší skóre odráží nízkou míru (Self determination theory, 2021). Zjistili jsme, že **míra vnitřní motivace studentů v call centru je vysoká** (\bar{x} 5, 78; SO 1,33). Což je potěšující, neboť motivovaní pracovníci pracují mnohem usilovněji a jsou ochotnější. Jejich výsledky jsou mnohem lepší než u pracovníků bez motivace, a také nepotřebují velký dohled a kontrolu nadřízených (Urban, 2017). Dále jsme se zabývali vnímanou osobní zdatností (self-efficacy), což je psychologický koncept, jehož autorem je A. Bandura. Pojem autor definuje jako přesvědčení jedinců o jejich schopnostech, které jsou nezbytné k dosažení výkonů. Není důležité pouze to, jaké má jedinec schopnosti, ale především to, jak on sám se vnímá, co si o svých schopnostech myslí a jak s nimi dokáže pracovat (Bandura, 1994; 1997). V našem výzkumu jsme měřili, **jaká je**

míra osobní zdatnosti studentů v Krizovém call centru UTB. Z výsledných hodnot vyplývá, že míra vnímané osobní zdatnosti je vysoká (\bar{x} 5,69; SO 1,28), což značí, že studenti vnímají své schopnosti a sebe sama tak, že je mohou vhodně a efektivně využít. Kromě vnímané osobní zdatnosti nás zajímalo také to, **do jaké míry vyvíjí studenti úsilí při práci v Krizovém call centru UTB.** Výsledné hodnoty jsou lehce nadprůměrné (\bar{x} 4,82; SO 1,99).

Práce operátorů v call centrech není vždy úplně jednoduchá, a jiné to není ani v call centru UTB. Operátor by měl být vybaven psychickou odolností a především trpělivostí. V době vzniku call centra byl ve společnosti tlak na potřebu rychlejšího a efektivnějšího trasování, kterému se náporem pozitivních jedinců, přestávalo dařit. Lidé, které studenti kontaktovali, nebyli vždy zrovna příjemní. Důvodem může být i negativní vliv karantény na duševní zdraví (Hawryluck, 2004; Marjanovic, 2007; Reynolds, 2008 in Brooks, 2020) nebo nesouhlas s vládními nařízeními, která zasahují do základních lidských svobod. Proto nás zajímalo, **do jaké míry pociťují studenti tlak či napětí při práci v Krizovém call centru UTB.** Výsledné skóre dosahuje průměrné hodnoty (\bar{x} 3,34; SO 1,73), což znamená, že studenti výše popisovaný tlak či napětí příliš nepociťovali, nebo s těmito negativními faktory dokázali pracovat.

Dále jsme se zabývali tím, **do jaké míry vnímají studenti možnost volby k zapojení se do činnosti Krizového call centra UTB.** Z naměřených hodnot subškály (\bar{x} 5,49; SO 2,05), vyplývá, že studenti vnímali vysokou možnost volby. Uvědomují si tedy, že se zapojit nemuseli, ale přesto to udělali. Co bylo důvodem k zapojení, jsme nezjišťovali. Můžeme tak pouze hádat, zda chtěl někdo smysluplně využít volný čas, být nápomocný k zlepšení situace ve společnosti apod. Také zde můžeme pozorovat spojitost s motivačním typem sladřovatel, kde vidíme možnou spojitost s prosociálním chováním a tedy faktem, že studenti nejsou laxní vůči dění kolem sebe. Vzhledem k významu vykonávané činnosti se nabízela otázka, **jakou míru hodnoty a užitečnosti pociťují studenti při práci v Krizovém call centru UTB.** Tedy, zda považují vykonávanou práci za prospěšnou, hodnotnou či užitečnou. Z výsledných hodnot (\bar{x} 6,26; SO 1,32) vyplývá, že studenti přikládají vysokou míru hodnoty a užitečnosti a to nejen pro sebe sama, ale také pro společnost.

Studenti byli motivováni odměnou formou mimořádného stipendia, avšak nikdo netušil, jaká finanční částka se za ním skrývá. Při druhé vlně nábory již byla výše odměny známa a zájem

studentů byl dvojnásobný. Zajímalo nás, zda existuje souvislost mezi zapojením a finanční odměnou za činnost v Krizovém call centru UTB. Zapojili se studenti, protože chtěli pomoci a finanční odměna pro ně byla příjemným bonusem nebo se zapojili do činnosti call centra pouze skrze finanční odměnu? Z výsledků vyplývá, že **mezi zapojením a finanční odměnou za činnost v Krizovém call centru UTB existuje souvislost** (odmítáme nulovou hypotézu). Ryan (1982) uvádí, že jedinci, kteří se zapojili do aktivit za účelem získání hmatatelné odměny, např. financí nebo ocenění, vykazovaly menší míru vnitřní motivace a také samotný zájem o úkol se začal zmenšovat. Proto pokládáme za důležité se věnovat poznání a motivaci zapojených studentů, abychom s nimi mohli efektivně pracovat a motivovat je správným směrem. Také Veber (2009) zdůrazňuje, že pokud mají být motivační přístupy považovány za úspěšné, musí vedoucí pracovníci znát vliv potřeb na chování pracovníků, odhadovat jejich zájmy a také potřeby (Veber, 2009).

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala motivací studentů k pomáhání v Krizovém call centru UTB, kteří se zapojili do trasování Covid-19 pozitivních jedinců ve Zlínském kraji, když jej zasáhla druhá vlna koronaviru. V teoretické části jsme se nejdříve zabývali motivací, motivačními faktory, tematikou odměňování pracovníků a také motivačními programy. Poté jsme vypíchlí nejdůležitější informace o onemocnění Covid-19, přenos onemocnění, příznaky, léčbu a prevenci. Dále jsme se zabývali vymezením call center a popisem Krizového call centra UTB, které vzniklo za účelem trasování Covid-19 pozitivních jedinců a rizikových jedinců, kteří přišli do kontaktu s pozitivními. V návaznosti na to jsme popsali algoritmy trasování jedničkových a trojkových hovorů, a také jednotlivé pracovní pozice v call centru.

V praktické části jsme se zabývali kvantitativním výzkumem. Vymezili jsme výzkumný problém, kterým je motivace studentů k pomáhání v Krizovém call centru UTB, dále jsme stanovili výzkumné cíle a otázky. Jako metodu sběru dat jsme zvolili dotazníkové šetření, výzkumným souborem byli studenti, kteří se zapojili do trasování v call centru. Návratnost dotazníků byla 79 %. Jako výzkumný nástroj jsme zvolili dotazník Intrinsic Motivation Inventory R. Ryana a E. Deciho, který jsme doplnili o dvě subškály vlastní konstrukce, a také dotazník motivačních typů J. Plamínka. Poté jsme získaná data analyzovali a zodpověděli na výzkumné otázky.

Z výsledných hodnot vyplývá, že v call centru je největší zastoupení studentů s motivačním typem slad'ovatel (30,09 %), dále usměřňovatel (24,27 %) a zpřesňovatel (20,38 %). Pro motivační typ slad'ovatelů je typické vytváření příznivých vztahů mezi lidmi, empatie a sklony k pečování o lidi v nesnázích. Pro usměřňovatele je typické vyhledávání výzev a pro zpřesňovatele zaměření na užitečnost (Plamínek, 2008; 2010). Zjistili jsme, že studenti mají vysokou míru vnitřní motivace a také jejich míra vnímané osobní zdatnosti je vysoká. Zároveň přikládají vysokou míru hodnoty a užitečnosti práci v trasovacím call centru. Dále jsme zjistili, že mezi zapojením studentů a finanční odměnou za činnost v call centru existuje souvislost. Mnoho autorů zmiňuje, že peníze jsou považovány za největší motivační sílu, avšak použití vnějších odměn k posílení motivace může mít nežádoucí účinky na vnitřní motivaci (Deci, Ryan, 1980). Z čehož vyplývá, že jedinec může začít ztrácet svou původní vnitřní motivaci k práci, která je nejcennějším faktorem. Proto považujeme za důležité, aby se vedoucí pracovníci věnovali osobnosti pracovníků a zaměřili se na tvorbu motivačních

programů, díky kterým mohou pracovníky motivovat dle jejich potřeb, čímž může dojít k posílení vnitřní motivace a zároveň tedy i pracovní výkonosti.

Přesto, že jsme zjistili, že míra vnitřní motivace studentů v call centru je vysoká, pozorujeme limity práce v tom, že jsme nezkoumali do hloubky důvody studentů, které je vedli k zapojení se do call centra. Avšak považujeme za pozitivní zprávu skutečnost, že studenti disponují vysokou mírou motivace k zapojení se do pomoci vytíženým hygienikům s trasováním Covid-19 pozitivních, čímž rovněž napomáhají i k zlepšování situace ve společnosti a zároveň získávají bohaté zkušenosti v komunikaci. Domníváme se, že výsledky práce mohou být užitečným podkladem pro tvorbu motivačního programu v Krizovém call centru UTB, který by mohl vést k posílení vnitřní motivace studentů. Přesto, že výsledky výzkumného šetření ukázaly, že míra vnitřní motivace studentů je vysoká, je důležité tuto hladinu podporovat nebo alespoň udržovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BANDURA, Albert, 1997. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company. ISBN 978-071-6728-504.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1064-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [6] BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6763-9.
- [7] CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4753-263.
- [8] HELLER, Vojtěch, 2020. *Pandemie od starověku po současnost: koronavirus přímo nezabíjí*. Praha: Petrklíč. ISBN 978-80-7229-810-5.
- [9] JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3679-2.
- [10] KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd.* Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- [13] MISKELL, Jane R. a Vincent MISKELL, 1996. *Pracovní motivace*. Praha: Grada. Poradce podnikatele. ISBN 80-716-9317-0.

- [14] NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace*. Praha: Management Press. ISBN 80-856-0301-2.
- [15] NAKONEČNÝ, Milan, 2003. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0993-0.
- [16] PAVLÍČKOVÁ, Helena, 2008. *Manažerská psychologie*. Ostrava: Key Publishing. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-79-3.
- [17] PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4725-932.
- [18] PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [19] PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4727-967.
- [20] PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [21] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.
- [22] ŘÍČAN, Pavel, 2010. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.
- [23] SANDEL, Michael J., 2013. *Co si za peníze (ne)koupíte: společnost vstupuje do nové éry, vše je na prodej*. Brno: BizBooks. ISBN 978-802-6500-605.
- [24] SCHWALBE, Bärbel a Heinz SCHWALBE, 1995. *Osobnost, kariéra, úspěch: rádce úspěšného manažera*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9117-8.
- [25] ŠTEFÁNEK, Radoslav, 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2835-0.
- [26] STUHLÍK, Robert, 2008. *Tým snů*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1776-0.
- [27] STÝBLO, Jiří, 1992. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press. Management a podnikání. ISBN 80-856-0305-5.

- [28] TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-87415-05-4.
- [29] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [30] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [31] VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [32] VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje:

- [33] Česká vakcinologická společnost a Státní zdravotní ústav, 2021. Co je očkování proti infekčním onemocněním? *Národní zdravotnický informační portál* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/26-co-je-ockovani-proti-infekcnim-onemocnenim>
- [34] BANDURA, Albert, 1994. Self-efficacy. In: *Encyclopedia of human behavior* [online]. New York: Academic Press [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf>
- [35] BENEŠ, Jiří, 2020. Odborníci o COVID-19: Velký manuál ke koronaviru: co se o covidu potvrdilo, jak se chránit a co s podzimem. In: *Fakultní nemocnice Bulovka* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://bulovka.cz/covid-19/odbornici-o-covid-19/>
- [36] BEREC, L, J SMYČKA, R LEVINSKÝ, et al., 2020. *The COVID-19 epidemic in the Czech Republic: retrospective analysis of measures (not) implemented during the spring first wave*. [online]. 2020 [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: doi:10.1101/2020.11.06.20227330
- [37] BROOKS, Samantha, Rebecca WEBSTER, Louise SMITH, Lisa WOODLAND, Simon WESSELY, Neil GREENBERG a Gideon James RUBIN, 2020. The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the

- Evidence. *Lancet* [online]. **395**, 912-920 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: doi:10.1016/S0140-6736(20)30460-8
- [38] CHENGANE, Sabine, Anlan CHENEY, Sierra GARTH a Sharon MEDCALF, 2020. The COVID-19 Response in Nebraska: How Students Answered the Call. *Preventing Chronic Disease* [online]. **17** [cit. 2021-04-14]. ISSN 1545-1151. Dostupné z: doi:10.5888/pcd17.200269
- [39] *Covid portál* [online], 2021. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/>
- [40] *COVID-19 Dashboard: by the Center for Systems Science and Engineering* [online], 2021. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>
- [41] *Covid19CZ: Data proti covid* [online], 2020. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://covid19cz.cz/>
- [42] DECI, E. L a R. M. RYAN, 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* [online]. **11** (4), 227–268 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- [43] *Evropský informační portál o očkování: Fakta o Covid-19* [online], 2020. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://vaccination-info.eu/cs/covid-19/fakta-o-covid-19>
- [44] Finanční dopady koronaviru na domácnosti: Průzkum ČBA: Pandemie prověřila finanční gramotnost Čechů, třetina si však z krize ponaučení nevzala, 2020. In: *Česká bankovní asociace* [online]. 2020 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/financni-dopady-koronaviru-na-domacnosti>
- [45] Intrinsic Motivation Inventory (IMI), c2021. *Self determination theory* [online]. [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://selfdeterminationtheory.org/intrinsic-motivation-inventory/>
- [46] JAQUES, ELLIOTT, 1961. Equitable Payment. *The International Journal of Psycho-Analysis* [online]. Londýn: Heinemann, 1961, (42) [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/openview/3242b61985a4fe70d0501cd6f8dfd911/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1818729>

- [47] KOETTER, Paige, Matthew PELTON, Jed GONZALO, et al., 2020. Implementation and Process of a COVID-19 Contact Tracing Initiative: Leveraging Health Professional Students to Extend the Workforce During a Pandemic. *American Journal of Infection Control* [online]. **48**(12), 1451-1456 [cit. 2021-04-14]. ISSN 01966553. Dostupné z: doi:10.1016/j.ajic.2020.08.012
- [48] KOUŘIL, Petr a Slavomíra FERENČUHOVÁ, 2020. “Smart” quarantine and “blanket” quarantine: the Czech response to the COVID-19 pandemic. *Eurasian Geography and Economics* [online]. **61**(4-5), 587-597 [cit. 2021-04-14]. ISSN 1538-7216. Dostupné z: doi:10.1080/15387216.2020.1783338
- [49] KYNČL, Jan, 2020. Chřipka v kontextu aktuálních opatření u koronaviru. *Státní zdravotní ústav* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/prevence/je-koronavirus-jako-chripka>
- [50] MZČR: *Testování RT-PCR a antigenní metodou* [online], 2021. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/testovani/>
- [51] *Národní zdravotnický informační portál: Covid-19* [online], 2021. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/>
- [52] PODHADSKÁ, Dita, 2021. *Znalostní trasovací báze: 1. hovor - call skript* [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://trasovani.daktela.com/dashboard/>
- [53] POGREBA BROWN, Kristen, Erika AUSTHOF, Ayeisha M. ROSA HERNÁNDEZ, et al., 2021. Training and Incorporating Students in SARS-CoV-2 Case Investigations and Contact Tracing. *Public Health Reports* [online]. **136**(2), 154-160 [cit. 2021-04-14]. ISSN 0033-3549. Dostupné z: doi:10.1177/0033354920974664
- [54] REN, Xuefei, 2020. Pandemic and lockdown: a territorial approach to COVID-19 in China, Italy and the United States. *Eurasian Geography and Economics* [online]. **61**(4-5), 423-434 [cit. 2021-04-13]. ISSN 1538-7216. Dostupné z: doi:10.1080/15387216.2020.1762103
- [55] RYAN, Richard M., 1982. Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. **43**(3), 450-461 [cit. 2021-04-16]. ISSN 0022-3514. Dostupné z: doi:10.1037/0022-3514.43.3.450

- [56] STONE, Dan N., Edward L DECI a Richard M. RYAN, 2009. Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management* [online]. **34**(3), 75-91 [cit. 2021-04-05]. ISSN 0306-3070. Dostupné z: doi:10.1177/030630700903400305
- [57] SZU [online], 2021. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/>
- [58] TULACHOVÁ, Lydie, 2020. *Znalostní báze projektu trasování: 3. hovor - rizikové kontakty*. Dostupné z: <https://trasovani.daktela.com/dashboard/>.
- [59] Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/index.php?pg=registry-sber-dat--ochrana-verejneho-zdravi--informacni-system-infekcni-nemoci>
- [60] *Vláda České republiky* [online], 2020. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/aktualni-informace-ke-koronaviru-sars-cov-2-puvodne-2019-ncov-179250/>
- [61] WHO, 2021. Vaccines and immunization: What is vaccination? *World Health Organization* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/vaccines-and-immunization-what-is-vaccination>
- [62] YILDIRIM, Murat a Fatma SOLMAZ, 2020. COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale. *Death Studies* [online]. 1-9 [cit. 2021-04-11]. ISSN 0748-1187. Dostupné z: doi:10.1080/07481187.2020.1818885

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BTRSPI	Belbin Team Role Self-Perception Inventory
C+	Covid-19 pozitivní
CT	computer tomography
IMI	Intrinsic Motivation Inventory
ISIN	Informační systém infekční nemoci
IT	informační technologie
KHS	Krajská hygienická stanice
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
RNA	ribonukleová kyselina
RTG	rentgen
RT-PCR	reverzně-transkriptázová polymerázová řetězová reakce
SARS – CoV - 1	Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-1
SARS – CoV - 2	Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2
SMS	short message service
SO	směrodatná odchylka
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
WHO	World Health Organization

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace (vlastní podle Bedrnová, 2012).....	14
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb (vlastní podle Veber, 2009).....	18
Obrázek 3: Dvoufaktorový model (vlastní podle Veber, 2009)	19
Obrázek 4: Pyramida vitality (vlastní podle Plamínek, 2008).....	26
Obrázek 5: Škála efektivita – užitečnost (Plamínek, 2010).....	26
Obrázek 6: Škála stabilita - dynamika (Plamínek, 2010)	27
Obrázek 7: Algoritmus Chytré karantény (Chripák, Heller, 2020)	42
Obrázek 8: Kompetenční model podle Santlerové (vlastní, podle Santlerová, 2011)	47
Obrázek 9: Motivační typy na škálách (Plamínek, 2010).....	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Oblasti a položky IMI dotazníku	52
Tabulka 2: Proměnné finanční role a zapojení	52
Tabulka 3: Zastoupení motivačních typů v call centru.....	55
Tabulka 4: Vyhodnocení oblasti zájem/potěšení	57
Tabulka 5: Vyhodnocení oblasti vnímaná kompetence	58
Tabulka 6: Vyhodnocení oblasti úsilí/důležitost	59
Tabulka 7: Vyhodnocení oblasti tlak/tenze	60
Tabulka 8: Vyhodnocení oblasti možnost volby	61
Tabulka 9: Vyhodnocení oblasti hodnota/užitečnost.....	62
Tabulka 10: Vyhodnocení hypotézy	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

mé jméno je Markéta Sovišová a studuji 2. ročník navazujícího magisterského studia oboru Sociální pedagogika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma **Motivace studentů k pomoci v Krizovém call centru UTB**. Ve zvoleném kvantitativním výzkumu se budu zabývat zkoumáním osobnostních stylů a vnitřní motivací – Vás – studentů, kteří jste se pohotově zapojili do pomoci při trasování Covid-19 pozitivních osob ve Zlínském kraji.

Dotazník se skládá ze dvou součástí a je zcela anonymní. Výsledky budou použity pouze v mé diplomové práci.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Markéta Sovišová

Instrukce: U každého z následujících tvrzení uveďte prosím pomocí následující stupnice, jak je to pro Vás pravdivé:

		1	2	3	4	5	6	7
		zcela nepravdivý			do jisté míry pravdivý			naprosto pravdivý
1.	Tato činnost se mi velmi líbila.							
2.	Tato činnost mi připadala nudná.							
3.	Tato činnost mě vůbec nezaujala.							
4.	Tuto činnost bych popsal/a jako velmi zajímavou.							
5.	Tato činnost mi připadala docela zábavná.							
6.	Když jsem tuto činnost vykonával/a, říkal/a jsem si, že mě opravdu baví.							
7.	Myslím, že jsem v této činnosti docela dobrý/á.							
8.	Myslím, že ve srovnání s ostatními studenty se mi v této činnosti docela dařilo.							
9.	Když tuto činnost chvíli dělám, mám pocit, že už ji docela ovládám.							
10.	Se svým výkonem v této činnosti jsem spokojený/á.							
11.	Tato činnost mi moc nešla.							
12.	Věnoval/a jsem tomu hodně úsilí.							

		1	2	3	4	5	6	7
		zcela nepravdivý		do jisté míry pravdivý			naprosto pravdivý	
13.	U této činnosti jsem se moc nesnažil/a uspět.							
14.	U této činnosti jsem se opravdu velmi snažil/a.							
15.	V tomto úkolu pro mě bylo důležité uspět.							
16.	Nevěnoval/a jsem tomu moc energie.							
17.	U této činnosti jsem nebyl/a vůbec nervózní.							
18.	U této činnosti jsem se cítil/a velmi uvolněně.							
19.	U této činnosti jsem se cítil/a pod tlakem.							
20.	Myslím si, že jsem si do jisté míry mohl/a vybrat, jestli budu tuto činnost dělat.							
21.	Měl/a jsem pocit, že tento úkol musím udělat.							
22.	Tuto činnost jsem dělal/a, protože jsem chtěl/a.							
23.	Myslím si, že tato činnost by pro mě mohla mít nějakou hodnotu.							
24.	Myslím si, že vykonávání této činnosti je užitečné pro společnost.							
25.	Byl/a bych ochotný/á tuto činnost dělat znovu, protože pro mě má určitou hodnotu.							
26.	Myslím si, že vykonávání této činnosti by mi mohlo prospět.							
27.	Myslím si, že tato činnost je důležitá.							
28.	Zapojil/a jsem se do činnosti KCC i když jsem ještě nevěděl/a, jaká bude výše odměny.							
29.	Do činnosti KCC bych se nezapojil/a, kdyby nebyla žádná odměna.							
30.	Výše odměny nehrála roli.							
31.	Zapojil/a jsem se jen kvůli výši odměny.							
32.	Do činnosti KCC jsem se chtěl/a zapojit jako dobrovolník.							
33.	KCC beru jako dobrou brigádu.							

1. část: "Účel a prostředky"

INSTRUKCE:

Rozdělte 5 bodů mezi každou dvojici níže nabídnutých možností.

Co mne zajímá, přitahuje?
Co je mi bližší?

- | | | | | |
|-----|-----------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1. | lidé skrytí za čísla | <input type="checkbox"/> | čísla skrytá za lidmi | <input type="checkbox"/> |
| 2. | použitý postup | <input type="checkbox"/> | výsledné řešení | <input type="checkbox"/> |
| 3. | kladné emoce | <input type="checkbox"/> | zdravý rozum | <input type="checkbox"/> |
| 4. | subjektivní pohledy | <input type="checkbox"/> | objektivní principy | <input type="checkbox"/> |
| 5. | srozumitelné procesy | <input type="checkbox"/> | poskytované produkty | <input type="checkbox"/> |
| 6. | dobré vztahy | <input type="checkbox"/> | dobré výsledky | <input type="checkbox"/> |
| 7. | jak věci fungují | <input type="checkbox"/> | k čemu se věci dají využít | <input type="checkbox"/> |
| 8. | radost z povahy práce | <input type="checkbox"/> | radost ze smyslu práce | <input type="checkbox"/> |
| 9. | jací lidé byli | <input type="checkbox"/> | co lidé vykonávali | <input type="checkbox"/> |
| 10. | zajímavé cesty | <input type="checkbox"/> | dosažené cíle | <input type="checkbox"/> |
| 11. | ví se, co dělám | <input type="checkbox"/> | vím, co mám dělat | <input type="checkbox"/> |
| 12. | jak se lidé cítí | <input type="checkbox"/> | jakou lidé odvádějí práci | <input type="checkbox"/> |
| 13. | jasná metodika | <input type="checkbox"/> | zřejmý účel | <input type="checkbox"/> |
| 14. | pocit úspěšnosti | <input type="checkbox"/> | procento úspěšnosti | <input type="checkbox"/> |

součet Ef:
(EFEKTIVITA)

.....

součet Us:
(UŽITEČNOST)

.....

(kontrola: Ef + Us = 70)

2. část: "Výcvy a bezpečí"

INSTRUKCE:

Rozdělte 5 bodů mezi každou dvojici níže nabídnutých možností.

Co mne zajímá, přitahuje?
Co je mi bližší?

- | | | | | |
|-----|------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 1. | práce na stanovení cílů | <input type="checkbox"/> | práce na uskutečňování cílů | <input type="checkbox"/> |
| 2. | extrémy | <input type="checkbox"/> | standard | <input type="checkbox"/> |
| 3. | nové úkoly a postupy | <input type="checkbox"/> | vyzkoušené úkoly a postupy | <input type="checkbox"/> |
| 4. | obrys, komplexní vnímání | <input type="checkbox"/> | cit pro odstíny a maličkosti | <input type="checkbox"/> |
| 5. | zvládání překážek | <input type="checkbox"/> | bezpečný terén | <input type="checkbox"/> |
| 6. | neposednost | <input type="checkbox"/> | trpělivost | <input type="checkbox"/> |
| 7. | přijatelná nejistota | <input type="checkbox"/> | úplná předvídatelnost | <input type="checkbox"/> |
| 8. | celkové trendy a souvislosti | <input type="checkbox"/> | působ a význam detailů | <input type="checkbox"/> |
| 9. | výkonnost | <input type="checkbox"/> | spolehlivost | <input type="checkbox"/> |
| 10. | přebírání odpovědnosti | <input type="checkbox"/> | sdílení odpovědnosti | <input type="checkbox"/> |
| 11. | výjimečnost | <input type="checkbox"/> | normálnost | <input type="checkbox"/> |
| 12. | přiměřené riziko | <input type="checkbox"/> | přiměřená jistota | <input type="checkbox"/> |
| 13. | udávání tónu a směru | <input type="checkbox"/> | kontrola směru a podpora | <input type="checkbox"/> |
| 14. | volby typu 5:0 v tomto testu | <input type="checkbox"/> | volby typu 3:2 v tomto testu | <input type="checkbox"/> |

součet Dy:
(DYNAMIKA)

.....

součet St:
(STABILITA)

.....

(kontrola: Dy + St = 70)