

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Katedra sociální práce

Diplomová práce

**Bc. Alena Mrázková**

**Vliv supervize a pracovního hodnocení na motivaci pracovníků  
působících v sociálních službách se zaměřením na nízkoprahová zařízení  
pro děti a mládež**

**The influence of supervision and job evaluation on motivation of social  
services' workers focused on low threshold clubs for children and youth**

**Praha, 2013**

**Vedoucí práce: PhDr. Daniela Vodáčková**

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce PhDr. Daniele Vodáčkové za příspěví ke vzniku této práce, za trpělivost, za účast v předvýzkumu a celkově za velmi vstřícnou atmosféru a podporu při tvorbě práce.

Poděkování patří také pracovníkům nízkoprahových zařízení pro děti a mládež, kteří se zúčastnili výzkumu a přinesli cenné podněty.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 20. května 2013

Bc. Alena Mrázková

## **Bibliografický záznam**

MRÁZKOVÁ, Alena. Vliv supervize a pracovního hodnocení na motivaci pracovníků působících v sociálních službách se zaměřením na nízkoprahová zařízení pro děti a mládež. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra sociální práce, 2013. 194 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Daniela Vodáčková.

## **Abstrakt**

Diplomová práce se věnuje vlivu pracovního hodnocení a supervize na motivaci pracovníků nízkoprahových zařízení pro děti a mládež. Na supervizi a pracovní hodnocení je nahlíženo jako na povinnosti poskytovatele sociálních služeb stanovené ve standardech kvality sociálních služeb. Zaměřuje se na účinek supervize a pracovního hodnocení na pracovní motivaci.

V části o pracovní motivaci jsou popsány role v motivačním procesu (role pracovníka a role nadřízeného), jsou představeny dvě základní teorie motivace (Maslowova a Herzbergova) a popsána nebezpečí spojená s pomáhajícími profesemi související s pracovní motivací (syndrom pomáhajících a syndrom vyhoření).

V práci dále jsou představeny nástroje působení na motivaci pracovníků, zaměstnanců sociální služby, např. finanční ohodnocení, vzdělávání. Pozornost je věnována především nefinančnímu působení na motivaci zaměstnanců. Vybrané dva nástroje ke zvyšování motivace pracovníka, supervize a pracovní hodnocení, jsou popsány podrobně, především jejich základy, funkce, formy a způsoby provádění, jejich účel a přínos.

V praktické části bylo ověřeno, zda se supervize a pracovní hodnocení provádí ve všech nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež a zda jsou jimi ovlivňováni všichni pracovníci této sociální služby. Dotazníkovým šetřením jsme zjišťovali, jak jsou supervize a pracovní hodnocení využívány, jakým způsobem supervize a pracovní hodnocení probíhají, jaký vliv na motivaci pracovníků mají a které jejich prvky mají pozitivní účinek na motivaci zaměstnanců. Výsledkem byla praktická doporučení pro vedení organizací provozujících nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, která mohou být využita i pro další sociální služby.

## **Abstract**

The thesis concentrates on influence of work evaluation and supervision on motivation of workers of low threshold clubs for children and youth. Supervision and work evaluation is perceived as an obligation for providers of social services defined in quality standards of social services. The thesis concentrates on effects of supervision and work evaluation on the motivation of workers.

The opening of the thesis describes roles in the process of motivation (roles of workers and the roles of their supervisors and senior executives), along with two fundamental theories of motivation (developed by Maslow and Herzberg). In the same chapter, the risks connected with work motivation (helpers' syndrome and burn-out syndrome) within helping professions are tackled.

The thesis further introduces measures, which influence motivation of workers, employees of social services, namely financial recognition and education. Attention is also paid to non-financial means of motivating employees. Two selected measures of non-financial motivation, supervision and work evaluation, are described in greater detail, specifically in terms of their foundation, function, form, procedures, purpose and impact.

In the practical part of the thesis it is verified, whether all low threshold clubs for children and youth carry out supervision and work evaluation and whether all workers of these social services are affected by such measures. Through a questionnaire survey we have investigated ways how supervision and work evaluation are used, their course and influence on motivation of workers, and which of their aspects lead to positive motivation. Practical recommendations for leadership of organisations running low threshold clubs for children and youth are proposed based on results of the survey. Those outcomes could serve to other social services as well.

## **Klíčová slova**

Pracovní motivace, supervize, pracovní hodnocení, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, sociální služby, standardy kvality sociálních služeb.

## **Keywords**

Work motivation, supervision, work evaluation, low threshold club for children and youth, social services, quality standards of social services.

# Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1. VYMEZENÍ ZKOUMANÉ OBLASTI A DEFINICE POJMŮ .....</b>	<b>11</b>
1.1 VYMEZENÍ ZKOUMANÉ OBLASTI .....	11
1.2 DEFINICE VYBRANÝCH POJMŮ.....	13
1.1.1 Sociální služby.....	13
1.1.2 Vybrané motivační nástroje – supervize a pracovní hodnocení.....	23
1.1.3 Motivace.....	27
<b>2. PRACOVNÍ MOTIVACE .....</b>	<b>36</b>
2.1 ROLE V MOTIVAČNÍM PROCESU .....	37
2.1.1 Role pracovníka .....	38
2.1.2 Role nadřízeného pracovníka.....	39
2.2 TEORIE MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ .....	45
2.2.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace .....	45
2.2.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	48
2.2.3 Srovnání Herzbergovy a Maslowovy teorie.....	51
2.3 NEBEZPEČÍ POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍ SOUVISEJÍCÍ S MOTIVACÍ.....	52
2.3.1 Syndrom pomáhajících.....	52
2.3.2 Syndrom vyhoření.....	54
<b>3. NÁSTROJE KE ZVYŠOVÁNÍ MOTIVACE PRACOVNÍKA .....</b>	<b>58</b>
3.1 FINANČNÍ OHODNOCENÍ JAKO NÁSTROJ PŮSOBNÍ NA MOTIVACI PRACOVNÍKA .....	61
3.2 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO NÁSTROJ PŮSOBNÍ NA MOTIVACI PRACOVNÍKA .....	62
3.3 NEFINANČNÍ PŮSOBNÍ JAKO NÁSTROJ OVLIVŇOVÁNÍ MOTIVACE PRACOVNÍKA .....	64
3.3.1 Pracovní prostředí, pracovní podmínky .....	64
3.3.2 Identifikace s prací, profesí a organizací .....	65
3.3.3 Obsah práce .....	66
3.3.4 Atmosféra pracovní skupiny .....	67
3.3.5 Externí stimulační faktory .....	68
3.4 HODNOTÍCÍ SYSTÉMY .....	68
3.4.1 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení.....	69
3.4.2 Pracovní hodnocení.....	70
3.4.3 Supervize .....	70
3.5 POCHYBNÍ PŘI VOLBĚ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ .....	71
<b>4. SUPERVIZE – VYBRANÝ NÁSTROJ KE ZVYŠOVÁNÍ MOTIVACE PRACOVNÍKA.....</b>	<b>73</b>
4.1 EXKURZ DO LITERATURY O SUPERVIZI .....	73
4.2 CO PATŘÍ DO SUPERVIZE?.....	74
4.3 FUNKCE A ÚČEL SUPERVIZE .....	76
4.4 KONTRAKT O SUPERVIZI.....	78
4.5 ZÁKLADY SUPERVIZE: DIALOG, REFLEXE A ZPĚTNÁ VAZBA .....	79
4.6 TYPY SUPERVIZE .....	82
4.6.1 Typy supervize z hlediska faktoru autority (supervizora).....	82
4.6.2 Typy supervize dle časového uspořádání.....	84
4.6.3 Typy supervize z hlediska účastníků supervize.....	84
4.6.4 Druhy supervize z hlediska náplně nebo metody provádění supervize.....	86
4.7 SUPERVIZE A ORGANIZACE.....	90
4.8 SUPERVIZE - ZÁVĚR.....	101
<b>5. PRACOVNÍ HODNOCENÍ – VYBRANÝ NÁSTROJ KE ZVYŠOVÁNÍ MOTIVACE PRACOVNÍKA .....</b>	<b>103</b>
5.1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ SKRZE PRACOVNÍ HODNOCENÍ .....	103
5.2 FORMY PRACOVNÍHO HODNOCENÍ.....	105
5.3 SYSTEMATICKÉ HODNOCENÍ .....	107
5.3.1 Zásady hodnotícího pohovoru .....	108
5.3.2 Charakteristika dobré míry hodnocení.....	109

5.4 ZDROJE PŘI HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRÁCE .....	110
5.5 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	111
5.6 FUNKCE PRACOVNÍHO HODNOCENÍ .....	113
5.7 ZPĚTNÁ VAZBA .....	115
5.8 PROBLÉMY PROCESU HODNOCENÍ A HODNOTITELSKÉ CHYBY .....	117
5.9 PŘÍNOS PRACOVNÍHO HODNOCENÍ.....	120
5.10 PRACOVNÍ HODNOCENÍ – ZÁVĚR .....	122
<b>6. PRAKTICKÁ ČÁST – VÝZKUM VLIVU SUPERVIZE A PRACOVNÍHO HODNOCENÍ NA MOTIVACI PRACOVNÍKA PŮSOBÍCÍHO V SOCIÁLNÍ SLUŽBĚ NDZM .....</b>	<b>123</b>
6.1 VÝCHODISKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	123
6.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE VÝZKUMU .....	125
6.3 PŘEDMĚT VÝZKUMU .....	126
6.4 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	128
6.5 METODOLOGIE VÝZKUMU A JEHO PRŮBĚH .....	130
6.5.1 <i>Předvýzkum</i> .....	131
6.5.2 <i>Sběr dat</i> .....	132
6.6 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	136
6.7 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	142
6.7.1 <i>Pracovní hodnocení</i> .....	143
6.7.2 <i>Supervize</i> .....	161
6.7.3 <i>Srovnání supervize a pracovního hodnocení</i> .....	173
6.8 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ.....	175
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>184</b>
<b>DISKUSE.....</b>	<b>186</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ.....</b>	<b>188</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>194</b>

# Seznam obrázků, grafů a tabulek

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: REAKCE NA FRUSTRACI .....	31
OBRÁZEK 2: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB .....	49

## Seznam grafů

GRAF 1: MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA (DLE PLAMÍNKA).....	42
GRAF 2: VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ .....	136
GRAF 3: VELIKOST VEDENÉHO TÝMU .....	137
GRAF 4: KRAJ, KDE JE PROVOZOVÁNO NZDM, V NĚMŽ RESPONDENT PŮSOBÍ .....	140
GRAF 5: VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍHO HODNOCENÍ V NZDM .....	143
GRAF 6: DÉLKA ZKUŠENOSTI S PRACOVNÍM HODNOCENÍM.....	145
GRAF 7: FREKVENCE PRACOVNÍHO HODNOCENÍ .....	146
GRAF 8: DOSTATEČNÉ OCENĚNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU PŘI PRACOVNÍM HODNOCENÍ .....	149
GRAF 9: NASTAVENÍ SYSTÉMU PRACOVNÍHO HODNOCENÍ.....	152
GRAF 10: PROVÁDĚNÍ PRACOVNÍHO HODNOCENÍ .....	153
GRAF 11: INICIOVÁNÍ ZMĚNY V PRACOVNÍM HODNOCENÍ .....	154
GRAF 12: HODNOCENÍ A SKSS Č. 10 .....	159
GRAF 13: ČAS VĚNOVANÝ SUPERVIZI .....	161
GRAF 14: ZKUŠENOST SE SUPERVIZÍ .....	163
GRAF 15: TYPY SUPERVIZE A JEJICH VYUŽÍVÁNÍ .....	164
GRAF 16: ZAMĚŘENÍ SUPERVIZE NA TÉMA.....	165
GRAF 17: PREFERENCE PRACOVNÍKŮ V OBLASTI SUPERVIZE .....	165
GRAF 18: MOTIVAČNÍ ÚČINEK SUPERVIZE NA JEDNOTLIVCE .....	168
GRAF 19: MOTIVAČNÍ PŮSOBNÍ SUPERVIZE NA TÝM .....	168
GRAF 20: SUPERVIZE A SKSS .....	173

## Seznam tabulek

TABULKA 1: HYGIENICKÉ FAKTORY A MOTIVÁTORY DLE HERZBERGA.....	45
TABULKA 2: MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ .....	50
TABULKA 3: SCHEMATICKÉ POROVNÁNÍ MASLOWOVY TEORIE POTŘEB A HERZBERGOVY DVOUFAKTOROVÉ TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	51
TABULKA 4: NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE – VYBRANÉ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE: PERSONÁLNÍ SYSTÉMY JAKO PROSTŘEDEK K OVLIVŇOVÁNÍ VZTAHU ZAMĚSTNANCŮ K PODNIKU .....	60
TABULKA 5: NZDM V ČR DLE KRAJŮ A FOREM POSKYTOVÁNÍ SLUŽBY .....	132
TABULKA 6: NZDM DLE ZŘIZOVATELE .....	134
TABULKA 7: JAK ČASTO PRACUJETE S CÍLOVOU SKUPINOU? .....	138
TABULKA 8: KDE PRACOVNÍCI NZDM DÁLE PŮSOBÍ, POKUD MAJÍ VÍCE ZAMĚSTNÁNÍ V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	138
TABULKA 9: DÉLKA PŮSOBNÍ V ORGANIZACI PROVOZUJÍCÍ NZDM .....	139
TABULKA 10: VELIKOST TÝMU NZDM, V NICHŽ RESPONDENTI PŮSOBÍ.....	139
TABULKA 11: VELIKOST OBCE, V NÍŽ JE NZDM PROVOZOVÁNO.....	141
TABULKA 12: POČET KLIENTŮ, KTEŘÍ VYUŽILI SLUŽBU NZDM V ROCE 2012.....	142
TABULKA 13: ZPŮSOBY PRACOVNÍHO HODNOCENÍ V NZDM.....	144
TABULKA 14: MOTIVACE PRACOVNÍKA A MOTIVACE TÝMU PROSTŘEDNICTVÍM PRACOVNÍHO HODNOCENÍ .....	154
TABULKA 15: DÉLKA ZKUŠENOSTI S PRACOVNÍM HODNOCENÍM A JEJÍ VLIV NA MOTIVAČNÍ ÚČINEK PRACOVNÍHO HODNOCENÍ.....	156
TABULKA 16: VLIV POSKYTNUTÍ ZPĚTNÉ VAZBY PŘI PRACOVNÍM HODNOCENÍ NA MOTIVACI PRACOVNÍKA .....	157
TABULKA 17: VLIV STANOVENÍ OSOBNÍCH PRACOVNÍCH CÍLŮ BĚHEM PRACOVNÍHO HODNOCENÍ NA MOTIVACI .....	158
TABULKA 18: MOTIVAČNÍ PŮSOBNÍ SUPERVIZE A EXTERNÍ SUPERVIZOR .....	170
TABULKA 19: ZKUŠENOST SE SUPERVIZEMI A VLIV NA MOTIVAČNÍ PŮSOBNÍ SUPERVIZE.....	171
TABULKA 20: PODPORA SUPERVIZE OD ORGANIZACE.....	172
TABULKA 21: VYUŽITÍ EXTERNÍ SUPERVIZE A PRACOVNÍHO HODNOCENÍ V ORGANIZACÍCH.....	174
TABULKA 22: VLIV SUPERVIZE A PRACOVNÍHO HODNOCENÍ NA MOTIVACI.....	174



## **Seznam zkratek**

ČR – Česká republika

ČAS – Česká asociace streetwork

ČIS – Český institut pro supervizi

ESF – Evropský sociální fond

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NZDM – Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež a též nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

SKSS – Standardy kvality sociálních služeb

## Úvod

Diplomová práce o vlivu pracovního hodnocení a supervize na motivaci pracovníků v nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež se zabývá pracovní motivací, kterou lze nazvat také pracovní ochotou a zájmem o vykonávanou činnost. Sledujeme, zda a čím konkrétně vybrané dva nástroje ke zvyšování motivace pracovníků přispívají.

Téma diplomové práce souvisí se zkušenostmi z praxe. Původně jsme zamýšleli zkoumání sociálních služeb obecně. Na doporučení kolegů jsme však zúžili typy služeb jen na nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, protože autorka práce byla v roce 2007 zakladatelkou Nízkoprahového klubu Terén v Dobříši, kde působila až do roku 2012, v letech 2009 – 2011 jako vedoucí zařízení.

Současně působila také jako koordinátor sociálního podnikání v oblasti zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Při hledání tématu, které by pro obě pracovní zkušenosti bylo společné, vzešla inspirace ze vzdělávacího kurzu na téma „hodnocení pracovního výkonu“. Motivování mládeže v nízkoprahovém klubu, motivování pracovníků sociální služby z pozice nadřízeného a motivování zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním – právě v motivaci jsme našli společné téma, které se objevovalo v obou zaměstnáních.

V organizaci zaměstnávající osoby s postižením využíváme pracovní hodnocení i supervize, přestože nejsme sociální službou a není to povinné. Otázka po zdrojích motivačního působení, kterou zkoumáme v prostředí vybrané sociální služby, je aktuální pro mnohé organizace.

Cílem diplomové práce je zmapovat a popsat problematiku pracovní motivace a nástrojů ke zvyšování motivace, charakterizovat možné způsoby provádění pracovního hodnocení a supervize, výzkumem ověřit využívání těchto nástrojů organizacemi a stanovit doporučení pro praxi.

Práce je určena těm, kdo o supervizi a pracovním hodnocení uvažují, kdo je zavádějí nebo kdo si kladou otázku jejich nejlepší funkce (např. manažeři, donátoři, supervizoři, pracovníci sociálních služeb).

Postupně se budeme zabývat pracovní motivací a nástroji ke zvyšování pracovní motivace (především nefinanční povahy). Podrobně popsány budou pracovní hodnocení a supervize.

V praktické části si klademe za cíl ověřit, zda organizace využívají pracovní hodnocení a supervizi, jak jejich provádění probíhá a zda mají pozitivní motivační účinek na pracovníky sociální služby.

# 1. Vymezení zkoumané oblasti a definice pojmů

Název diplomové práce zní: „Vliv supervize a pracovního hodnocení na motivaci pracovníků působících v sociálních službách se zaměřením na nízkoprahová zařízení pro děti a mládež“. Pro dobré porozumění je třeba blíže určit, čím se v diplomové práci zabýváme.

Vymezujeme, neboli upřesňujeme:

- *prostředí*: poskytování sociálních služeb, organizace se sociálním zaměřením;
- *okruh osob*: pracovníky, zaměstnance sociálních služeb;
- *nástroje*: supervize a pracovní hodnocení;
- *předmět zkoumání*: vliv těchto nástrojů na motivaci pracovníků (pracovní motivaci), a to především vliv pozitivní (posilování pracovní motivace).

Následující subkapitoly definují používané pojmy.

## 1.1 Vymezení zkoumané oblasti

V teoretické části diplomové práce se budeme zabývat pracovní motivací a tím, čím ji lze ovlivňovat. Nejprve z motivace obecné vymezíme motivaci pracovní, dále popisujeme nástroje, jimiž lze na pracovní motivaci působit. Záměrně se budeme věnovat především nefinančním způsobům motivace<sup>1</sup>.

Předmětem zkoumání je vliv dvou vybraných nástrojů, supervize a pracovního hodnocení, na pracovní motivaci osob, které zajišťují sociální služby. Organizace, v nichž motivaci studujeme, jsou poskytovatelé sociálních služeb, zaměřují se na „poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci“, jak v § 1, odst. 1, uvádí Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, stěžejní právní norma pro sociální služby. Sociálními službami rozumíme pouze registrované služby zřizované dle tohoto zákona.

Oblast poskytování sociálních služeb je rozsáhlá a nestejnorodá. Významné je, zda se jedná o poskytování pobytových sociálních služeb (24 hodin denně), nebo o ambulantní a terénní služby poskytované převážně v denní dobu.

---

<sup>1</sup> Motivace finančním ohodnocením je pouze uvedena mezi nástroji ovlivňování motivace pracovníků.

Rozdíly mezi organizacemi jsou dané také typem zřizovatele (kraje a obce<sup>2</sup>, církevní organizace, neziskové organizace apod.). Zřizovatel ve svých interních postupech určuje řízení celé organizace, které se následně promítá i do poskytování sociální služby (do metodických postupů).<sup>3</sup>

Dva nástroje (supervize a pracovní hodnocení), kterými se v diplomové práci zabýváme především, jsou společné všem sociálním službám v ČR. Nacházíme je mezi kritérii ve standardech kvality sociálních služeb dle § 38 Vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách<sup>4</sup>. Standardy kvality sociálních služeb (dále jen „SKSS“) jsou od účinnosti Zákona č. 108/2006 Sb. v roce 2007 hlavním tématem, jímž se poskytovatelé zabývají. Je na každém poskytovateli, jak k plnění kritérií SKSS přistoupí, zda je splní zcela, částečně nebo vůbec.<sup>5</sup>

V praktické části uvádíme výsledky výzkumu mezi pracovníky vybraného typu sociální služby – nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (dále jen „NZDM“). Typ služby byl vybrán s ohledem na autorčiny pětileté zkušenosti s provozováním NZDM, což umožňuje interpretovat výsledky s podrobnou znalostí problematiky. Teoretická část o motivaci, pracovním hodnocení a supervizi je platná a využitelná pro celé spektrum sociálních služeb.

Motivace je tématem širokým a v české i zahraniční literatuře je dostupná řada titulů, které o ní pojednávají - tituly se zaměřením na psychologii, management,

---

<sup>2</sup> „Obce mohou zřizovat v rámci své samostatné působnosti sociální služby buď jako vlastní organizační složky bez právní subjektivity, nebo jako příspěvkové organizace, které mají samostatnou právní subjektivitu. První možnost, forma organizační složky obce, se využívá spíše v případech, kdy jde o službu nenáročnou na personál, prostory a techniku. Pokud má obec zřizovat službu v těchto ohledech náročnou, je vhodnější forma samostatné příspěvkové organizace. Také kraje mohou zřizovat sociální služby v rámci své samostatné působnosti, a to stejně jako obce buď ve formě svých organizačních složek, nebo jako příspěvkové organizace. Po roce 2002 se kraje staly zřizovateli většiny zařízení sociální péče, kterou do té doby zřizovaly okresy.“ (Matoušek, 2007, s. 12)

<sup>3</sup> Rozdíl shledáváme především v rychlosti, s jakou mohou služby provádět změny, pokud postupy pracovníkům nebo uživatelům služby nevyhovují. Záleží na počtu hierarchicky výše postavených osob, které změny schvalují. Dále na rychlosti a způsobu předávání informací směrem k vyšším nadřazeným, kteří změnu schvalují, a pak zpět k řadovým pracovníkům, kteří změnu uvádějí do praxe. Kromě typu zřizovatele záleží také na velikosti organizace. Například v neziskové organizaci s 5 zaměstnanci, která provozuje jednu sociální službu, lze změnu provést okamžitě. Poskytovatel sociální služby pobytové, např. domova pro seniory zřízeného krajem, má desítky až stovky zaměstnanců a provádění změny je náročné.

<sup>4</sup> § 38 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, odkazuje na svou Přílohu č. 2, která se nazývá „Obsah standardů kvality sociálních služeb“. K 15 standardům jsou vyjmenována kritéria, podle kterých inspekce kvality sociálních služeb poskytování sociální služby hodnotí.

<sup>5</sup> O vztahu SKSS k supervizi a pracovnímu hodnocení, o náplni SKSS a o posuzování plnění daných kritérií pojednává část této kapitoly s názvem „Standardy kvality sociálních služeb“.

sociologii, organizační chování ad. Jelikož je podrobnější pojednání o motivaci nad rámec diplomové práce, zkoumání jsme zúžili na oblast pracovní motivace a její posilování. Cílem práce je zodpovědět otázky:

- Co je z hlediska teorie pracovní motivace funkční?
- Co se v praxi jednoho typu sociální služby (NZDM) v supervizi a pracovním hodnocení osvědčilo jako motivující?
- Co zaměstnavatel (poskytovatel sociálních služeb) může pro motivaci svých pracovníků udělat nastavením systému pracovního hodnocení a systému supervize?

Dále upřesníme využívané pojmy.

## **1.2 Definice vybraných pojmů**

Vybrané pojmy jsme rozdělili do tří podskupin. První nese název „Sociální služby“ a obsahuje vymezení nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (NZDM), poskytovatele sociálních služeb, standardů kvality sociálních služeb, standardu kvality č. 10, inspekce kvality sociálních služeb, pracovníků působících v sociálních službách a klientů sociální služby.

Druhá podskupina se zabývá pojmem „supervize“ a „pracovní hodnocení“, uvádí jejich základní definice. Podrobnější charakteristiky jsou uvedeny v samostatných kapitolách.

Třetí podskupina, „Motivace“, upřesňuje pojmy, které se vztahují k motivaci: co je motivace, co jsou motivy, stimuly, potřeby, hodnoty. Vymezujeme pracovní motivaci a odkazujeme na teorie motivace.

### **1.1.1 Sociální služby**

V této části definujeme termíny týkající se sociálních služeb. Nejprve uvedeme jejich vzájemný vztah.

*Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež* jsou jedním typem sociálních služeb. Provozuje je vždy *poskytovatel sociálních služeb*. Cílovou skupinou, které je služba poskytována, jsou *klienti*. Zaměstnance poskytovatele služby nazýváme *pracovníky působící v sociálních službách*.

## **Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (NZDM<sup>6</sup>)**

Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež jsou zařízeními sociálních služeb (dle Zákona 108/2006 Sb., § 34, písmena l). Základní činnosti při poskytování služeb v NZDM uvádí prováděcí předpis (Vyhláška č. 505/2006 Sb., § 27). Vymezení NZDM zákonem a prováděcí vyhláškou uvádíme v Příloze č. 1.

NZDM patří mezi služby sociální prevence, jejichž úkolem je napomáhat zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou jím ohroženy. Cílem je napomáhat těmto osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů. (Zákon č. 108/2006 Sb., § 53)

NZDM mají ambulantní, popřípadě terénní formu, jsou určeny dětem a mladým dospělým ve věku od 6 do 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy. Každé zařízení si blíže určuje věkové vymezení cílové skupiny i formu poskytování služby. „Cílem služby je zlepšit kvalitu jejich života předcházením nebo snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících se způsobem jejich života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky k řešení nepříznivé sociální situace. Služba může být poskytována osobám anonymně.“ (§ 62, Zákon č. 108/2006 Sb.)

V praktické části uvádíme statistické údaje o NZDM v ČR.

### **Poskytovatelé sociálních služeb**

„Poskytovateli sociálních služeb jsou při splnění podmínek stanovených tímto zákonem územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby a ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu nebo státní příspěvkové organizace, které jsou právnickými osobami.“ (§ 6, Zákon 108/2006 Sb.)

„Zřizovateli služeb jsou úřady státní správy a samosprávy, neziskové organizace a jiné subjekty, které služby financují, případně i jmenují jejich vedoucí a kontrolují jejich činnost. Poskytovatelé služeb jsou subjekty provozující státní nebo nestátní sociální služby.“ (Matoušek, 2003, s. 94)

Pod pojmem „poskytovatel sociální služby“ rozumíme organizaci nebo fyzickou osobu, pod jejímž názvem (jménem) a na jejíž odpovědnost je služba provozována.

---

<sup>6</sup> Zkratku „NZDM“ využíváme pro označení jednoho NZDM (jednotné číslo) i pro označení více NZDM (množné číslo). Zkratka je použita pouze tehdy, pokud záměna jednotného a množného čísla neovlivňuje význam sdělení. V ostatních případech je použit celý název tak, aby byla zachována plná srozumitelnost.

Poskytovatel bude v textu práce označen též jako „organizace“<sup>7</sup>, jinými organizacemi než poskytovateli sociálních služeb se nezabýváme.

V diplomové práci pojednáváme pouze o pracovnících sociálních služeb, tedy zaměstnancích poskytovatele sociální služby (též organizace, podniku<sup>8</sup>).

Odlišným pojmem je „zřizovatel služeb“, který se může od zaměstnavatele lišit (např. příspěvková organizace zřizovaná krajem nebo obcí je zaměstnavatelem, kraj nebo obec jsou jejím zřizovatelem).

### **Standardy kvality sociálních služeb (zkráceně „SKSS“)**

Standardy kvality sociálních služeb (SKSS) rozumíme „soubor dohodnutých kritérií, který umožňuje posuzování kvality sociální služby.“ (Matoušek, 2003, s. 225)

„Pojem „kvalita“ se odvozuje od latinského slova *qualis*, jenž znamená „jaký“ či „jaké povahy“. Kvalita je běžně popisována jako výsledek mezi očekáváním a výkonem, kdy v ideálním případě by se obě proměnné měly rovnat. (...) Potřeba plnění obecných kritérií kvality formulovaných ve standardech kvality vznikla u všech poskytovatelů sociálních služeb po nabytí účinnosti Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. (...) Protože standardy kvality jako hodnotící kritéria jsou pouze všeobecně definovaná měřítko, stanoví již na počátku povinnost upřesnit poslání a cíle organizace, stejně jako určit, kdo je pro něj cílovou skupinou.“ (Kloučková in Havrdová et al., 2010, s. 197, 198)

§ 38 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, odkazuje na Přílohu č. 2 této vyhlášky, která se nazývá „Obsah standardů kvality sociálních služeb“. Standardy se dělí na tři typy: procedurální standardy, personální standardy a provozní standardy.

**„Procedurální standardy** (...) stanovují, jak má poskytování služby vypadat. (...), jak službu přizpůsobit individuálním potřebám každého člověka. (...)

---

<sup>7</sup> Organizace ve významu „hierarchicky strukturovaná a řízená skupina lidí sledující určitý cíl, (...) má formálně definovaná pravidla vnitřních i vnějších vazeb.“ (Matoušek, 2003, s. 136)

Fyzické osoby si mohou službu registrovat pod svým jménem a provozovat je bez účasti dalších pracovníků. Vzhledem k náročnosti poskytování sociálních služeb předpokládáme zapojení více než jedné osoby do poskytování služby, v tom případě můžeme hovořit o „organizaci“, i pokud je zřizovatelem fyzická osoba.

<sup>8</sup> V titulech zaměřených na management se často objevuje označení „podnik“. Pro správné pochopení rozumíme pod označeními „organizace“, „poskytovatel sociálních služeb“ a „podnik“ totéž, tedy zaměstnavatele pracovníků sociální služby.

Odlišný význam má „firma“, která označuje organizaci z podnikatelské sféry. Zaměstnavatel pracovníků sociálních služeb není firmou, pokud se nejedná o soukromý subjekt s výdělečným zaměřením. Pokud je v textu uvedena „firma“, vztahuje se v naší práci toto označení k organizaci, společnosti, poskytovateli sociálních služeb, přestože firmou není.

**Personální standardy** se věnují personálnímu zajištění služeb. Při poskytování služeb nejsou možné dodatečné opravy nebo vyřazení zmetků. Nepovedenou službu nelze dodatečně vyřadit. Kvalita služby je přímo závislá na pracovnících – na jejich dovednostech a vzdělání, vedení a podpoře, na podmínkách, které pro práci mají.

**Provozní standardy** definují podmínky pro poskytování sociálních služeb. Soustředují se na prostory, kde jsou služby poskytovány, na dostupnost, ekonomické zajištění služeb a rozvoj jejich kvality.“ (Zavádění standardů kvality, 2002, s. 6)

SKSS komplexně pokrývají všechny oblasti související s praktickými činnostmi, které pracovníci uživatelům sociálních služeb poskytují. Každý standard je číselně a slovně označen, následují kritéria, která jsou vyjádřena ve větě popisující žádoucí stav. „Standardy jsou shrnuty do 15 oblastí (standardů), které jsou rozděleny na jednotlivá kritéria (celkem 48).“ (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, s. 56)

### **SKSS č. 10 – Profesní rozvoj zaměstnanců**

Standard č. 10 je základní legislativní úpravou témat zkoumaných v této diplomové práci – supervize a pracovního hodnocení. V praktické části je výzkumem ověřeno, jak poskytovatelé k jeho plnění přistupují a jak pracovníci nastavení systémů vnímají. Základní otázkou je, jak sociální služby a jejich pracovníci k supervizi a pracovnímu hodnocení přistupují 5 let po zavedení SKSS do praxe.<sup>9</sup>

Ve standardu č. 10 se objevují kritéria pro posuzování personálních standardů (viz výše pojem „SKSS“). Standard č. 10 má pět bodů (plné znění viz Příloha č. 2):

- pravidelné hodnocení zaměstnanců,
- program dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- systém výměny informací o poskytované sociální službě mezi zaměstnanci,
- oceňování zaměstnanců,
- podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka.

Oceňování zaměstnanců: „Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje.“ (Standardy kvality sociálních služeb, MPSV.cz, 2013)

Podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka: „Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována

---

<sup>9</sup> SKSS byly připraveny již v roce 2002, poskytovatelé s nimi byli průběžně seznamováni. „Povinnými“ se však staly až v roce 2007 s účinností Zákona o sociálních službách (č. 108/2006 Sb.) a zahájením kontrolní činnosti inspekce kvality sociálních služeb.



sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.“ (Standardy kvality sociálních služeb, MPSV.cz, 2013)

„Proces implementace kvality v sociálních službách ve všech organizacích vychází ze schopnosti pracovníků na různých úrovních zvládnout úkoly, které jim pracovní funkce předkládá. Tato schopnost je přímo závislá na jejich profesním růstu, praktické erudici, osobní motivaci a na výši odborného vzdělání. Součástí procesu je proto nezbytné nastartování procesu celoživotního vzdělávání pro všechny relevantní členy týmu. Tuto povinnost poskytovateli přináší standard č. 10, který dále zohledňuje způsob hodnocení zaměstnanců stejně jako systém finančního i morálního oceňování.“ (Kloučková in Havrdová et al., 2010, s. 201)

Pro splnění kritérií je vyžadována nejen písemná metodika, která upravuje, jak je v organizaci záležitost řešena, ale vyžaduje se také, aby poskytovatel podle ní postupoval, aby měl důkazy (záznamy, výpovědi pracovníků) v souladu se psanými postupy. Kontrolou kvality sociálních služeb je pověřena „inspekce poskytování sociálních služeb“ – viz další pojem.

### **Inspekce poskytování sociálních služeb**

Inspekce poskytování sociálních služeb (dále jen „inspekce“) upravuje Zákon o sociálních službách v § 97 - § 99. „Inspekce kvality slouží především jako nástroj, kterým se zjišťují dvě oblasti: zda je služba poskytována v náležité kvalitě a zda nejsou v sociální službě porušována práva uživatelů. Inspekce kvality je však pro poskytovatele také příležitostí, jak v poskytovaných službách docílit dobré praxe. Inspekce kvality je vodítkem k dobré praxi a současně dává poskytovateli jasná doporučení a návody, jak postupovat při eliminaci chyb a nedostatků zjištěných inspekcí.“ (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, s. 56)

V Zákoně o sociálních službách jsou uvedeny povinnosti, které inspekce v místě poskytování služby kontroluje.<sup>10</sup> „Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni (...) h) dodržovat standardy kvality sociálních služeb...“ (§ 88, Zákona č. 108/2006 Sb.)

U poskytovatelů sociálních služeb jsou prováděny 3 typy inspekcí.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Poskytovatelé sociálních služeb jsou například povinni zajišťovat dostupnost informací o službě, podmínky respektující lidská a občanská práva těch, kdo služby využívají, plánovat poskytování služeb dle osobních cílů atd. (Zákon č. 108/2006 Sb.)

<sup>11</sup> Inspekce se do roku 2011 dělily na 3 typy inspekcí: inspekce typu A, B a C. Inspekce typu A byla předem ohlášená, účelem bylo zjistit úroveň poskytování sociální služby. Inspekce typu B byla následná (po typu A) a účelem byla kontrola, zda poskytovatel naplňuje opatření navržená při inspekci typu A. Inspekce typu C byla neohlášená, na podnět nebo při stížnosti na poskytovatele. Zaměřovala se především na dodržování lidských práv. (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, s. 56-64)

„Základní inspekce je prováděna ve zúženém rozsahu předmětu kontroly, o kterém je poskytovatel informován v průběhu místního šetření, trvá zpravidla 1 - 2 dny. Hlubková inspekce je prováděna v plném rozsahu předmětu kontroly, místní šetření trvá zpravidla 2 - 4 dny. Následná inspekce je kontrolou plnění uložených opatření k odstranění nedostatků zjištěných v rámci základní nebo hlubkové inspekce, místní šetření trvá 1 - 2 dny.“ (Informace pro poskytovatele, Středočeský kraj, portal.mpsv.cz, 2013)

Působnost inspekce se vztahuje pouze k sociálním službám, kterým bylo vydáno rozhodnutí o registraci, nebo se na ně povinnosti Zákona o sociálních službách vztahují jiným způsobem.<sup>12</sup> Inspekci provádí inspekční tým a postup při provádění inspekce se řídí zákonem o státní kontrole<sup>13</sup>. Poskytovatel má tedy povinnost součinnosti s kontrolním orgánem. Je také chráněn vymezeným pravidlem, že osoba z inspekčního týmu nesmí být v pracovně-právním vztahu s poskytovatelem sociálních služeb v kraji, v němž vykonává inspekci. Specializovaný odborník může být v zájmu odborného posouzení věci přizván, ale nesmí být vůči poskytovateli podjatý. Výsledkem inspekce je inspekční zpráva. (§ 97 - § 99, Zákon č. 108/2006 Sb.)

Předmětem inspekce je kontrola plnění povinností poskytovatele a skrze posouzení úrovně plnění SKSS také kontrola kvality. Plnění standardů kvality se hodnotí systémem bodů<sup>14</sup>.

Poskytovatel sociální služby se může dopustit správního deliktu (např. nevede evidenci uživatelů nebo žadatelů o sociální službu, neuzavře s uživatelem smlouvu, nesplní ve stanovené lhůtě opatření k odstranění nedostatků zjištěných při inspekci), za něž může být uložena finanční sankce. § 106 - § 108 Zákona č. 108/2006 Sb. upravuje „správní delikty“.

Od 1. 1. 2012 přešla agenda inspekcí na krajské pobočky Úřadu práce ČR (v letech 2007 – 2011 je vykonávaly krajské úřady a MPSV ČR). Došlo ke změně názvů

---

<sup>12</sup> Sociální služby jsou buď registrované, nebo se u nich registrace nevyžaduje (pomoc poskytuje osoba blízká nebo asistent sociální péče, který tuto činnost nevykonává jako podnikatel; u fyzické nebo právnické osoby, která je usazena v jiném členském státě Evropské unie, jestliže poskytuje sociální služby ve smyslu tohoto zákona na území České republiky dočasně a ojediněle; u poskytování sociálních služeb ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče). (Zákon č. 108/2006 Sb., § 78 - § 84)

<sup>13</sup> Zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>14</sup> „Plnění standardů kvality sociálních služeb se hodnotí podle stupně splnění jednotlivých kritérií systémem bodového hodnocení, přičemž se za každé kritérium započtou:

a) 3 body, jestliže kritérium je splněno výborně,  
b) 2 body, jestliže kritérium je splněno dobře,  
c) 1 bod, jestliže kritérium je splněno částečně, nebo  
d) 0 bodů, jestliže kritérium není splněno.“ (§ 38, odst. 1, Vyhlášky č. 505/2006 Sb.)

inspekci, místo inspekci typů A, B a C se vykonávají inspekce základní, hloubkové a následné. Novým správním deliktem je, pokud smlouva o poskytování neobsahuje zákonem stanovené náležitosti. Při hodnocení plnění SKSS mizí rozdělení kritérií na zásadní a nezásadní (personální standardy dříve spadaly mezi nezásadní kritéria). (Informace pro poskytovatele, Vysočina, portal.mpsv.cz, 2013)

Každá organizace poskytující sociální služby může k naplňování SKSS přistoupit individuálně a zvolit si žádanou míru jejich naplňování. V případě, že inspekce shledá v poskytování nedostatky, uloží poskytovateli opatření k nápravě. Poskytovatel je splnit musí, jinak se vystavuje finančnímu postihu za správní delikt.

SKSS poskytování sociálních služeb postihují natolik komplexně, že jednotlivé standardy na sebe navzájem navazují. Přestože poskytovatelé usilují o jejich naplňování, nemusí inspekce (tím, že má srovnání s ostatními službami) ocenit zvolený způsob jejich plnění maximem bodů. Běžnou praxí v sociálních službách je zpracování metodik v souladu s plněním všech 15 SKSS. Je možné vědomě vynechat splňování jednoho nebo více kritérií, pokud je v celkovém bodovém zisku jen malá ztráta.

Dřívější rozdělení na zásadní a nezásadní kritéria způsobovalo, že pokud bylo obodování zásadního kritéria jiné než 3 nebo 2 body (tedy 1 nebo 0), následkem bylo neúspěšné absolvování celé inspekce. (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, s. 57)

Kritéria personálních standardů (SKSS č. 10) dříve měla označení „nezásadní“. Jejich neplnění nemělo za následek celkový neúspěch při inspekci. Služba, která nemá supervizi nebo pracovní hodnocení se nedopouští správního deliktu a může i úspěšně absolvovat inspekci sociálních služeb. SKSS nazýváme povinností, protože je v zákoně výslovně řečeno, že je poskytovatel povinen SKSS naplňovat.

SKSS jsou natolik provázané, logické a s poskytovanými službami související, že se domníváme, že by poskytovatel metodické postupy (ve stejných oblastech jako jsou v SKSS) pro kvalitní poskytování potřeboval, i kdyby SKSS povinné nebyly.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Autorčina zkušenost z praxe (Nízkoprahový klub Terén, Dobříš, 2007 – 2012): Pro služby, které existovaly před účinností Zákona o sociálních službách povinnost naplňovat SKSS, která přišla v roce 2007, znamenala používané postupy zaznamenat do písemných metodických manuálů, odstranit postupy v rozporu se zákonem, zajistit personál se vzděláním odpovídajícím zákonným požadavkům a sladit všechny zveřejňované informace o službě, aby měly jednotnou podobu. Založení nové služby s povinností naplňovat SKSS bylo mnohem obtížnější. Zařízení si ve svém začátku postupy formuluje dle zkušeností s cílovou skupinou. Péči o zaměstnance zajišťuje podle dostupných finančních zdrojů (např. supervize) apod. Nárok na zpracování a plnění všech SKSS je pro začínající služby velmi náročnou zkouškou a jejich zpracování v případě NZDM trvá více než 1 rok.

## **Pracovníci působící v sociálních službách**

Pracovníky působící v sociálních službách rozdělujeme do několika skupin. Základní charakteristikou je, že se jedná o osoby v pracovně-právním vztahu, mezi pracovníky tedy neřadíme dobrovolníky a stážisty.

Skupinami pracovníků, které se na poskytování sociálních služeb podílejí, jsou:

- vedoucí pracovníci;
- sociální pracovníci;
- pracovníci v sociálních službách;
- ostatní pracovníci.

*Vedoucí pracovníci* nejsou definováni zákonem, a pokud nepracují současně v přímé práci s cílovou skupinou, nevztahují se na ně povinné kvalifikační předpoklady. Vedoucími pracovníky rozumíme osoby v nadřazených pozicích (vedoucí zařízení, vedoucí programů, ředitele organizací). Vedoucí pracovníky nazýváme také „nadřízení“ nebo „management organizace“. Jsou těmi, jimž je (na základě hierarchické struktury organizace) svěřeno rozhodnutí a zodpovědnost za nastavení systému poskytování sociální služby.

*Sociální pracovníci* jsou zaměstnanci poskytovatele sociálních služeb podílející se na přímé práci s cílovou skupinou. Jejich kvalifikační a jiné předpoklady pro výkon profese definuje Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách § 110, činnosti, které vykonávají, uvádí § 109.

*Pracovníci v sociálních službách* jsou zaměstnanci poskytovatele sociálních služeb podílející se na přímé práci s cílovou skupinou. Činnosti, které vykonávají, a kvalifikační a jiné předpoklady stanovuje § 116. Hlavní rozdíl mezi sociálními pracovníky a pracovníky v sociálních službách při poskytování sociálních služeb je, že sociální pracovník pracuje samostatně, zatímco pracovník v sociálních službách je oprávněn určité činnosti provádět pouze pod dohledem sociálního pracovníka, např. výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti. Z uvedeného rozlišení vyplývá, že je možné, aby sociální službu zajišťovali pouze sociální pracovníci, ale nelze naopak, aby v sociální službě nebyl zaměstnán žádný sociální pracovník a byla zajišťována pouze pracovníky v sociálních službách.

*Ostatní pracovníci* jsou uvedeni v § 115 (okruh pracovníků). Kromě sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách může být sociální služba zajišťována zdravotnickými pracovníky, pedagogickými pracovníky, manželskými a rodinnými poradci a dalšími odbornými pracovníky, kteří přímo poskytují sociální službu.

Zapojení ostatních pracovníků záleží na druhu poskytované služby a v případě NZDM, o kterých diplomová práce pojednává, také na lokalitě s jejími specifickými potřebami, na které sociální služba reaguje.<sup>16</sup>

Pracovníkům působícím v sociálních službách je společné, že se jedná o tzv. pomáhající profese, které „kladou na pracovníka specifické nároky. Počítá se mezi ně fyzická a psychická zdatnost, inteligence, přitažlivost pro klienty, důvěryhodnost, komunikační dovednosti, empatie. (...) Typickým projevem nezvládnutého pracovního stresu je tzv. vypálení.“ (Matoušek, 2003, s. 149)

Častějším označením je syndrom vyhoření, který v této práci popíšeme podrobněji, protože s pracovní motivací souvisí.

Hartl a Hartlová pomáhajícími profesemi rozumí „souhrnný název pro veškeré profese, jejichž teorie, výzkum a praxe se zaměřují na pomoc druhým, identifikaci a řešení jejich problémů a na získávání nových poznatků o člověku a jeho podmínkách k životu, tak aby pomoc mohla být účinnější...“ (Hartl a Hartlová, 2009, s. 185)

Na pracovníky působící v sociálních službách jsou kladeny vysoké nároky, kromě kvalifikačních předpokladů potřebují určité osobnostní charakteristiky (prosociální orientaci, odolnost vůči stresu apod.). K tomu, aby byli dlouhodobě schopni vykonávat kvalitní práci, potřebují podporu, z níž mohou čerpat energii, kterou pak investují do práce s cílovou skupinou. O nástrojích podpory pojednává samostatná kapitola.

### **Klient, uživatel, zájemce o službu**

V návaznosti na Zákon o sociálních službách se v posledních letech v metodických manuálech služeb užívá pojmů uživatel sociálních služeb a zájemce o sociální službu a mezi nimi se rozlišuje.

*Uživatelem* sociální služby (dále jen „uživatel“) je osoba, která má uzavřenou smlouvu o poskytování sociální služby. „Poskytovatel společně s uživatelem uzavírají smlouvu o poskytování sociální služby. Tím jsou stanoveny základní práva a povinnosti obou smluvních stran.“ (Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, s. 5)

---

<sup>16</sup> NZDM v lokalitě s dostupnou sítí návazných služeb odkazuje na tyto služby a neposkytuje je. V případě, že služby dostupné nejsou a poptávka cílové skupiny se zvyšuje, je možné zavést v NZDM např. bezplatné konzultace s psychologem pro uživatele služby.

*Zájemce o sociální službu*<sup>17</sup> (dále jen „zájemce“) je osoba z cílové skupiny, která si o službě zjišťuje informace, je s ní vedeno jednání o zahájení poskytování sociální služby.

V písemných materiálech sociálních služeb tedy převažuje „uživatel“ a „zájemce o sociální službu“. Ze vzdělávání (školy, kurzy) a z běžné komunikace však stále nevymizel pojem „klient“.

*Klient* je „subjekt, který využívá sociální služby. Může to být osoba, rodina, skupina i komunita. Protože výraz navozuje představu pasivního a závislého postoje (...), dávají někteří soudobí autoři přednost výrazům uživatel, resp. konzument služeb, nebo dokonce zákazník (Francie, Německo). V ČR však zatím vysoce převládá označení klient.“ (Matoušek, 2003, s. 90)

Je důležité znát význam těchto pojmů, protože v závislosti na kontextu mají odlišný význam.<sup>18</sup>

V NZDM je pojem „klienti“ vnímán v ještě širším významu, než jen prostý součet „uživatelů“ a „zájemců“. Protože každá služba má povinnost předávat srozumitelnou formou informace všem, kdo ji i potenciálně budou potřebovat<sup>19</sup>, jsou „klienti“ vnímáni také jako celá cílová skupina, u NZDM ohrožené děti a mládež ve vymezeném věkovém rozmezí.

Pro účely této diplomové práce používáme především pojmu „klient“, jímž označujeme osobu, jež spadá do cílové skupiny služby a pracovníci zařízení jí prostřednictvím služby pomáhají. Není rozhodující, zda je před nebo po uzavření smlouvy o poskytování sociální služby, nebo zda je dosud neoslovena a do cílové skupiny patří.

V textu užíváme také označení „uživatel“, neboť je úzce svázán s kritérii SKSS. Na informovanost uživatelů jsou kladeny vyšší nároky, než na zájemce, protože uživatel

---

<sup>17</sup> § 88 b), Zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách

<sup>18</sup> Příklad č. 1: V domově pro seniory je služba poskytována 75 osobám, všem na základě smlouvy (75 uživatelů) a s 5 osobami probíhají jednání o vstupu do služby (5 zájemců o sociální službu). V tomto případě je význam označení „uživatelé“ a „klienti“ téměř totožný (počet zájemců je jen 5), především z hlediska počtu osob, které velikost skupiny představují.

Příklad č. 2: V nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež (NZDM) je smlouva uzavřena se 70 pravidelnými návštěvníky (70 uživatelů) a v průběhu roku NZDM využilo jednorázově nebo s velkými přestávkami mezi návštěvami dalších 230 osob, se kterými je vedeno jednání o vstupu do služby (230 zájemců). V tomto případě nelze ztotožnit skupinu „uživatelé“ a „klienti“, protože by nebyla zahrnuta skupina „zájemců“, kteří tvoří více než 2/3 klientely.

<sup>19</sup> Mezi povinnosti poskytovatele služeb patří: „zajišťovat dostupnost informací o druhu, místě, cílech, okruhu osob, jimž poskytují sociální služby, o kapacitě poskytovaných sociálních služeb a o způsobu poskytování sociálních služeb, a to způsobem srozumitelným pro všechny osoby...“ (§ 88 a), Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách)

jako pravidelný návštěvník (v případě NZDM) by měl mít o službě komplexní přehled. U zájemce se zohledňuje, že je v procesu seznamování s pravidly a s principy poskytování určité služby. Pokud je „uživatel“ uveden v souvislosti se SKSS, jedná se o označení skupiny klientů s uzavřenou smlouvou o poskytování sociální služby. Pokud jsou uvedeni „uživatelé“ bez souvislosti se SKSS, je jimi označena skupina, která službu využívá (u NZDM skupina všech osob, která zařízení navštěvuje).

V diplomové práci pojednáváme o klientech/uživatelích a zájemcích pouze ve spojení s náplní práce pracovníka služby (např. ve spojení „jednání s klienty“). Ve vztahu k náplni práce zaměstnance lze pro označení klientů užívat všechny výše uvedené pojmy, v NZDM se neliší nároky práce se zájemcem, uživatelem, klientem. V NZDM se neužívá pojmu „konzument služeb“, protože je příliš formální<sup>20</sup>, ani pojmu „zákazník“, protože služby NZDM jsou bezplatné.

### **1.1.2 Vybrané motivační nástroje – supervize a pracovní hodnocení**

Supervizi v sociální práci (náplni, formám apod.) a pracovnímu hodnocení věnujeme samostatné kapitoly. V této kapitole se zabýváme tím, co tyto pojmy označují.

#### **Supervize**

„Supervize v sociální práci je na vztahu založená aktivita, která umožňuje supervidovaným uvědomit si spojitost mezi cílem a procesem v jejich práci. Zahrnuje podpůrný, administrativní a rozvojový kontext, skrze něž je podporována zodpovědnost ke klientům a pomáhá k zodpovědným rozhodnutím. Supervize má typickou formu dialogu, ve kterém emocionální, kognitivní a etické otázky vyvstávají z trojice vztahů mezi klienty, supervidovanými a organizací.“ (Davies, 2000, s. 340)

Supervize má stranu supervidovaného a supervizora, mezi nimiž panuje profesionální vztah založený na důvěře a odbornosti. Supervizor a supervidovaný se setkávají za účelem reflexe působení pomáhajícího profesionála na klienty,

---

<sup>20</sup> V NZDM není jako výstižný vnímán ani pojem „uživatel“, neboť je formálním rozlišením mezi klienty se smlouvou a ostatními klienty, což v běžném pracovním dni není užitečné. Práce probíhá se všemi, kdo v zařízení jsou. Není podstatné, zda se s klientem pracuje na jeho individuálních cílech, nebo zda teprve probíhají jednání o smlouvě. Pracovníci věnují pozornost všem, pro situace, kdy to není možné, si služba stanoví metodický postup, kdo má přednost (např. zda mají noví návštěvníci přednost před prací na osobním cíli pravidelného uživatele). Zájemci tvoří významnou část návštěvníků zařízení každý den, není běžné je označením oddělovat od uživatelů. Pojem „uživatel“ je součástí odborného jazyka, je odborným názvem. Pro označení skupiny v zařízení se používá pojem „klienti“, kterému i oni sami rozumí.

jeho práce s lidmi. Provádí se i supervize školních praxí studentů sociální práce a při dobrovolnických programech se sociálním zaměřením (fungují obdobně jako supervize pracovníků).

Spojitosť mezi cílem a procesem při výkonu pomáhající profese je nutné hledat za pomoci speciálně určeného místa a času. Je náročné udržovat si pozitivní přístup, pokud pracovník stále naráží na obtíže při práci s klienty. Mnohem náročnější však je přiznat vlastní pochybení, najít v sobě ochotu postupy měnit a najít způsob, jak to provést. Takové uvažování může být každodenní činností jednotlivce, ale vlivem mnoha provozních povinností rozhodně není součástí každodenního uvažování celého týmu. Proto je třeba vymezit konkrétní čas na setkání, jehož účastníci jsou seznámeni s tím, že se jedná o prostor k získávání náhledu. Supervize se v tomto ohledu týká hodnocení, hodnotí se při ní kvalita poskytované služby a úroveň zvoleného postupu. Zvláštností je, že při supervizích je zachována rovnost účastníků (pokud je s účastníky přítomen nadřízený, má stejné slovo jako ostatní členové týmu, výjimkou je, pokud je supervizorem při tzv. interní supervizi).

Na setkání<sup>21</sup> probíhá společné hodnocení služby, dílčích postupů, nastavených systémů. Může se jednat o rozbor problémů, ale také o analýzu příkladů dobré praxe v organizaci. Důležité při volbě tématu je propojení s organizací, pracovníky, kteří služby zajišťují, a klienty dané organizace. Nejedná se o výuku s pevnou strukturou, kde by účastníci obdrželi návod postupů využívaných v jiné organizaci. Příklady dobré praxe z jiné organizace ze strany účastníků mnohdy zaznívají, ale vždy jsou v pozadí otázky po spojitosti s vlastní organizací (Mohli bychom tento postup nějak využít? Využívají jinde metodu, která by pro naše klienty mohla být užitečná? Proč je pro nás tato metoda nevhodná?).

Přítomnost nezávislé odborné osoby umožňuje vyvážit prostor mezi účastníky (např. aby nadřízený dokázal více naslouchat než na provozních poradách, které vede, aby měl příležitost poslechnout si názory podřízených).

V supervizi platí svobodná míra zapojení, supervidovaný se může vyjadřovat k otázkám, které se ho týkají, jeho vyjádření však nejsou povinná.

---

<sup>21</sup> Setkání s výše definovaným účelem se označuje „supervize“. Hovoříme-li o supervizi, ve většině případů je označením míněno právě toto setkání pracovníků (pracovníka) se supervizorem. Supervize ve druhém významu je označení všech supervizí, všech setkání např. za jeden kalendářní rok. „Toto jsme řešili na supervizi...“ může znamenat buď v jednom setkání, nebo na více jednotlivých setkání. Ve spojitosti se supervizí (supervizemi) se dále užívá spojení „supervizní proces“, který označuje získávání náhledu skrze reflektování, a „zavádění supervize“, kterým je označováno zahájení využívání supervize, seznamování pracovníků s průběhem supervize.



Autoři Carroll a Gilbert v knize *On Being a Supervisee* uvádějí Deklaraci práv supervidovaného a současně Deklaraci odpovědností supervidovaného. Obě deklarace uvádíme v Příloze č. 3. Mezi práva řadí: respekt k supervidovanému jako profesionálovi, právo na bezpečný prostor, právo na spravedlivé a poctivé hodnocení, na konstruktivní a konkrétní zpětnou vazbu, na využívání rozhodnutí učiněných v supervizi dle vlastní úvahy apod.

Mezi odpovědnosti supervidovaného řadí: své vlastní učení, přípravu na supervizi, efektivní využití supervizního času, poskytování co nejlepších možných služeb klientům, využívání poznatků ze supervize v praxi, sledování a hodnocení své práce, zpětnou vazbu pro sebe i pro ostatní ad. (Carroll a Gilbert, 2005, s. 11–12)

Dialog typický pro supervizi předpokládá oboustrannou komunikaci s otevřeností, ochotou se vyjadřovat i ochotou naslouchat a odpovědně se sděleními nakládat (např. mlčenlivost, důraz na odbornou práci oproti vlastním zájmům).

Jako druhý příklad definice uvádíme vymezení pojmu v *Encyclopedia of Social Work*: „Supervize přímé práce zahrnuje všechny činnosti. Sociálním pracovníkům napomáhá k orientaci při posuzování případu, intervencích a při vyhodnocení práce s klientem. Tato forma odborného vedení vyžaduje pravidelné plánované individuální nebo skupinové setkání s prezentacemi případů a prezentacemi procesů. Prezentace případu pojednává o otázkách plánování posouzení případu a zacházení s ním. Může být příležitostí k učení se profesionálního zacházení se sebou samým. Prezentace procesu obnáší rozbor nahrávek interakcí s klienty za využití prostředků (médií): paměti (vyvolání procesu z paměti); nahrávky procesu; pozorování; audio- nebo video-nahrávky.“ (Encyclopedia of Social Work, 2008, s. 187)

Široké možnosti, jak pracovní situace nahlížet a analyzovat uvádí také Kopřiva: „Supervize může pracovat s reálnými situacemi rozhovoru pracovníka s klientem, a to buď za přítomnosti supervizora při rozhovoru, nebo za použití audio či videonahrávky sezení. Může také používat modelové situace přehrávané v supervizní skupině (hraní rolí), případně pracovat jen s písemným záznamem rozhovoru pořízeným supervidovaným pracovníkem.“ (Kopřiva, 1997, s. 140)

Možných podob supervize je celá řada, v samostatné kapitole rozebereme její formy, blíže rozpracujeme její náplň a funkce. Pro každou službu, která supervizi využívá, tyto možnosti přinášejí úkol vymezit si účel a podobu jejího provádění.

K původu slova supervize: „Definice pojmu supervize pochází z latiny super- (přes) a videre (sledovat, vidět). Z tohoto důvodu je supervizor definován jako dozorce, ten, kdo bdí nad prací druhého s odpovědností za kvalitu.“ (Kadushin, 2002, s. 18-19)

Vodáčková supervizi překládá jako „pohled shora, přeneseně nadhled.“ (Vodáčková, 2011, s. 81)

Supervizor v tomto pojetí je součástí služby poskytované klientovi. Jelikož nemá pravomoc zadávat úkoly a vyžadovat jejich plnění, záleží na jeho odborných schopnostech, jak bude kvalitu služby ovlivňovat.

Na závěr definice pojmu uvádíme, že supervizi je velmi obtížné popisovat komukoli, kdo s ní nemá zkušenost, chybí mu zážitek. Novému pracovníkovi se supervize nejspíše představí seznámením se systémem (např. supervize u nás probíhá pravidelně, jedenkrát měsíčně, supervizor dochází do organizace, na supervizi jsou přítomní všichni členové našeho týmu a zabýváme se obtížnými případy).

Supervize v sociální práci je velmi podobná supervizi v psychoterapii, zdravotnictví a školství, i když každá z těchto typů je významně ovlivněná konkrétním uspořádáním práce s klientem (individuální práce psychoterapeuta s klientem, skupinová práce učitele při vyučovacích hodinách ve školství nebo organizace práce zdravotnického personálu v nemocnici). Významně se však liší od supervize ve stavebnictví<sup>22</sup> nebo supervize ve finanční oblasti<sup>23</sup>, kde jednoznačně převažuje prvek kontroly a supervize probíhá především na základě předložené dokumentace.

### **Pracovní hodnocení**

Při vymezení pracovního hodnocení vycházíme z výkladového sborníku SKSS vydaného MPSV. „**Pravidelné hodnocení zaměstnanců** je strukturované hodnocení zaměstnance jeho přímým nadřízeným, které probíhá minimálně 1x ročně v předem určeném čase. Pracovník ví o tom, že jde o hodnocení. Hodnocení se týká všech zaměstnanců zařízení, tj. i těch zaměstnanců, kteří nevykonávají přímou práci s uživateli služby.

---

<sup>22</sup> „Supervize staveb, stavební dozor: Stavební dozor znamená kontrolu kvality stavebních prací, kontrolu financování stavby, kontrolu harmonogramu a kontrolu stavby s ohledem na právní předpisy.“ (Supervize staveb, prukazystaveb.cz, 2013)

<sup>23</sup> „Pokud Vaše společnost má zaměstnance v oblasti mzdového a finančního účetnictví, nabízíme tzv. účetní dohled – supervizi účetnictví (kontrolu správnosti zaúčtování včetně kontroly dopadu zaúčtování na daňové přiznání).“ (Účetnictví, prodimo.cz, 2013)

Strukturou hodnocení rozumíme to, že vlastní hodnocení obvykle sleduje několik základních oblastí: oblast dalšího vzdělávání pracovníka, hodnocení jeho činnosti z hlediska naplňování pravidel poskytované služby (např. jak pracovník postupuje u konkrétních uživatelů při plánování, při vyhodnocování služby,...) a provozně pracovní aspekty.“ (Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, s. 144)

Pod pojmem pracovní hodnocení rozumíme systém hodnocení pracovníků v organizaci zahrnující setkávání hodnoceného a jeho hodnotitele nejméně jedenkrát ročně.

### 1.1.3 Motivace

Motivaci obecně se věnuje především psychologie. Motivaci pracovní nacházíme v psychologii práce a v teorii organizačního chování<sup>24</sup>.

Motivace „vyjadřuje rozpory mezi tím, co subjekt aktuálně prožívá, a tím, co prožívat touží. (...) Motivace pak v tomto smyslu vyjadřuje nějaké nedostatky v psychofyzickém či biosociální bytí individua a chování vystupuje jako nástroj k odstranění těchto nedostatků. Jinak řečeno, motivace vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy a chování směřuje k jejímu udržování a obnově, když byla narušena.“ (Nakonečný, 1996, s. 14)

„Motivace člověka představuje soubor vnitřních vlivů, které usměřňují jeho jednání a prožívání. Integruje a organizuje psychickou i fyzickou aktivitu jedince ve směru orientace na dané cíle. Je tedy dynamickou složkou osobnosti, v níž se projevuje výběrovost, zaměření, proměnlivost a subjektivnost aktivit člověka.“ (Štikar et al., 2000, s. 67, 68)

„Motivace je určována především tím, co se stane po vašem konání. Pravděpodobně nebudete pokračovat v tom, co vám přináší ztrátu nebo vám nepřináší nic. Aby se vaše motivace udržela vysoká, potřebujete ‚zisky‘<sup>25</sup>. Existují dva druhy zisků: pozitivní, kdy získáváte něco pozitivního, a negativní, kde získáváte tím, že se vyhnete něčemu negativnímu.“ (Potter, 1996, s. 6)

„Pozitivní zisky vytvářejí motivaci získat něco pozitivního, a to přináší nadšení a lásku k práci. Pozitivní zisky zahrnují chválu, pocit uspokojení, vysokou sebedůvěru, povýšení, prémie, vzestup, slávu, důvěryhodnost, náročné úkoly, dobrodružství a cokoli

<sup>24</sup> Organizační chování je „věda, která se zabývá chováním lidí v organizacích.“ (Bělohávek, 1996, s. 11)

<sup>25</sup> Z anglického originálu slovo „wins“ překládáme jako „zisky“, dalšími významy slova jsou také „výhry, vítězství“.

dalšího, co je pro vás pozitivní. Negativní zisky vytvářejí motivaci vyhnout se negativnímu a vedou k pracovnímu fanatismu neboli k práci z nutnosti. Negativní zisky zahrnují snahu vyhnout se kritice a osamění, snížit dluhy, zbavit se strachu, odčinit vinu, dostat se ze špatné společnosti a vyhnout se čemukoli, co je pro vás nepříjemné a co považujete za trest.“ (Potterová, 1997, s. 27)

„Nemůžeme na všechny lidi nahlížet jako na ‚motivation seekers‘ (vyhledávače motivace), kteří neustále usilují o nové výzvy, nové úlohy. Mnozí zaměstnanci se vyhýbají stresu a dávají přednost monotónním pracím, ať už proto, že mají rádi ‚pohodlný život‘, nechtějí být pohlceni zaměstnáním, nebo jednoduše proto, že monotónní činnost ‚nеспoutává ducha‘. Teprve když známe motivy, lze nalézt odpovídající pobídky a každého ‚uspokojit‘ jeho způsobem...“ (Deiblová, 2005, s. 70)

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specificky, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které činnosti člověka určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 221)

Jaký významné rysy motivace Bedrnová a Nový uvádějí její působení ve třech dimenzích: dimenze směru, dimenze intenzity a dimenze stálosti. Dimenze směru spočívá v zaměření určitým směrem, zatímco od jiných možných směrů ji odvrací. Dimenze intenzity spočívá v síle, intenzitě vloženého úsilí a energie do dosažení cíle. Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) se projevuje mírou schopnosti překonávat překážky, které se objevují při dosahování cíle. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 222)

Aby bylo možné motivaci cíleně ovlivňovat, působit na ni, je třeba porozumět, jak motivace vzniká: „K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 224)

Návyky jsou opakované, fixované a zautomatizované způsoby činnosti člověka v určité situaci, většinou se opakují v určitých situacích. Zájmy jsou zdroji poznávací činnosti, ale také jejím produktem. Hodnoty spočívají v přisuzování hodnoty, významu, důležitosti tomu, s čím se v životě setkáváme. Odrážejí nejen objektivní význam,

ale i jejich subjektivní individuální smysl. Podle pořadí jejich důležitosti vzniká hodnotový systém, hierarchie hodnot. Ideály jsou významné cíle snažení pro konkrétního jednotlivce, určitá ideová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 226-230)

### **Motivy a stimuly**

„Z hlediska analýzy pracovní motivace je nezbytné odlišit motivy a stimuly. Motivy představují vnitřní hybné síly a pohnutky, které nejsou vždy zcela vědomé a vyskytují se zpravidla v rámci celého souboru motivů v hierarchických (někdy i v konfliktních) vztazích. Stimuly jsou vnějšími pobídkami, incentivy<sup>26</sup>, jimiž je člověk vybízen a podněcován k žádoucím aktivitám. Používání stimulu je obvykle cílevědomé a mohou být aplikovány s jistým gradováním v podobě nabízených možností, odměn a sankcí. Člověk obvykle registruje jejich využívání, význam i důsledky.“ (Štikar et al., 2000, s. 68)

Motivy jsou pojmem, který se používá pro vnitřní pohnutky, hluboká osobní přesvědčení, která vedou ke konání. Stimuly jsou vnější příčiny vedoucí k určitému jednání. Z hlediska pracovního procesu hovoříme o motivování, motivaci zaměstnanců (využívání motivů, sladování osobních hybných sil s cíli organizace) i o stimulování (vnější působení např. atraktivními nabídkami či negativní sankcí).

„Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 223)

### **Potřeby**

„Potřeby<sup>27</sup> jsou stavy nedostatku. Pokud dojde k neuspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince. Mezi termíny ‚motiv‘ a ‚potřeba‘ je jen malý rozdíl. Hledáme-li zpětně příčinu určitého jednání nebo rozhodnutí, hovoříme o motivu. Co bylo motivem Alešova opuštění pracoviště? (...) Stojíme-li však na začátku,

---

<sup>26</sup> „**Incentiva** (incentive) pohnutka, popud, pobídka vyvolávající nebo zesilující již existující motivaci, např. potrava (pozitivní i.), bolest (negativní i.); přitažlivost urč. vlastnosti objektu n. objektu vůbec.“ (Hartl a Hartlová, 2009, s. 227)

„Motivační proces může být vyvolán určitou událostí, předmětem, skutečností – **incentivem**. Odchod odborného ředitele se může stát incentivem zesíleného intrikování zaměstnanců, kteří se snaží uvolněnou funkci obsadit. Splátky na nové auto mohou být incentivem mimořádného podnikatelského úsilí.“ (Bělohávek, 1996, s. 171)

<sup>27</sup> Dle Hartla a Hartlové jsou potřeby „...stav lidského organismu, který znamená porušení vnitřní rovnováhy nebo nedostatek ve vnějších vztazích osobnosti (opakem je stav rovnováhy, nepřítomnost aktuální potřeby)...“ (Hartl a Hartlová, 2009, s. 444)

sledujeme určitý stav a uvažujeme o jeho následcích k aktivitě člověka, použijeme raději termínu ‚potřeba‘. Jak Cyril bude uspokojovat na novém pracovišti svou potřebu uznání? Motiv je také více konkrétní (motivem změny zaměstnání může být nespokojenost s nadřízeným, neshody se spolupracovníky atd.), potřeba je spíše obecná (potřeba sociálního kontaktu).“ (Bělohlávek, 1996, s. 170)

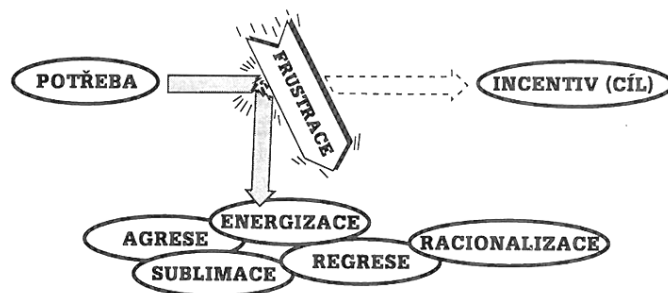
„Motivy a uspokojení jsou komplementární fenomény. V uspokojení prožívá subjekt návrat k psychické rovnováze, jejíž porušení vyvolává motivační stav, nazývaný potřebou. Je prožíván jako napětí spojené s puzením či pohnutkou k více či méně jasně vědomému jednání (více či méně jasnou intencí). Je-li realizace pohnutky méně jasná, označujeme ji jako touhu, je-li jasná, označujeme ji jako záměr, jeho vnitřní či vnější verbalizaci jako přání.“ (Nakonečný, 1996, s. 98)

Z hlediska péče o zaměstnance jsou pro nadřízené důležitější potřeby, jejichž uspokojování vede k udržení pracovníka a neuspokojování k jeho odchodu. Motivy jednání nadřízený sleduje především proto, aby zjistil, co zaměstnancům v organizaci nevyhovuje, co vedlo k uspokojení nebo naopak neuspokojení jejich potřeb. Motivy jednotlivých pracovníků sleduje také proto, aby mohl rozdělovat práci takovým způsobem, aby skrz ni pracovníci dosahovali svého uspokojení a nadřízený měl zajištěné splnění úkolu spolehlivým pracovníkem.

Pokud aktivita vyvolaná potřebou nevede k uspokojení potřeby a objevují se překážky, které dosahování cíle brání, vzniká frustrace. „Motivační energie zůstává nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem (viz Obrázek č. 1):

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik)
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to, a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).“ (Bělohlávek, 1996, s. 171)

**Obrázek 1: Reakce na frustraci**



Zdroj: Bělohávek, 1996, s. 171

Pro zaměstnavatele (organizaci) mají tyto reakce různé důsledky.

Energizace, kdy pracovník zvyšuje své úsilí, je žádoucí. Pracovníkův úkol je složitý, naráží při jeho plnění na obtíže, jejichž důsledkem je zvýšení úsilí k jeho dokončení. Úkoly (cíle) však musí být realizovatelné a reálné, aby byly výzvou. Problematické je, pokud se překážky nedaří zdolat po delší dobu a pracovník nemá dostatečnou podporu nadřízeného nebo zvnějšku (v sociální práci např. supervizi). Energizace je sice žádoucí, ale z hlediska trvání se jedná o časově omezenou reakci podle množství energie, kterou má pracovník k dispozici. Zvýšený pracovní výkon nelze očekávat jako trvalý stav, po delším čase by vedl k vyčerpání.

Agrese je jednou ze dvou přirozených reakcí na stres<sup>28</sup>. Její nevýhodou je, že je společensky nepřijatelná, o to více v oblasti sociální práce, jejíž úlohou je minimalizovat konflikty ve společnosti. Agrese plodí agresi, což je nežádoucí pro konstruktivní komunikaci. Oproti tomu její výhodou je bezprostřednost, přímost a upřímnost, ze které jednoznačně plyne, že něco není v pořádku. Ozřejmuje nedostatky, slabé stránky. Jejich uvědomění umožňuje činy směřující k nápravě, odstranění nežádoucího.

Racionalizace je běžnou reakcí na frustraci v oblasti pomáhajících profesí. Pracovníci jsou vybaveni mnoha teoretickými znalostmi, které v mnoha případech vyvozují zcela protikladné závěry ze stejných východisek. Racionálně a logicky jde zdůvodnit téměř každé řešení. Významnou roli zde hrají zákony (Zákon o sociálních službách, Zákon o sociálně-právní ochraně dětí), které kladou zájem klienta na první místo a poskytují tím jasný cíl služeb pro klienty. Dalším, co chrání před racionalizací,

<sup>28</sup> „Walter Bradford Cannon (1871-1945), profesor fyziologie na Harvardově univerzitě, formuloval dva základní typy obrany před nebezpečím - útěk nebo útok; představují prototyp reakce organismu na stres.“ (Jančík, 2011, s. 6)

kteřá by v dšsledku poškozovala kvalitu služeb, je etika a etický kodex, které nedovolují zaměňovat potřeby klientů s potřebami organizace a pracovníků.

Sublimace v podobě hledání náhradních cílů je přirozená. Jejímu negativnímu vlivu brání nadřizený koordinací a řízením plnění úkolů tak, aby směřovali k základním cílům organizace. I nejvyšší nadřizení podléhají určitému typu kontroly, např. od správní rady nebo nadřizené instituce. Pro splnění svých cílů si mohou organizace najít své vlastní způsoby, jak cílů budou dosahovat. Zkoumání různých možností je žádoucí, neboť neexistuje jeden univerzální způsob, jak klientům poskytovat potřebnou pomoc.

Reakce na frustraci se odvíjí od tzv. frustrační tolerance. „Jde o individuálně odlišnou míru odolnosti člověka vůči frustrační situaci.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 232)

Frustrace na každého jedince působí jinak, dle frustrační tolerance se reakce na frustraci může a nemusí objevit.

### **Hodnoty**

„Hodnoty<sup>29</sup>, respektive hodnotové orientace, jsou dávány do těsného vztahu s motivy a postoji. Spojení hodnotové orientace s postoji je v psychologii velmi časté. Soustava postojů k různým aspektům života je mnoha autory považována za projev hodnotové zaměřenosti jedince. Hodnotová orientace je také významným zdrojem motivace lidské činnosti. (...) Hodnotová orientace se vztahuje ke všem stránkám života člověka. Jednou z významných oblastí je i ‚svět práce‘ a ‚ekonomické prostředí‘, k němuž se pojí mnohé potřeby, cíle, očekávání a naděje.“ (Štikar et al., 2000, s. 65)

### **Teorie motivace**

Motivace je vysvětlována řadou teorií<sup>30</sup>. Jejich stručný přehled uvádíme v Příloze č. 4. Dvě vybrané teorie motivace – teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa a Herzbergův dvoufaktorový model jsou popsány v kapitole o pracovní motivaci.

---

<sup>29</sup> Štikar uvádí, že hodnoty jsou mnohoznačný pojmem. Definuje hodnoty jako „komplexní významy, které obsahují:

- zaměřenost (přání, ideály, cíle a normy, které řídí chování lidí),
- etický aspekt (co je dobré, žádoucí a mravné),
- závažnost (význam, pořadí, preferenci a vzájemnou pozici),
- souvztažnost (vytváření specifických, seskupení, ‚trusů‘, subsystémů apod.),
- projevy v prožívání a jednání člověka.“ (Štikar et al., 2000, s. 65)

<sup>30</sup> „**Teorie** (theory) soubor názorů, idejí vysvětlujících určitý jev;...“ (Hartl a Hartlová, 2009, s. 601)



## **Motivační proces**

Motivace je výsledkem procesu, nejedná se o lidskou vlastnost. Při motivačním procesu na sebe vzájemně působí tyto činitelé:

- síla podnětů = naše vnitřní pohnutky,
- vlastní účinnost = vnitřní přesvědčení o schopnosti utvářet svůj život,
- časová perspektiva = životní fáze určuje, které cíle nabývají na významu,
- emoční inteligence = emoce fungují jako „vnitřní poradci“. (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 21-22)

## **Obecná a specifická motivace**

Obecnou motivací označujeme „přání něco vytvářet, něčeho dosahovat a něco ovlivňovat. Toto přání, působící ovšem s různou silou, nacházíme u každého člověka. (...) Skutečnost, že se člověk angažuje pro určitý cíl, plyne z jeho specifické motivace. Tato forma motivace pramení ze subjektivního významu cíle dané osoby a rozhoduje o vytrvalosti a energii, kterou vynakládá na jeho sledování.“ (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 22, 23)

Podmínky specifické motivace (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 23-30):

- Udržování rovnováhy a uvolnění v rovnováze – střídání zátěže a uvolnění, při kterém organizmus regeneruje, vytváří si energii, kterou může vložit do svých záměrů.
- Důvěra ve vlastní síly – angažujeme se, když se nám to vyplácí, ovlivňují nás přesvědčení, která lze vyjádřit na ose se dvěma krajními body: 1) Všechno se dá zvládnout. Já vytvářím okolnosti.; 2) Ovlivňují mě okolnosti (fatalistická představa o vlastních možnostech). Každý člověk se svým přesvědčením zaujímá na ose své individuální místo. Úspěšní lidé si uchovávají pevnou víru, že dokážou věci ovlivňovat, jsou přesvědčeni o své vnitřní síle.
- Rozum a cit musí být v souladu – vliv emocí na rozhodování, neboli souvislost emoční inteligence s úspěchem. Součástí emoční inteligence je „sebevědomí (vědomé utváření a ovlivňování vlastních emocí), sebeřízení (vědomé vnímání a vyhodnocování vlastních emocí), sebemotivace (využívání vlastních emocí pro uskutečňování vlastních cílů), angažovanost (vytváření užitečných vztahů a řízení konfliktů) a empatie (schopnost vcítit se do jiných lidí).“ (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 27)

- Časová perspektiva – motiv pro stanovení cílů. Každý člověk je nejvíce orientován jedním vybraným směrem – na minulost, na současnost nebo na budoucnost, nese si však s sebou všechny tři časové perspektivy, aktualizuje je s ohledem na měnící se podmínky.

Lidské schopnosti potřebují ke svému rozvoji náležitý prostor – schopnost sebemotivace, soustředění na cíle, schopnost dodávat si odvalu. Za svou sebemotivaci je každý odpovědný sám. Kromě úsilí jsou třeba také kompetence a schopnosti, jichž na vlastní odpovědnost každý jednatel nabývá (kvalifikační růst). Podmínky jsou třetí pilíř úspěchu, i přes vůli a kompetence nemusí být cílů dosaženo. „Každý jednatel odpovídá za to, zda své okolí pozitivně ovlivňuje nebo hledá takové prostředí, ‚hřiště‘, které vytváří podmínky, za nichž ‚hráč‘ dokáže s přijatelnou pravděpodobností dosahovat svých cílů.“ (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 30)

### **Omyly o motivaci**

Niermeyer a Seyffert uvádějí 3 nejběžnější omyly:

- 1) *Někdo prostě motivovaný je, někdo ne.*

Domněnka, že motivace je vrozená lidská vlastnost neplatí, každý má nějakou oblast, v níž se angažuje (je motivovaný), i když ne vždy v pracovní oblasti.

- 2) *Motivace = manipulace.*

Motivace není jen hezký výraz pro manipulaci, právě naopak. Motivace funguje na základě mezilidských vztahů, v nichž dominuje důvěryhodnost a spravedlnost.

- 3) *Nic nemotivuje lépe než peníze.*

Představa, že pouze peníze vybudí k výkonu, také neplatí. Člověk si na nic nezvykne tak rychle jako na dobrý plat – proč se potom angažovat? (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 15-17)

### **Pracovní motivace**

„**Motivace k práci** (pracovní motivace) vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, tedy k pracovním úkolům, k zastávané pozici v organizaci a sní spojenou zaměstnaneckou rolí. Projevuje se výkonem, zaujetím a vynaloženým úsilím při výkonu pracovní činnosti. Motivační zaměření či preference představuje dlouhodobou orientaci člověka, je součástí celkového profilu jedince.“ (Štikar et al., 2000, s. 68)

„V ekonomickém kontextu můžeme motivaci definovat jako individuální připravenost vyvinout k dosahování cílů organizace velké úsilí za podmínky, že toto úsilí přispívá k uspokojování potřeb jedince.“ (Kirchler a Rodler, 2002, s. 86, 87)

„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 242)

Pracovní motivace, pracovní ochota - co ji ovlivňuje a jak na ni lze působit dvěma vybranými nástroji je hlavním předmětem zkoumání této práce.

## 2. Pracovní motivace

Pracovní motivace je výsledkem vzájemného působení mezi pracovníkem (zaměstnancem) a organizací (zaměstnavatelem). Obě zúčastněné strany na sebe navzájem působí a vytvářejí systém, ve kterém se v optimálním případě daří plnit stanovené cíle a nezanedbávat potřeby pracovníků.

Definici pracovní motivace s popisem praktické stránky uvádí Veber. Dle Vebera je pracovní motivace „výsledek schopnosti vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a v souvislosti s tím i pocit uspokojení. Jde o vyvolání takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat.“ (Veber et al., 2000, s. 112)

Jakým způsobem můžeme dosáhnout cíle, že pracovník činnost dělat chce? Uvedená definice je ambiciózní, je vyjádřením ideálního stavu. V pracovním vztahu zaměstnavateli záleží především na tom, aby v pracovní době probíhala pracovní činnost, tato činnost jevíla známky kvalitního průběhu a její výsledky byly plněním cílů organizace. Požadavkem na pracovníka je, aby svou pracovní činnost považoval za přijatelnou, byl ochoten ji vykonávat a měl zájem o kvalitní výsledek. Jeho hlubší pohnutky nejsou každodenně zkoumány. Vnitřní pocit, že dotyčný činnost dělat chce, je abstraktním vyjádřením ideálu, kam až motivační úsilí směřuje.

Motivační působení se odehrává uvnitř organizace, je založené především na komunikaci. „Jedním z cílů vnitřní komunikace<sup>31</sup> je ovlivňování pracovního chování a postojů spolupracovníků, ovlivňování jejich motivace k výkonům – a to je bez zpětnovazebních systémů nemyslitelné. Každý člověk je motivovatelný, ale každý je motivován něčím jiným. Jedním z úkolů komunikace je pomoci k harmonizaci toho, co chce člověk jako jednotlivec a co chce firma. Prostředkem k tomu je péče o orientaci a informovanost lidí v otázkách základních firemních, skupinových a týmových cílů, stimulace a motivace lidí, rozvíjení jejich schopností získáváním informací, znalostí, dovedností a návyků, případně přemístěním lidí na jiné místo ve firmě nebo i mimo ni. Firemní komunikační systémy musí poskytovat všem svým účastníkům dostatek informací, které potřebují pro svou práci nepřetržitě, stejně jako krev zásobuje živinami každou buňku svého těla.“ (Hospodářová 2008, s. 75)

---

<sup>31</sup> „Termín vnitřní komunikace zahrnuje jak vnitřní komunikaci uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní (včetně komunikace činy), tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy.“(Hloušková, 1998, s. 9)

Význam informovanosti pro motivaci podtrhují i další autoři. „Vysoká míra informovanosti pracovníků je nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Je tomu tak proto, že zaručuje funkčnost celého systému, zaručuje efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků, umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci a je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Umožňuje utváření a změny postojů, které jsou předpokladem měnící se a učící se organizace.“ (Mikuláščík, 2003, s. 215)

Pracovní motivaci lze vyjádřit poměrem mezi tím, co si pracovník přeje dosáhnout a tím, čemu se chce vyhnout. „Výkonová motivace je relativně stálá charakteristika osobnosti určená potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Obě potřeby jsou vlastní všem lidem, rozdílná je ale jejich intenzita. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je určena poměrem:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}.$$

(Pauknerová, 2006, s. 174)

Paradoxem motivace je, že neuspokojivý výsledek činnosti nepřamení jen z nízké, nebo chybějící motivace. Také „přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje ‚normální‘ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 235)

Dále se budeme věnovat rolím v motivačním procesu, teoriím motivace v pracovním prostředí a nebezpečím pomáhajících profesí souvisejícím s motivací.

## **2.1 Role v motivačním procesu**

Role rozlišujeme dvě základní – ten, na koho je působeno, tedy role pracovníka. Druhou rolí je ten, kdo na jiné osoby působí, rozhoduje, jak bude působeno – role nadřízeného (vedoucího, manažera). Role jsme odlišili proto, že očekávání těchto dvou stran motivačního procesu jsou odlišná. Pracovník očekává, že se v zaměstnání o jeho potřeby organizace postará. Nadřízený očekává, že když podřízený dostává za svou přítomnost v zaměstnání mzdu nebo plat, stráví pracovní čas pracovním úsilím, které povede ke společným kvalitním výsledkům organizace.

### 2.1.1 Role pracovníka

Pracovník usiluje o naplnění vlastních potřeb, zájmů, ideálů apod., jak bylo popsáno v kapitole č. 1 v pojmu „motivace“.

Hranice role profesionála popisuje Kalousek u terénních pracovníků, pro pracovníky NZDM uvedená charakteristika také platí. „Osobnost pracovníka si hledá cesty a vede ho k uspokojování osobní motivace. Vědomí zaměstnanecké role vede pracovníka k uspokojování požadavků zaměstnání. Profesionalita pracovníka propojuje oba tyto obsahy a v pracovníkovi je staví do určitého poměru ke klientovi.

Jako pracovník – osobnost jsem veden vlastní motivací, jako pracovník – zaměstnanec jsem veden cíli zaměstnání, a jako pracovník – profesionál znám přesně, kam až mohu dojít, znám dobře hranice role a jejich význam.“ (Kalousek in Klíma et al., 2007, s. 135)

K vykonávání profesionální práce pracovníci NZDM absolvují specializované vzdělávání v oborech, které je učí, co je náplní profesionální role. Nevýhodou je, že oblast sociální práce je natolik pestrá a různorodá, že každý pracovník potřebuje intenzivní průpravu, až když si vybere cílovou skupinu, se kterou bude pracovat, a službu, v níž bude působit. Doplnkové výcviky a tematická vzdělávání vybavují pracovníka na nástup do zaměstnání. Další průběžné vzdělávání si pracovník doplňuje průběžně<sup>32</sup>.

#### **Motivovaný pracovník – charakteristika**

„Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité relativně stálé připravenosti přijmout, nebo nepřijmout podnět.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 269)

Je schopností dobrého odhadu a bystrého úsudku, jaké výsledky působení na pracovníky bude mít. Výsledný efekt motivačního úsilí závisí na souhře mnoha faktorů. Jednoznačně však úspěšné působení poznáme, pokud pracovníci vykazují známky motivovaného pracovníka.

„K typickým vlastnostem motivované osoby patří:

- ochota k práci,
- oddanost projektu nebo společné práci,
- nastavení osoby na cíle organizace,

---

<sup>32</sup> Zákon o sociálních službách stanovuje počet hodin povinného vzdělávání za rok.

- odpovědnost,
- chuť dokončit, dosáhnout cíle,
- energie,
- směřování a odhodlání,
- houževnatost,
- síla záměru,
- orientace na práci.“ (Adair, 2004, s. 58)

„...stejně chování může být u různých lidí vyvoláno různými motivy. Platí však také opak. Stejná motivace může vyústit do různého chování. Tedy spojení mezi chováním a motivací, která toto chování vyvolala, je jen pravděpodobnostní, nikoliv kauzální. Proto je třeba být velmi opatrnými v závěrech, k nimž pozorováním docházíme.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 267)

Pro pracovní motivování neplatí oblíbené motto: „Kdo nic nedělá, nic nezkaží.“ Naopak, čím více zájmu a energie je do motivování vloženo, tím větší je šance, že souhra mnoha faktorů bude úspěšná. Jako v mnoha dalších výzvách i v pracovní motivaci si organizace musí najít svůj způsob, který se jí v průběhu její existence nejlépe osvědčil a je pro její současné pracovníky vhodný.

### **2.1.2 Role nadřízeného pracovníka**

„Bezprostřední nadřízení a způsob jejich komunikace mají na motivaci podřízených spolupracovníků největší vliv. Jejich řízení má pro podřízené větší váhu, než obecná podniková situace, existence instrumentů řízení nebo systém dohody o cílech.“ (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 75)

Nadřízení, s nimiž je pracovník v kontaktu, mohou stylem svého jednání motivaci ovlivnit. Nakolik je motivace závislá na vnější podpoře? Adairovo pravidlo 50:50 zní:

- „50 % motivace vychází z nitra člověka a
- 50 % z jeho nebo jejího prostředí, a to zejména ze stylu vedení.“ (Adair, 2004, s. 60)

Styly vedení a role nadřízeného (ve stejném významu užíváme také „vedoucí“ a „manažer“) popíšeme v této části.

„Motivující řídicí práce je proces, který pracovníky ‚provází‘ při využívání jejich energie, aniž by energii jako takovou mohl sám vytvářet. (...) Za prostor

pro spolupracovníky však odpovídají především vedoucí pracovníci. Musí být utvářen tak, aby se mohly plně uplatnit a rozvíjet jejich výkonové kapacity, schopnosti a kompetence. Vedoucí pracovníci se proto mají starat o vytváření motivujících podmínek, podporujících výkonnost personálu.“ (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 61)

„Chceme-li někoho motivovat (tzn. záměrně vyvolat pracovní aktivitu, usměrňovat ji k předem zvolenému cíli a udržovat v chodu), musíme nejprve dosáhnout vzájemné shody názorů a postojů. Manažer proto musí ovládat umění poznávat lidi. (...) Na základě shody názorů a postojů se vytváří i vzájemná důvěra vedoucích a vedených.“ (Stýblo, 1992, s. 10)

V literatuře se setkáváme s pojmem osobnost lídra<sup>33</sup>. K tomu, aby motivování zaměstnanců mělo žádoucí efekt, je zapotřebí, aby nadřízený lídrem byl, nebo se jím stal.

Kdo je „lídr“? „Kvalitní, členy týmu respektovaná osobnost, která je schopná motivovat druhé a koordinovat jejich práci – tak lze charakterizovat přirozeného, neformálního lídra.“ (Svatoš in Plamínek et al., 1996a, s. 38)

Svatoš uvádí, že je-li neformální lídr ustaven formálním vedoucím skupiny, je to optimální z hlediska řízení týmu. Pokud je formálním vedoucím někdo jiný, stává se lídr „mluvčím opozice“ a dochází k rozkolům.

Hledání optimálních vlastností lídra Svatoš popisuje: „Na mnoha seminářích o týmové spolupráci a řízení jsme se pokoušeli hledat optimální charakteristiky vůdčích osobností. Vždy jsme však docházeli k téměř kompletnímu a zároveň zcela nereálnému výčtu všech všeobecně uznávaných kladných vlastností lidské osobnosti, k obrazu jakéhosi ‚poloboha‘. Proto ve shodě s Adairem prohlašujeme, že hledání optimálních charakteristik vůdčích osobností je snahou scestnou, která nevede k žádným využitelným výstupům. Daleko praktičtější je posuzovat lídra z hlediska jeho schopnosti zajistit **dynamickou rovnováhu fungování týmu ve třech základních orientacích:**

- dosahování stanovených cílů,
- uspokojování individuálních potřeb členů týmu a stimulování jejich rozvoje,
- budování týmu.“ (Svatoš in Plamínek et al., 1996a, s. 39; Adair, 2004, s. 74)

---

<sup>33</sup> Vysvětlení pojmu: „Počeštělému anglickému výrazu lídr dáváme přednost před českým synonymem vůdce především z pocitového důvodu. Nemůžeme se ubránit dojmu, že ‚vůdce‘ v našem prostředí zejména u starší populace evokuje stále spíše diktátory Hitlera a Mussoliniho než vůdčí osobnost s přirozenou neformální autoritou. Termín vedoucí by byl zase věcně nesprávný. Charakterizuje totiž formálně danou hierarchicky výše postavenou autoritu.“ (Svatoš in Plamínek et al. 1996a, s. 38)



„Dosahování stanovených cílů, budování a udržování týmu a rozvoj jednotlivých členů vede k motivaci lidí těmito činnostmi z oblasti řízení lidí:

- plánování,
- iniciování,
- kontrola,
- podpora,
- informování,
- hodnocení,
- a schopnosti inspirovat ostatní.

Motivace je výsledkem dobrého vykonávání všech těchto funkcí. (Adair, 2004, s. 74, 75)

Činnosti, které má manažer/nadřízený v náplni práce, jsou náročné nejen na čas a energii, ale také na reflektování jejich užitečnosti pro danou situaci. Vyjmenované činnosti jsou vzájemně prolnuté, probíhají každý den a je jen na nadřízeném, aby dokázal vyčlenit ve svém rozvrhu čas, kdy se bude věnovat některé z nich (např. strategické plánování, informování při poradě nebo při setkání pracovníků, hodnocení atd.). Činnosti nejsou takto jasně vypsány v pracovní náplni, jsou odborným popisem teorie managementu. Není stanoveno, v jakém poměru jsou zastoupeny, a neexistuje návod, jak správně provádět každou z nich, aby výsledkem byla žádoucí motivace. Záleží především na manažerových schopnostech, flexibilitě, otevřenosti a odvaze, jak k řízení služby přistoupí a zda bude úspěšný.

Při práci manažerovi mohou pomoci pravidla, doporučení a zásady, které nacházíme v mnoha odborných publikacích o personálním řízení.

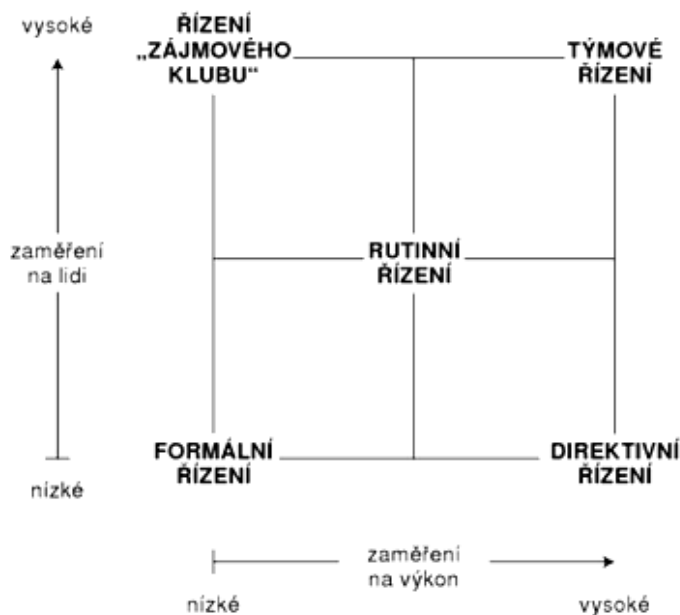
Adairových osm pravidel motivování lidí zní:

- „1. Buďte sami motivovaní.
2. Vyberte lidi, kteří jsou vysoce motivovaní.
3. Přistupujte ke každému jako k jednotlivci.
4. Stanovte cíle realistické a tak, aby byly výzvou.
5. Nezapomeňte, že pokrok motivuje.
6. Vytvořte motivující prostředí.
7. Zajistěte spravedlivé odměny.
8. Dávejte uznání.“ (Adair, 2004, s. 60)

„Cit, s jakým přizpůsobuje lídr svůj řídicí styl potřebám úkolu, situace a skupiny, je prubířským kamenem jeho řídicích schopností.“ (Svatoš in Plamínek et al., 1996b, s. 40)

Svatoš popisuje manažerskou mřížku vytvořenou autory R. Blakem a J. S. Moutonem v 80. letech. Jedna osa dvourozměrného grafu (viz Graf č. 1) znázorňuje zaměření na lidi a druhá osa uvádí zaměření na produkci, výkon.

**Graf 1: Manažerská mřížka (dle Plamínka)**



*Zdroj: Plamínek, 2009, s. 84*

Týmový přístup (řízení) zahrnuje současně maximální zaměření na výkon i na lidi. Týmový přístup Svatoš vymezuje: „Základní snahou je zaujmout lidi pro společný cíl. Problémy jsou předkládány k veřejnému posouzení, slovo každého pracovníka má svoji váhu. Zvyšuje se tím motivace lidí a jejich ochota vynaložit potřebné úsilí k dosažení cílů. Tak stoupá výkonnost týmu při maximálním respektu k individualitě členů.“ (Svatoš in Plamínek et al., 1996b, s. 42, 43)

Co rozumíme pod pojmem tým? „Slovo **tým** je dnes velice populární, v řadě firem působí až jako zaklínadlo. Ukázalo se totiž, že tento přístup zvyšuje motivaci pracovníků a využívá beze zbytku jejich tvůrčí potenciál. A co víc, díky vhodnému doplňování jednotlivých členů, vzájemné inspiraci a rozvíjení myšlenek dosahuje tým vyšších výsledků, než by byl prostý součet ‚vkladů‘ všech pracovníků. V týmu zkrátka platí, že  $1 + 1$  je více než  $2$ .“ (Svatoš in Plamínek et al., 1996a, s. 32, 33)

Svatoš shrnuje poznatky týkající se manažerské mřížky: „Obecně platí: čím větší vtažení lidí do řešení problému, čím větší prostor pro jejich tvořivé uplatnění a čím větší vliv na rozhodování, tím více energie úkolu věnují. V podmínkách neziskových

organizací, kdy manažer nedrží v ruce příliš vnějších stimulů, o mocenských nástrojích ani nemluvě, je cesta hledání vnitřní motivace pracovníků dlouhodobě jedinou možnou.“ (Svatoš in Plamínek et al., 1996b, s. 43)

„Proniknout ke správnému rozpoznání vnitřních hnacích sil člověka, které nazýváme motivací, je do jisté míry ještě obtížnějším úkolem než analýza osobnosti pracovníka. (...) Motivace člověka je pouze vnitřní silou, její strukturu a sílu lze tedy pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje technický prostředek, který by dokázal zobrazovat a měřit motivaci přímo.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 266)

„Co motivuje jednu osobu, může demotivovat jinou. (...) Manažeři, kteří jednájí a motivují se všemi svými lidmi stejně, v důsledku odrazují některé ze svých pracovníků.“ (Hiam, 2003, s. 188)

Každý manažer má svůj jedinečný styl, který by se v manažerské mřížce dal zachytit. Jeho poloha se v čase mění, i když základní nastavení manažera zůstává stejné. Zaměření na produkci (v případě sociálních služeb na výsledky služeb v kvalitě i kvantitě) je pozitivní v nasazení, s jakým organizace ke svým úkolům přistupuje. Při zaměření na lidi je více zohledněn lidský rozměr práce, což stojí více času a přináší udržitelnější výsledek.

Co může manažer pro svou práci na motivování personálu dále využít? Zadávat takové úkoly, kterým podřízení rozumí a je reálné je splnit. „Dobře postavené úkoly jsou specifické, měřitelné, akceptované, reálné a termínované (SMART). Splnění těchto charakteristik zajistí správné pochopení úkolu. Má-li být úkol motivující, musí jej pracovník přijmout za svůj a plně se mu oddat. Motivační účinek zvyšuje vedle specifičnosti také přiměřený stupeň obtížnosti, zpětná vazba, možnost soutěže i účast pracovníka na stanovení úkolu.“ (Bělohlávek, 2008, s. 37)

Manažer by měl uspořádat svůj čas podle priorit, které má ve svém pracovním čase vyřešit. Při dobré organizaci času by na komunikaci, hodnocení, zpětnou vazbu a další způsoby, jak svou pozornost věnovat pracovníkům, měl být vyčleněn dostatečný prostor. „Manažeři, kteří jednoduše dělají každé rozhodnutí sami, a pak oznámí rozhodnutí zaměstnancům, tráví velmi málo času komunikací se zaměstnanci. Poškozuje to motivaci zaměstnanců, ale uspoří manažerův čas. A někteří manažeři jsou pod tak velkým časovým tlakem a mají tolik práce udělat, že pociťují, že musí ušetřit čas kdykoli a jakkoli je to možné. Pokud se ocitnete pod silným časovým tlakem

ve vaší práci, budete se cítit stejně a bude pro vás těžké se zastavit a používat motivační komunikační techniky.“ (Hiam, 2003, s. 61)

„Umění vést lidi, jehož základem je motivování, je ve světovém managementu považováno za alfu a omegu úspěchu. (...) Strategie manažera volícího styl řízení musí být doslova prodchnuta úsilím investovat do práce s lidmi. Musí být ovšem přesvědčen, že taková investice má smysl. Lidé 90. let nesnášejí, když jsou manipulováni. Chtějí znát cíle, své úkoly, chtějí být informováni o tom, jak je plní a co za dobré výkony mohou očekávat, chtějí vědět, jaký má význam to, co dělají.“ (Stýblo, 1992, s. 72, 73)

Motivační činnost jako úkol řízení ústí do hledání odpovědí na otázky:

„Jak přivést spolupracovníky, aby říkali, co si myslí?

Jaké informace mohou pozitivně přispět k motivaci spolupracovníků?

Jak má vypadat podniková organizace, aby byla lépe naladěna na potřeby zaměstnanců?

Jaké pracovní vztahy působí motivačně? Atd.“ (Deiblová, 2005, s. 59)

Úloha manažera je velmi náročná, proto své dovednosti vést, svůj styl vedení, tzv. leadership, neustále zdokonaluje.

## **Leadership**

Leadership je souhrnný pojem pro dovednosti potřebné a užívané při vedení lidí, Kohoutek jej stručně definuje jako „styl vedení a motivace jednotlivých podřízených, týmů a celých organizací“. (Kohoutek, slovník-cizích-slov.abz.cz, 2013)

„Pokud je komunikace sestra leadershipu, pak motivace je jeho bratr. ‚Motivace‘ pochází z latinského slovesa ‚hýbat se, uvádět do pohybu‘.“ (Adair, 2010, s. 37)

Leadership<sup>34</sup> je jednoslovný anglický pojem, který se do českého jazyka nepřekládá, protože je považován za srozumitelný těm, komu je určen. V českém jazyce by překlad byl víceslovný a méně srozumitelný. Nepoužívá se počestělý tvar jako u pojmu „lídř“. Hojně se pojem vyskytuje v nabídkách vzdělávání pro manažery. Od managementu se liší svým hlubším zaměřením.

„Podíváte-li se nyní zpětně, jakou odezvu vyvolává klasická manažerská činnost, tj. plánování, navrhování, příkazování, koordinování a kontrolování v lidském jedinci, je zřejmé, že se jedná o racionální působení. Jde o řízení. Naproti tomu (transformační) leadership je spjat s pojmy jako inspirace, motivace, tedy s činnostmi vyvolávající v lidech emoce.“ (Hájek, vedeme.cz, 2012)

---

<sup>34</sup> „Leadership - vedoucí postavení, vedení, vůdcovství, schopnost vést“. (Leadership, slovník.cz, 2013)

„Schopnost vést je také o odpovědích na otázky *proč* stejně tak jako *co*. Nadřízený vám může říct, *co* přesně stanoveným způsobem, ale lídr vám nejdříve vysvětlí nebo oznámí *proč* jako první krok na cestě k vaší svobodné a dobrovolné spolupráci – to je charakteristický znak každé pravé schopnosti vést. Zde narážíme na překrývání s motivací...“ (Adair, 2010, s. 25)

## 2.2 Teorie motivace v pracovním prostředí

Souhrnný přehled teorií motivace uvádíme v Příloze č. 4. Vybrané dvě teorie zde představíme podrobněji, provedeme jejich srovnání a aplikujeme je na prostředí NZDM.

### 2.2.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

Herzbergovu teorii jsme vybrali kvůli jejímu snadnému praktickému využití. Je pojmenována po jejím autorovi, americkém psychologovi, Fredericku Herzbergovi. „Spokojenost v organizaci závisí na všech takzvaných hygienických faktorech, které souvisejí s pracovními podmínkami. Hygienické faktory, neboli faktory související s prostředím, kontextem, zabraňují nespokojenosti, ale nevedou ke spokojenosti. (...) Motivátory, neboli faktory související s obsahem, se týkají vnitřní pracovní motivace a vedou ke spokojenosti.“ (Kirchler a Hölzl, 2002, s. 57)

Herzberg rozlišuje mezi dvěma motivačními vlivy na pracovníka. Uspokojivou úroveň hygienických faktorů předcházíme ztrátám na motivaci. Představují, čím se zabýváme, abychom se vyvarovali nespokojenosti zaměstnanců (čemu se chceme vyhnout). Motivátory jsou tím, čeho chceme docílit, o co usilujeme.

Příklady hygienických faktorů a motivátorů viz Tabulka č. 1.

**Tabulka 1: Hygienické faktory a motivátory dle Herzberga**

<b>Hygienické faktory</b>	<b>Motivátory</b>
Styl vedení	Výsledek a činnost k němu směřující
Podniková politika a podniková správa	Pochvala, uznání za vlastní výsledky
Pracovní podmínky	Odpovědnost
Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými	Postup a další rozvoj
Postavení, status	Možnosti osobního růstu
Jistota zaměstnání, stabilita	
Plat a sociální příspěvky	
Osobní životní podmínky vztahující se k zaměstnání	

*Zdroj: Kirchler a Hölzl, 2002, s. 58*

Tato teorie je pro prostředí NZDM i jiná pracoviště prakticky využitelná. Jejím přínosem je komplexní srovnání působících faktorů a rozřazení do dvou skupin, kdy u každé z nich usilujeme o jiný efekt. Pro nadřízené může být inspirací. Mohou si položit otázku, nakolik je motivování v organizaci na uspokojivé úrovni.

Hygienické faktory a NZDM: V oblasti NZDM považujeme hygienické podmínky za náročnější na zajištění, než motivátory. Hlavní obtíže shledáváme v pracovních podmínkách, jistotě zaměstnání a odměně za práci. Pracovní podmínky při přímé práci s dětmi jsou na dobré úrovni, zařízení musí splňovat hygienické normy (počet WC, pitná voda, světlá, větratelná místnost apod.). Podle Zákona o sociálních službách musí mít stanovenou kapacitu, takže ani počet osob v zařízení není zatěžující. Horší pracovní podmínky jsou pro administrativní práci (která tvoří cca 50 % u sociálních pracovníků, u pracovníků v sociálních službách cca 25 % pracovní náplně). Pracovníci se střídají u vybavení, které mají k dispozici (PC), sedí ve společných kancelářích, mnohdy v malém prostoru. Tyto podmínky nepřispívají ke spokojenosti pracovníků ani k dobrému pracovnímu výkonu.

Jistota zaměstnání a příjmu jsou kvůli jednoletým rozpočtům, jejichž schvalování probíhá ještě po část roku, kdy již služba tento rozpočet čerpá, často ohroženy. V NZDM provozovaných neziskovými organizacemi (60 % všech zařízení<sup>35</sup>) se situace řeší tím, že provoz na začátku roku pokračuje v základním rozsahu s nadějí, že služba bude finančně podpořena a bude mít prostředky alespoň na dobu, kdy provozuje bez znalosti částky přiznané dotace. Dle výsledku dotačního řízení pak upraví úvazky pracovníků, protože mzdové náklady jsou největší položkou rozpočtu NZDM. Po celý rok manažer zařízení usiluje o získání finančních prostředků na chod zařízení. Tato nejistota není zdravým prostředím pro rozvoj kvalitní služby. Pokud pracovník vlivem dočasného uzavření služby nebo pro něj již nepřijatelným snížením úvazku odchází, přichází služba o velkou investici do vyškolení pracovníka. Situace tedy z hlediska hygienických faktorů není dobrá, což není dáno nekvalitní prací manažera.

Ve vztahu k motivátorům jsou NZDM naopak na dobré úrovni, mají nástroje, jak je podporovat, uskutečňovat. Adair šest Herzbergových motivátorů, které vedou k uspokojení z práce, uvádí více konkrétně:

---

<sup>35</sup> Registr poskytovatelů sociálních (iregistr.mpsv.cz) služeb ke dni 24. 3. 2013 evidoval 148 NZDM provozovaných neziskovými organizacemi z celkových 246 NZDM, tedy 60 %. Další 29,7 % NZDM je provozováno církevními organizacemi, u nichž jsou dotace schvalovány také až v době, kdy se již rozpočet čerpá.

- „1. Úspěch (úspěšné dokončení práce, vyřešení problému, viditelné výsledky práce).
2. Uznání (uznání, pochvala).
3. Možnosti růstu (profesní růst).
4. Povýšení.
5. Odpovědnost (svěření reálné odpovědnosti s potřebnými pravomocemi).
6. Samotná práce (vlastní vykonávání práce).“ (Adair, 2004, s. 68)

K bodu č. 6, vlastní vykonávání práce: V NZDM je velké zastoupení mladých pracovníků (více viz praktická část), kteří si práci s dětmi a mládeží vybírají ze svého zájmu o problematiku. Práce s mládeží je dynamická, pestrá a zábavná. Doprovodná administrativa je méně zábavná, ale má svůj smysl (povinnosti uložené sociální službě v SKSS). V práci samotné (bod č. 6) lze v NZDM nacházet uspokojení poměrně snadno u pracovníků v přímé práci, u vedoucích pracovníků je povzbuzování motivace prací samotnou náročnější).

Profesní růst (bod č. 3) je součástí zaškolení do profese, každodenního tréninku komunikace s klienty a je náplní průběžného vzdělávání. Tento motivátor je v NZDM na dobré úrovni.

Povýšení (bod č. 4) a svěření odpovědnosti (bod č. 5) je v průběhu kariéry možné, každý pracovník má možnost postupu, pokud má potřebné schopnosti.

Uznání, pochvala (bod č. 2) mnohdy chybí. Čím je to způsobeno?

„Naše kultura nemá velkou tradici pozitivního povzbuzování, což vytváří bludný kruh. Děti, které vyrostly v rodině, která neuměla chválit, ale jen napomínat a trestat, vyrostou v pracovníky a manažery, kteří u svých podřízených v práci, stejně jako doma u svých dětí, vidí a upozorňují jen na nedostatky. To dobré, pozitivní, považují za samozřejmost, která není hodna povšimnutí. Ve svém důsledku však tento přístup vede k tomu, že práce je považována za nutné zlo a její výsledky jsou nedostatečné.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 272)

V NZDM probíhá i výchovná činnost. Pravidly (zákaz konzumace alkoholu, drog, násilného chování apod.) zařízení působí na děti a mládež. Na pracovnících je, aby děti motivovali k dodržování pravidel a vzájemnému slušnému chování. K tomu využívají především motivaci pozitivním oceněním, je mnohem účinnější, než negativní sankce. Pracovníci ji tedy umí. Záleží na atmosféře jejich týmu, zda pochvaly a uznání vyjadřují také sobě navzájem. A na schopnostech nadřízeného v pravý čas pochvalu vyslovit.

Úspěch (bod č. 1), úspěšné dokončení práce, vyřešení problému, viditelné výsledky práce patří k nejobtížněji dosažitelným z uvedeného výčtu. Rozfázováním cílů do dílčích úkolů lze vytvořit prostor pro dokončování, pro pocit, že za pracovníkem je vidět výsledek. Vyřešení problému lze směřovat spíše k odstranění závady počítače, než že by se „vyřešit problém“ podařilo při práci s lidmi. Práce s pubertálními dětmi je plná turbulencí, jeden den se děje velmi závažný problém, druhý den už je předchozí problém vyřešen, ale už nastal nějaký jiný. Prožívání dětí v pubertě je velmi emocionální, je časté střídání nálad. Pokud se v provozním dni žádné problémy neobjevují, neznamená to, že je problém vyřešen.

K podpoře uvědomování vlastního vkladu pracovníků a jejich výsledků slouží supervize a různé typy hodnocení.

### **2.2.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Autorem teorie je americký psycholog **Abraham Harold Maslow**. Maslowovu teorii hierarchie potřeb jsme vybrali proto, že se jedná o nejnámější teorii motivace, která se hojně využívá při práci s klienty, je součástí teoretické výbavy studentů sociální práce. „Příčinu velké známosti či obliby MASLOWOVY hierarchie potřeb je možno v neposlední řadě hledat v její ‚očividnosti‘, která odpovídá každodenním zkušenostem. ...je ceněna proto, že:

- ukazuje na lidskou motivaci jako na dynamický proces;
- představuje vhodný prostředek předvídání výsledků motivačních stimulů a
- je základem předpokladu, že zaměstnanci mohou být vždy dovedeni k vyšším výkonům, pokud známe jejich potřeby. (Deiblová, 2005, s. 26)<sup>36</sup>

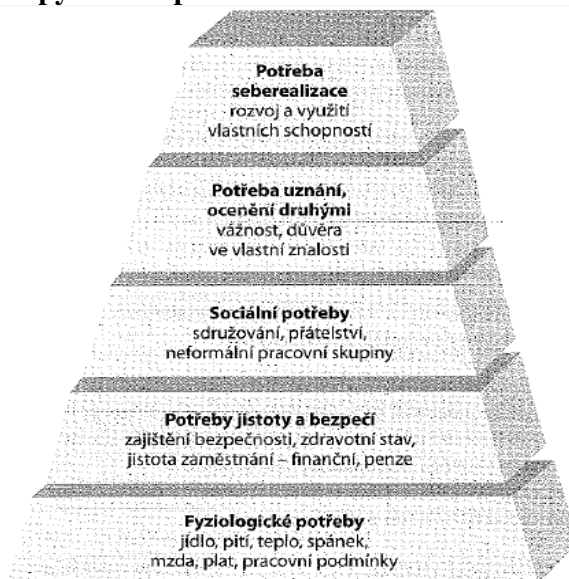
Pro široké obecné povědomí o Maslowově pyramidě potřeb jednotlivce zde uvádíme pouze její přenesení do pracovního prostředí, kterou vytvořili autoři specializující se na pracovní proces a jeho řízení.

---

<sup>36</sup> V knize s názvem „Motivace jako nástroj řízení“ Deiblová představuje čtenáři vědecké teorie motivace a jejich využití v pracovní oblasti. Doprovází je řadou příkladů z pracovního života. Titul doporučujeme zájemcům o teorie motivace využitelné v pracovním prostředí.



## Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



*Zdroj: Veber et al., 2000, s. 114*

Příkladem č. 1 je rozpracování dle Vebera, který uvádí pyramidu potřeb v obvyklém pojetí (viz Obrázek č. 2). Základnu tvoří fyziologické potřeby – mzda, plat, potřeba odpočinku, pracovní podmínky. Další úroveň, potřeby jistoty a bezpečí, uvádí zajištění bezpečí, ochranu zdraví, jistotu zaměstnání a příjmu. Následují sociální potřeby, uspokojování potřeby setkávání a přátelství s jinými lidmi při pracovní činnosti. Další úroveň představuje potřeba uznání, vlastní sebedůvěra plynoucí z výsledků práce. Nejvyšší úroveň je tvořena potřebou seberealizace, zdokonalování a využívání svých schopností.

Příklad č. 2: Bělohlávek rozpracovává Maslowovu teorii hierarchie potřeb (viz Tabulka č. 2) a uvádí vlastní aplikaci teorie na pracovní prostředí. Potřeby v tabulce uvádí v opačném pořadí, od základních až po potřeby vyšší (pokud by nebyly zobrazeny ve výčtu, ale v obrázku, základnu pyramidy by také tvořily fyziologické potřeby a na vrcholu pyramidy by byla potřeba sebeaktualizace). Od Vebera se liší v zařazení bezpečnosti práce, již řadí mezi fyziologické potřeby, Veber ji uvádí o úroveň výš. Peníze Veber přiřazuje k fyziologickým potřebám, Bělohlávek je uvádí pod „uznáním“. Oba autoři při rozřazení prvků vycházeli ze svých zkušeností a obojí zařazení je možné. Ve vlastní interpretaci bychom peníze, odměnu za práci, umístili do fyziologických potřeb, protože bez nich nelze základní potřeby zajistit.

**Tabulka 2: Maslowova hierarchie potřeb v pracovním prostředí**

Fyziologické potřeby:	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí:	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna
Potřeba sounáležitosti:	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutají pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění:	peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace:	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

*Zdroj: Bělohlávek, 2008, s. 41*

V NZDM jsou fyziologické potřeby zabezpečené, prostředí určené dětem je bezpečné a chráněné před škodlivými vlivy. Je třeba zajistit pracovníkům především dostatek místa a klidu na administrativní práci, popřípadě vedoucímu individuálně rozložit pracovní dobu tak, aby v otevírací době nebyl rušen hlasitým provozem služby. Otevírací dobou jsou odpolední až večerní hodiny, kdy děti nejsou ve škole.

Perspektiva organizace a zaměstnání do budoucna je vnějším vlivem, je závislá na politických rozhodnutích. Současný stav je, že byla Zákonem o sociálních službách vytvořena koncepce a komplexní právní úprava povinností poskytovatelů sociálních služeb, ale původní záměr napojit systém financování sociálních služeb na služby zařazené v registru, podporovat toho, kdo je do registru zapsán a splňuje náročné podmínky, garantovat jeho finanční podporu, se zatím nedaří. Vodítka pro vzájemné porovnávání služeb (především v množství klientů, popřípadě počtu klientů na jednoho pracovníka na plný úvazek) se teprve vytvářejí.

Nejvíce záleží na objemu prostředků určených na financování sociálních služeb. Dále na jejich poměrném rozdělení mezi služby sociální péče a služby sociální prevence. Výsledkem dotační politiky státu pro oblast sociálních služeb je nízká a nestabilní podpora NZDM. Údaje o objemu přidělených dotací jsou součástí doprovodných informací o službě v Registru poskytovatelů sociálních služeb. Náklady na provoz jednoho NZDM s otevíracími dny 4 – 5x týdně, se 3 pracovníky na plný úvazek (1 vedoucí, 2 pracovníci v přímé práci) se pohybují kolem 1 milionu Kč za rok. Za této situace mohou pracovníci využívat znalostí a dovedností, které si během zaškolení museli doplnit, v rozsahu plného pracovního úvazku (nevýhodou, ale nutností, v NZDM jsou částečné úvazky; každý pracovník musí projít plným zaškolením, ale své kompetence k vykonávání profese využívá jen několikrát týdně).

Dle údajů dostupných v registru se výše dotací na provoz NZDM pohybuje od 2.000,- Kč do 800.000,- Kč. Při omezení služby neplatí přímá úměrnost mezi cenou plného a částečného provozu zařízení. Pokud plný provoz stojí 1 mil. Kč, neplatí, že čtvrtinový provoz stojí 250.000,- Kč. Zařízení má své fixní náklady – nájemné, dodávky energií, internetu apod., které jsou stejně nákladné při plném i částečném provozu. Omezovat lze pouze úvazky pracovníků, což má velmi negativní efekt na pracovníky a jejich ochotu na pracovním místě setrvat (odměny v sociálních službách jsou obecně nízké, a pokud je ještě snížen úvazek, není možné mít toto zaměstnání jako zdroj obživy).

Dobré vztahy jsou předpokladem spolupráce při přímé práci. Na dobré vztahy je v NZDM kladen velký důraz, spolupráce je hojně využívána.

Uznání a ocenění je na vedoucím, především dostatečná míra je důležitá (i příliš pochvaly škodí, jejím důsledkem je nesamostatnost a očekávání stále pozitivní podpory z vnějšku).

Sebeaktualizace v NZDM je uspokojovanou potřebou, pestrost činnosti je téměř neomezená, jejím jediným omezením je, že dětem a mládeži ohroženým riziky má pomáhat rizikům předcházet, nebo řešit problémy jimi působené. V NZDM je prostor pro kreativitu a uplatnění vlastních nápadů. „Obecně platí, čím více možností spolurozhodování v pracovním procesu, tím větší spokojenost a motivace, protože většina lidí nechce pracovat jen podle příkazů.“ (Deiblová, 2005, s. 62)

### 2.2.3 Srovnání Herzbergovy a Maslowovy teorie

**Tabulka 3: Schematické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání**

	Abraham Maslow	Frederick Herzberg	
<b>Potřeby růstové</b>	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	<b>Motivátory</b> (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
<b>Potřeby deficitní</b>	Sociální potřeby • potřeby sounáležitosti • potřeby lásky	Mezilidské vztahy • s nadřízenými • s kolegy • s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	<b>Faktory hygienické</b> (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Zdroj: Pauknerová, 2012, s. 175

Přehledné srovnání uvádí Pauknerová (viz Tabulka č. 3). Maslow a Herzberg vytvořili teorie, v nichž uspořádali vlivy (faktory, potřeby) do určitého pořadí, hierarchické posloupnosti. Rozdílem mezi jejich teoriemi (kromě odlišného pojmosloví) jsou stanovená pořadí. Zatímco Maslow považuje potřebu seberealizace a sebeaktualizace za nejvyšší úroveň jeho pořadí, Herzberg za svou nejvyšší úroveň považuje motivátory, konkrétně formulované faktory vyvolávající pracovní spokojenost (satisfaktory).

Domníváme se, že rozdíl mezi autory je daný původním vznikem teorií. Maslow je autorem obecné teorie motivace, která platí v zaměstnání i mimo něj. Herzbergova teorie vznikla v přímé souvislosti s pracovním prostředím, je tedy více specializovaná. U Herzberga tedy na pomyslném vrcholu nenacházíme sebeaktualizaci, ale osobní rozvoj nebo růst odpovědnosti, což se s významem sebeaktualizace úzce pojí.

Na příkladu dvou teorií jsme uvedli, jak je lze pro určité prostředí (NZDM) využít, jak o faktorech motivujících pracovníky uvažovat v kontextu unikátních podmínek jednotlivých zařízení nebo organizací.

## **2.3 Nebezpečí pomáhajících profesí související s motivací**

Po teoretickém pojednání, jak motivace a motivování funguje, se dostáváme k části o nebezpečích pomáhajících profesí, kterým se vhodným motivováním pracovníků snažíme předcházet nebo je odstraňovat. Syndrom pomáhajících je výklad motivace přehnaného pracovního nasazení a zájmu o pomáhání druhým lidem. Syndrom vyhoření je stav vyčerpání, snížení motivace vlivem zátěže, kterou práce s lidmi přináší.

### **2.3.1 Syndrom pomáhajících**

Wolfgang Schmidbauer, německý psychoanalytik, popisuje syndrom pomáhajících, což je „specifická narcistická porucha, jejímž prostřednictvím pracovník v pomáhající profesi řeší, většinou nevědomě, své rané trauma odmítnutého dítěte. Trpí hladem po porozumění a po uznání. Syndrom pomáhajících, neschopnost vyjádřit vlastní pocity a potřeby, jež se stala osobnostní strukturou, spojená se zdánlivě všemohoucí, nenapadnutelnou fasádou ve sféře sociálních služeb, je velmi rozšířený.<sup>37</sup>“ (Schmidbauer, 2000, s. 15)

---

<sup>37</sup> „Vnitřní situaci lidí se syndromem pomáhajících lze popsat jedním obrazem: zanedbané, hladové dítě, za nádhernou, pevnou fasádou.“ (Schmidbauer 2000, s. 17)

Ti, kdo jím trpí, se věnují pomáhajícím profesím především ze strachu z vlastní realizace, své úsilí vynakládají v zaměstnání, jsou oddaní práci pro druhé. Schmidbauer ve svých knihách uvádí řadu kazuistik.

„Pokud je pomáhající profese provozována bez supervize, jen prohlubuje tuto nekončící a nenasytnou touhu po vděčnosti a obdivu. Syndromem pomáhajících dle Schmidbauera netrpí jen jednotlivci, ale celé instituce – zdravotnické, pedagogické a sociální.“ (Matoušek et al., 2008, s. 59)

Je otázkou, jak rozpoznat, kdy už se jedná o překročení mezí běžného výkonu profese, kdy je něco v nepořádku.

„Povolání pomáhajícího vyžaduje soustavnou supervizi, protože při práci, kterou vykonávají, se nelze řídit pouze vlastním svědomím. Krátkodobá cvičná terapie je dobrým začátkem, přestože se v ní jen těžko dají navodit situace, v níž by se pomáhající stal opravdovým příjemcem pomoci. Ve výcviku je kvůli jiným, ne kvůli sobě.“ (Matoušek et al., 2008, s. 59)

Matoušek doporučuje supervizi. Uvádí, že je nesnadné rozlišit, kdy je člověk v profesionální pozici psychicky fit a kdy je stížen nějakou poruchou<sup>38</sup>. „Jde o altruistické, společností uznávané chování, o pomoc druhým, které nebývá zvykem zkoumat, i když je nasnadě, že základem pomáhání mohou být i sobecké motivy provázené agresivitou nebo skrývaná potřeba po moci, všemohoucnosti. Pomáhající sami se obvykle pokládají za zdravé, snad jen chtějí zlepšit některé své schopnosti. (...) Jedinou účinnou a produktivní cestou ke zlepšení této situace je dlouhodobý a důkladný výcvik končící aprobační a po celou dobu výkonu pomáhající profese soustavná supervize.“ (Matoušek et al., 2008, s. 59)

Na základě studia kazuistik se domníváme, že syndrom pomáhajícího je méně nebezpečný pro klienty, než pro pracovníka samotného. Klienti sice mohou zvýšenou péči profesionála zneužívat nebo se na ní stávat závislí, ale pokud pracovník neporuší předpisy nebo pravidla služby, neprojevuje se syndrom pomocníka směrem ke klientům negativně. Ničivý dopad má však na pomáhajícího profesionála, kteří svým nadměrným nasazením směřují k vyčerpání. Supervize může pomoci rozkrýt příčinu nadměrného nasazení jednotlivce, řešení však již nebude součástí supervize, ale řešení bude vhodné hledat v psychoterapii.

---

<sup>38</sup> „Deprese je obecně psychickou poruchou právě pomáhajících profesí – lidí, kteří s těžkým břemenem norem a ideálů udržují fungování industriální společnosti. Proto si myslím, že i v tomto ohledu musíme brát větší zřetel na povolání jako na cosi, co mocně působí na duševní a sociální situaci člověka.“ (Schmidbauer, 2008, s. 147)

### 2.3.2 Syndrom vyhoření

Syndromem vyhoření (dále jen „vyhoření“) se zabýváme, protože je jasně formulovaným nebezpečím, kterému se motivováním pracovníků snažíme předcházet. Syndrom vyhoření přímo zasahuje motivaci. Navazuje na výše definovaný syndrom pomocníka.

„Pojem burnout<sup>39</sup> v kontextu pomocníků razil H. J. Freudenberger v USA..., (který) se zabýval často dramatickými ztrátami motivace v alternativních institucích, které v USA vznikaly v rámci hnutí za lidská práva a studentského hnutí od počátku šedesátých let... Jako zdroje vyhoření byly již mnohokrát popsány přepjaté motivace a iluzivní očekávání.“ (Schmidbauer 2008, s. 217)

„Každý pomocník je v nebezpečí, že profesní role, která od něj vyžaduje, aby pečlivě bděl nad svými emocemi a aby různými způsoby „zvládal“ emocionální slabosti svých klientů, zasáhne i jeho samého. Nutkání potlačovat dětské potřeby, udržovat progresivní postoj ‚silného jedince‘ ohrožují pomocníkovu vnitřní rovnováhu.“ (Schmidbauer 2008, s. 141)

Příznaky vyhoření se projevují postupně. „Vyhoření není nemoc, kterou můžete chytit, ani nejde o rozpoznatelnou událost nebo stav, protože jde o proces, který často začíná už velmi záhy v průběhu kariéry pomáhajícího. Jeho semínka mohou být dokonce obsažena v hodnotových systémech mnoha pomáhajících profesí a v osobnostech těch, které tyto profese přitahují...“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 33)

„Mezi nejčasnějšími varovnými příznaky vyhoření hrají velkou roli právě problémy syndromu pomocníka – nedostatek motivace a zúžení perspektiv: nevyvinutý soukromý život, málo kontaktů (např. jen s kolegy), zúžené spektrum zájmů, neuspokojivě uspořádaný volný čas.“ (Schmidbauer 2008, s. 220)

„Syndrom vyhoření v práci je snížení nadšení a motivace způsobené pocity bezmoci při práci<sup>40</sup>. Je to destruktivní proces, který ovlivňuje zdraví oběti, vztahy a výkon. Mezi běžné příznaky syndromu vyhoření patří častá onemocnění, pocity

---

<sup>39</sup> V českém jazyce „syndrom vyhoření“.

<sup>40</sup> „Neexistuje žádný odborník, který by vždy dokázal pomoci nebo ulehčit v afektech společných celému lidstvu. Strach, úzkost, vztek, bolest a smutek musíme vždy znovu protrpět. Vše, co se zmocňuje celého člověka, vše, co ho cele naplňuje, odporuje zvládnutí odborníkem.

Když jsem skutečně smutný a odevzdám se tomu pocitu, zbavuji se tím možností, jak zvládnout tento pocit jako odborník. ‚Zvládnutí‘ či ‚ovládnutí‘ je v naší společnosti předem zformováno jako technická přednost. Je nesmírně těžké odpoutat se od této požadované podoby. (...) Vpravdě může odborník – je-li opravdu ‚dobrý‘ – totéž co nejlepší přítel: Může klientovi předat své přesvědčení, že bolest jednou přejde, jen je třeba si ji připustit. Odborníci mají tuto možnost bohužel jen zřídka. Často ani nesnesou setkání s člověkem, kterým zmítají temné emoce, a úplně se mu vyhnou, nebo se se situací vypořádají technicky, pomocí psychofarmak.“ (Schmidbauer 2008, s. 147, 148)

únavy, podrážděnost, nadužívání návykových látek, stažení se, absence a klesající pracovní výkon.“ (Potter, 1996, s. 103)

Výsledky výzkumu syndromu vyhoření, které popisují pomocníky rezistentní vůči vyhoření z řad pečovatелů, uvádí Schmidbauer. Odpovědí na otázku, co pečovatele chrání před vyhořením, je „realistické sebevědomí, které není odkázané na splnění iluzorních přání. Tato síla uvádí do pohybu procesy, které zakládají, řídí, udržují a rozvíjejí profesionální identitu. Kdo dokáže pozitivně přijímat a hodnotit realitu své profesní práce, má nejen radost ze svého povolání, ale také je mnohem více schopen zlepšovat jednotlivosti, ekonomicky své povolání měnit, pronikat k uspokojením, která může jeho práce poskytnout. A také je schopen nacházet možnosti uspokojení mimo povolání v tom, co mu práce poskytnout nemůže.“ (Schmidbauer, 2008, s. 226)

Charakteristiky pracovníka odolného vůči vyhoření potvrzuje Kadushin. „Pracovník, který je uvolněný a nebere práci příliš vážně, má silné sebevědomí, takže není ohroženo občasnými selháními v práci, a není na sebe příliš náročný a sebetrestající, je méně často kandidátem na syndrom vyhoření. Takové postoje pomáhají získat imunitu proti vyhoření pracovníka.“ (Kadushin, 2002, s. 244)

Matoušek zdůrazňuje roli vedoucího, nadřízeného pracovníka, prevence syndromu vyhoření je jeho úkolem. „Ten, kdo organizuje sociální práci, by měl užívat metodické postupy tak, aby pravděpodobnost vývoje syndromu vyhoření minimalizoval. Syndrom vyhoření je vždy výslednicí interakce podmínek k práci vytvořených organizací, pro niž profesionál nebo dobrovolník pracuje, a subjektivních očekávání pracovníka.“ (Matoušek et al., 2008, s. 55)

Základní příčinu, neustálý kontakt s lidmi čelícími závažným problémům z profese sociálního pracovníka nelze vynechat. Jde o hledání jiných řešení. „Nespecifickou, obecnou příčinou jeho vzniku jsou zvláštní nároky, jež na pracovníka klade intenzivní kontakt s lidmi využívajícími sociální služby. (...) Profesionální sociální práce přináší pracovníkům nepřetržitý kontakt se skupinami lidí, jejichž potřeby jsou akcentované, psychika je v nerovnováze a jejich představa o přiměřené pomoci není vždy realistická. (...) Dlouhodobý kontakt s hendikepovanými lidmi vyžaduje ze strany pracovníka vysokou míru nezdolnosti a schopnost průběžně a efektivně se vyrovnávat s pracovním stresem, ze strany organizace vyžaduje zajištění podmínek minimalizujících popsany specifický stres.“ (Matoušek et al., 2008, s. 55)

Jak tedy syndromu vyhoření předcházet? „Syndromu vyhoření se dá předcházet adekvátním množstvím motivačních živin. ‚Zisky<sup>41</sup>‘ jsou nezbytné k udržení vysoké úrovně motivace. Zisky zahrnují uznání, pocity uspokojení, odměny a další pozitivní výsledky z dobře vykonané práce. Potřebujete mít také alespoň nějaký pocit kontroly. Chcete-li zůstat motivovaný, musíte cítit, že můžete ovlivňovat, co se s vámi děje tím, co děláte.“ (Potter, 1996, s. 103)

„V souhlasu s výsledky výzkumů syndromu vyhoření zaměřených na kvalitu a procesy (např. Cherniss a Kleiber) považují za nejdůležitější ochranu před vyhořením trvalý profesní vývoj.“ (Schmidbauer 2008, s. 222)

„Ve vyhoření jde koneckonců o to, zda se může prosadit realistické pojetí profesní činnosti. To je nositelem stabilní motivace a trvalý zájem o profesní vývoj zabraňuje ztuhnutí v rutíně.“ (Schmidbauer 2008, s. 226, 227)

„Prevencí syndromu vyhoření je (...) průběžná supervize.“ (Matoušek et al., 2008, s. 58)

„Obecně platí, že v pomáhajících profesích je obtížné definovat žádoucí výsledek práce a kritéria úspěšnosti pracovníka. Každé komplexnější hodnocení je zatíženo subjektivními preferencemi hodnotitele. Pomáhající profese přinášejí pracovníkovi odpovědnost za klienty, a přitom mu neposkytují možnost mít plně pod kontrolou jejich chování.

Pomáhající profese vyžaduje, aby pracovník našel optimální stupeň osobní angažovanosti na osudech klientů; bez schopnosti pracovníka osobně se angažovat je kvalitní sociální služba nepředstavitelná.“ (Matoušek et al., 2008, s. 56)

Naopak rozvoji syndromu vyhoření přispívají pracoviště, kde: není věnována potřebám personálu dostatečná pozornost; noví členové nejsou zaškoleni, neexistují plány osobního rozvoje; chybí supervize; vládne soupeřivá atmosféra, je silná byrokratická kontrola chování personálu ad. (Matoušek et al., 2008, s. 57)

Syndromu vyhoření, vyčerpání a ztrátě motivace lze tedy předcházet dostatkem ocenění a uznání, trvalým profesním rozvojem (vzděláváním a výcviky) a supervizí. „...Vyhořením je třeba se zabývat dřív, než k němu dojde. To znamená zamyslet se nad svou stínovou motivací k práci v pomáhajících profesích (...); sledovat své vlastní příznaky stresu a vytvářet si zdravý systém podpory (...);

---

<sup>41</sup> Z anglického originálu slovo „wins“ překládáme jako „zisky“, dalšími významy slova jsou také „výhry, vítězství“.



postarat se o vlastní smysluplný, příjemný a fyzicky aktivní život mimo roli pomáhajícího.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 33)

V případě ohrožení vyhořením Křivohlavý uvádí doporučení vzniklá na základě poznatků profesorky paliativní medicíny Sheily Cassidyové, vedoucí pracovnice jednoho z anglických hospiců (viz Příloha č. 5 – Prevence syndromu vyhoření). Rady se týkají především cílené práce s vlastními emocemi, které v prostředí hospice nejsou zastírány. Je naznačen směr, návod pro pracovníka, jak k práci a svým pocitům přistupovat, aby neměly škodlivý účinek. Rady popisují, jak být oporou sobě i svému okolí, pojednávají o povzbuzení a motivaci, proto je mezi přílohy zařazujeme. Začínají: „1. Buď k sobě mírná, vlídná a laskavá...“ (Křivohlavý, 2001, s. 119)

Zodpovědnost za předcházení syndromu vyhoření je na každém pomáhajícím profesionálovi, který se v průběhu přípravy na povolání s tímto jevem seznamuje. Vytváření nerušivého prostředí s dobrou atmosférou pracoviště náleží vedoucímu pracovníkovi.

### 3. Nástroje ke zvyšování motivace pracovníka

Tato kapitola se zaměřuje na nástroje, které mohou organizace využít při motivování svých pracovníků. Které nástroje to jsou? Jak na pracovníky působí? Tím se nyní budeme zabývat.

Proč je třeba se motivací pracovníků zabývat? „Ve většině případů se v normálním pracovním životě setkáváme s potřebou motivaci pracovníků zvyšovat, protože ještě nedosáhla svého optima, nebo časem klesá a chceme ji vrátit zpět do pásma optimální hladiny. Stimulace pracovní motivace je nejdůležitější oblastí práce s lidmi (vedle zvyšování kvalifikace lidí a vedle zlepšování jejich podmínek pro práci).“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 260)

„Úroveň výkonové motivace je možné žádoucím směrem ovlivňovat, (...). Obecně však platí, že pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytykáním nedostatků a chyb. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 237)

Výkonovou nebo též pracovní motivaci je možné a potřebné ovlivňovat. Každému pracovníkovi věnujeme pozornost, motivujeme jej nejlépe prostřednictvím přímého kontaktu. Zvláštní pozornost je věnovaná novým pracovníkům v procesu zaškolování, kteří mívají dostatek energie a zájmu, neboť si chtějí práci udržet. Chybí jim zkušenosti, provází je nejistota. Těžiště práce na jejich motivaci spočívá v předávání informací a filozofie organizace. Až později přichází na řadu hodnocení jejich výsledků a výkonů.

„Energie, pracovní nasazení, houževnatost, rozhodnost, přesvědčivost, cílevědomost, loajalita, nadšení, chuť do práce, úsilí a vůle – všechny tyto žádoucí charakteristiky motivovaného člověka nemůže zajistit jakkoli dobře nastavený systém benefitů. To ovšem vůbec neznamená, že nejsou potřebné! Dobré podmínky pro výkon práce, účinně nastavené systémy odměňování, nastavená pravidla a struktury jsou základními podmínkami pro výkon práce. Samy o sobě ale dlouhodobě nemotivují. (...) Mezi největší stimulační faktory motivace patří dobrý manažer, dobrá manažerka.“ (Hospodářová 2008, s. 100)

Odpovědí na otázku, co je nejlepším „nástrojem“ motivace pracovníků, je dobrý manažer, který v pracovnících vidí především jejich potenciál. Pro stimulaci pracovního výkonu je důležitá pochvala a povzbuzení, vzájemná důvěra mezi podřízenými a nadřízeným a působení pracovní skupiny: „Skupina sama může nejúčinněji ovlivnit

své členy. Úkolem vedoucího je ovlivňovat skupinu a sám působit jako živý vzor.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 278)

„U vedoucího napodobujeme:

- jak přistupuje k problémům;
- jak mluví s ostatními lidmi;
- jak zachází se svými pocity (např. s agresí);
- jaké postoje zaujímá k práci, výkonu apod.

Chtě nechtě má jeho chování ‚učící účinek‘ a pravděpodobně ovlivňuje chování svých spolupracovníků víc než cokoli jiného.“ (Deiblová, 2005, s. 91)

„Obecných závěrů týkajících se motivace lze využít ve směru *pracovní motivace*. Úlohou jejich nástrojů je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby byly v souladu s posláním firmy. Od manažerů vyžaduje schopnost vyvolat u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy.“ (Veber et al., 2000, s. 112)

Utvářet smýšlení, které bude v souladu s cíli organizace, je úkolem manažera jak u nových, tak i u stávajících pracovníků. Služby procházejí vývojem a bylo by chybou předpokládat, že pracovníci budou připraveni na průběžné změny, že se s nimi pružně ztotožní. V NZDM se využívá metodického vedení, setkávání týmu nebo více týmů s vedoucím pracovníkem za účelem vymezení postupů a jejich zdůvodnění. Pracovníci rozumí příčinám, proč organizace jednotlivé postupy využívá. Velmi nápomocná při vymezování cílů a poslání NZDM je odborná profesní asociace s názvem Česká asociace streetwork založená na podporu rozvoje streetworku (terénní práce) v roce 1997, a která se od roku 2000 věnuje i NZDM. Tato asociace prostřednictvím své publikační činnosti, odborných vzdělávání a konferencí předává know-how<sup>42</sup> inspirované zahraničními zkušenostmi. (Česká asociace streetwork, streetwork.cz)

Jak vybrat nejvhodnější nástroj motivace pro pracovníky? „Stimulační prostředky vybíráme nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také na to, kterou oblast pracovního jednání chceme ovlivnit. Nejčastější potřeba stimulace je v oblasti:

- pracovního výkonu (kvalita, kvantita, rovnoměrnost),
- tvořivosti (nové nápady),

---

<sup>42</sup> Know-how – z angl., souhrn výrobních a obchodních znalostí, postupů a technologií, které jsou výsledkem dlouhodobých zkušeností. (Hartl a Hartlová, 2009, s. 259) V NZDM, v oblasti poskytování služeb, jde o postupy, návody, odborné podklady apod.

- seberozvoje (rozšiřování kvalifikace, dovedností),
- spolupráce (ve skupině, v týmu),
- odpovědnosti (za vlastní jednání, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, bezpečnost práce apod.).“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 277)

Stimulace k rozvoji probíhá skrze podněcování k tvořivosti, stanovování cílů a odměny za přinášení nových nápadů. Stimulace k seberozvoji představuje chápání vzdělávání jako celoživotního procesu. Stimulace spolupráce vychází z předpokladu, že spolupráce v pracovním kolektivu přináší lepší výsledky, než individuální působení. „...kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do problémů.“ (Bedrnová a Nový 1998, s. 280) Stimulace odpovědnosti probíhá skrze dostatečnou zpětnou vazbu, aby pracovníci dokázali vyhodnocovat případné chyby a poučit se.

„Motivace bohužel nevznikne jen tím, že na ni budeme dostatečně hlasitě a neustále upozorňovat podle hesla ‚stačí o tom denně hovořit, motivace se už dostaví sama.‘ Lidé jsou dobře motivováni jen tehdy, je-li v náležitě souhře celá řada faktorů, jež zde působí.“ (Niermeyer, 2005, s. 11)

Nástroje působící na motivaci v širším zařazení patří mezi nástroje interní komunikace (viz Tabulka č. 4). Celkový přehled nástrojů interní komunikace uvádíme v Příloze č. 6 (níže v Tabulce č. 4 je uvedena pouze část přehledu týkající se přímo motivace). Celkový přehled přikládáme proto, že pro organizace pracující na motivaci pracovníků a dobré vnitřní komunikaci může být velmi podnětná.

**Tabulka 4: Nástroje interní komunikace – vybrané komunikační nástroje: personální systémy jako prostředek k ovlivňování vztahu zaměstnanců k podniku**

<b>Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku</b>	<b>Účel</b>	<b>Příklady konkrétních komunikačních nástrojů</b>
personální systémy	motivovat a oceňovat výkon hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj	finanční ohodnocení nefinanční výhody hodnotící systémy školicí a vzdělávací programy

*Zdroj: Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 152*

Postupně se budeme zabývat vyjmenovanými nástroji – finančním ohodnocením, vzděláváním, působením nefinančními výhodami, a hodnotícími systémy. Ukážeme, jak jejich prostřednictvím dochází k ovlivňování motivace pracovníků.

### **3.1 Finanční ohodnocení jako nástroj působení na motivaci pracovníka**

„Hmotná odměna - bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněžní...“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 270)

Pokud je finančního ohodnocení využito, mělo by být v souladu s pravidly, která zvyšují stimulační účinnost odměny. Bedrnová a Nový (1998, s. 271) je shledávají v:

- přímém vztahu mezi odměnou a výkonem,
- odměně co nejdříve po dokončení úkolu, nikdy ne předem,
- tom, že pracovník by měl jasně vědět, jaký je vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou,
- předem stanovených závazných pravidlech, která vztah odměny a výkonu vymezují,
- ve spravedlnosti v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách, která je základní podmínkou dobrých vztahů na pracovišti, nejen stimulační.

Motivace finanční odměnou je pracovníky velmi oblíbená forma ocenění jejich práce. Není však pro zaměstnavatele řešením pro dlouhodobou motivaci pracovníka

„Podstatným přínosem pro manažerskou praxi je zjištění, že neustálé uspokojování základních hodnot (zvyšování hmotné odměny, odstraňování nedostatků pracovního prostředí) nemůže být trvalým zdrojem motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem v rukou manažerů se stává uspokojování dalších lidských potřeb – zejména potřeb sociálních a potřeb růstu (sebeaktualizace).“ (Bělohlávek, 2008, s. 54)

„Efekt použití peněz jako motivačního faktoru je velmi krátkodobý. (...) Jakýkoli nárůst výkonu je zaplacen jeho úbytkem v následujícím období a celkový efekt zůstává na úrovni výkonnosti v rámci dané práce...“ (Tyson a Jackson, 1997, s. 29, 30)

V sociálních službách, konkrétně v nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež, převažuje situace hledání úspor, snižování úvazků a spíše zmenšování rozsahu poskytovaných služeb (např. snížení počtu otevíracích dní). O uspokojivém motivování prostřednictvím mimořádných příplatků, popřípadě prostřednictvím trvalého navýšení mzdového ohodnocení dosud nebylo možné uvažovat.

Výjimkou jsou období financovaná z prostředků Evropského sociálního fondu (dále jen „ESF“), kdy sociální služby mají zajištěné víceleté financování. V tu dobu mohou pracovníci mít i plné pracovní úvazky a služba má potřebné personální obsazení.

Tato období jsou pro služby jedinečnou možností kontaktovat cílovou skupinu, šířit informovanost o službě a v silném personálním zastoupení zpracovat nebo aktualizovat metodické manuály. Musí se však připravit na krizový moment přechodu na jiné financování než z ESF (nejčastěji ze státního rozpočtu v kombinaci s nadačními granty a dotacemi od obce a kraje). Je logické, že uvedené zdroje nepřispívají na jakékoli finanční odměny zaměstnanců, protože je v jejich zájmu podpořit co nejvíce služeb.

Jako zdroj finančních odměn v úvahu přichází pouze vlastní výdělečná činnost (např. prodej výrobků, pronájem výukové místnosti), což jsou pouze výjimečné a příležitostné způsoby výdělnku. NZDM se zaměřují na děti, skupinu obyvatel bez příjmu, navíc je institucí poskytující podporu a pomoc, nikoli oslovující cílovou skupinu s obchodním úmyslem prodat produkt nebo službu dítěti nebo jeho blízkým<sup>43</sup>.

NZDM jsou ze své podstaty bezplatné (zásada nízkoprahovosti zaručuje rovný přístup všem), důsledkem je, že je služba plně závislá na přidělených finančních prostředcích.

Východiskem pro službu je zabývat se jinými způsoby motivace, než finanční odměnou. Na nedostatek finančních prostředků v oboru NZDM reaguje výběr tématu této diplomové práce – způsoby nefinanční motivace prostřednictvím dobrého personálního řízení (pracovní hodnocení) a skrze odbornou podporu (supervizi).

### **3.2 Vzdělávání jako nástroj působení na motivaci pracovníka**

„Znalost, to jsou teoretické základy. Dovednost je praktická schopnost, v níž dovedu znalost uplatnit. Takže když někdo něco zná, ještě to neznamena, že znalost dovede v praxi využít, ještě to nemusí znamenat, že je skutečně využívá, protože je důležité chtít něco dělat, být zaujatý a rozhodnutý něco udělat, být motivován.“ (Mikuláščík, 2003, s. 341)

---

<sup>43</sup> Každá sociální služba si v rámci SKSS (Standard. č. 2, kritérium c)) definuje metodiku přijímání daru. Je možné rodiče uživatelů označit jako osoby, od nichž dary přijímány nejsou, aby nedocházelo k ovlivňování průběhu služby vyšší poskytnutého daru.

Organizace mají také vnitřní etické postupy, např. nezúčastňují se grantových řízení financovaných firmami, které vyrábějí cigarety nebo které poskytují nevýhodné půjčky. Tyto postupy upřednostňují etické poskytování sociální služby před finančním zajištěním.

Z praktické zkušenosti (Nízkoprahový klub Terén v Dobříši, 2007-2012) uvádíme, že zájem rodičů o financování sociální služby NZDM nebyl zaznamenán. Službu využívají především děti ze sociálně slabých poměrů, u nichž dobrovolné přispívání na chod zařízení objektivně není možný.

„Školení a výcvik zaměstnanců je nezbytnou součástí zvyšování efektivnosti práce a neustálé adaptace na měnící se podmínky a inovační procesy. Svůj význam mají z hlediska motivačního působení.“ (Mikuláščík, 2003, s. 340)

„Výcvik a supervize představují dvě cesty, jak může pomáhající pracovat na svém vztahu k potřebným.“ (Kopřiva, 1997, s. 141)

„Kdo se může profesionálně vyvíjet, ten nevyhoří. Tento poznatek potvrzují pozorování týmového rozvoje i supervizí. Odpovídá také základním poznatkům o povaze profesionální práce. Není to jen pouhá aplikace teoretického vědění získaného ve škole. Pozorování lidí, kteří vykonávají náročná povolání (inženýrů, dirigentů, psychologů atd.) prokázala, že profesionálové se jen ve velice omezené míře řídí tím, co se naučili ve školách. První křůčky umožňuje speciální vzdělávání. Další fáze – a tu profesionálové vysoce oceňují – začíná tehdy, kdy jsou schopni přijímat a zpracovávat zpětné vazby, které získávají ve své konkrétní profesní práci. Jestliže lékaři a učitelé tvrdí, že se učili hlavně od svých pacientů nebo žáků, není to žádná fráze. Potvrzují to výsledky analýz profesionalizačních procesů.“ (Schmidbauer 2008, s. 225)

Vzděláváním dosahujeme profesního růstu, rozšiřujeme škálu svých znalostí a výcvikem i škálu svých dovedností. Vzdělávání pro oblast NZDM jsou praktická a užitečná, příkladem jsou: motivační rozhovory, zaznamenávání individuálního plánu, oborové minimum nízkoprahových služeb. (Česká asociace streetwork, streetwork.cz, Vzdělávání)

Zákon o sociálních službách vznáší požadavek na celoživotní vzdělávání pracovníků pracujících s klienty. Je stanoven poměr mezi akreditovanými vzdělávacími kurzy, neakreditovanými vzděláváními, stážemi a konferencemi. Do statistického výkazu sociální služby se u jednotlivých pracovníků uvádějí počty hodin absolvovaného vzdělávání. Tím je vzdělávání zajištěna pozornost zaměstnavatele. Problematické je zajištění finančních zdrojů na hrazení poplatků za vzdělávání. Využívány jsou bezplatné vzdělávací akce, které pořádá např. profesní asociace, kraje, obce a neziskové organizace v rámci svých vzdělávacích projektů.

Hlavním přínosem pro motivaci pracovníka je zvýšení sebedůvěry, díky které se i jeho ochota k práci zvyšuje. Profesní růst patří mezi Herzbergovy motivátory.

### **3.3 Nefinanční působení jako nástroj ovlivňování motivace pracovníka**

Mezi nefinanční působení řadíme:

- pracovní prostředí, pracovní podmínky;
- identifikaci s prací, profesí a organizací;
- obsah práce;
- atmosféru ve skupině;
- a externí stimulační faktory.

#### **3.3.1 Pracovní prostředí, pracovní podmínky**

„Tvzení, že výkon závisí hlavně na velikosti motivace člověka, je zjednodušené především v tom smyslu, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími faktory, které ho ovlivňují, jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, určující jeho kvalifikační potenciál. Kromě toho se zde podílejí i různé vnější podmínky, za kterých pracuje – technické vybavení pracoviště, používaná technologie, v podniku uplatňovaná organizace práce, úroveň fyzických podmínek práce (ozvučení a osvětlení pracoviště, jeho celková úprava, mikroklimatické podmínky, přítomnost či absence škodlivých vlivů apod.)“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 259)

Pracovní podmínky jsou základním předpokladem uspokojivého výkonu pracovníka. Vliv pracovních podmínek je dlouhodobě zkoumán, vhodnou formou je experiment<sup>44</sup>, kdy jsou srovnávány dvě náhodně rozdělené skupiny. Experimentální skupina je vystavena působení experimentální proměnné, zatímco druhá skupina, tzv. kontrolní skupina jejímu působení vystavena není. Před a po působení proměnné jsou provedena měření, jejichž výsledky jsou na konci experimentu porovnány. Je sledován vliv změněného uspořádání na chování zúčastněných osob. (Disman, 2006, s. 35-36)

„Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 261)

---

<sup>44</sup> „Zajímavý experiment vyzkoušeli američtí psychologové. Na stěny kanceláří vyvěsili plakáty s výraznými očima v mírně nadživotní velikosti. Sledovali, jak se mění chování zaměstnanců a jak se mění jejich výkonnost v práci. Zjistili, že v kancelářích, kde byl pár očí umístěn, se zaměstnanci snažili pracovat intenzivněji, než v kancelářích bez plakátů. Dokonce více než v kancelářích, kde byla umístěna průmyslová kamera. Zároveň ale pracovníci v dotaznících uváděli, že plakát s očima vnímají jako nepříjemný, neustále sledující. Tato nová metoda zvyšování motivace má své háčky – lidé se sklony k nějakému psychickému onemocnění mohou oči vnímat natolik výrazně, že by to jejich onemocnění mohlo prohloubit.“ (Stibalová, 2011, s. 25)



„Je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných, mikroklimatických aj. podmínkách, ale na druhou stranu také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: primárně se lepší podmínky pro práce projeví ve zlepšení výkonu – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péči o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležité. (...) Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky tedy působí vždy nestimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 275)

Upřímná vyjádření pracovníků ke spokojenosti s pracovními podmínkami lze přímo od pracovníků získat. Je v jejich zájmu vyjádřit nadřízenému, co chybí nebo co funguje nedostatečně. I bez dotazování jsou závažné nedostatky nadřízenému bezprostředně známy, protože brání v práci na zadaných úkolech. Technické problémy (nefungující zařízení, prvky ohrožující zdraví) lze buď odstranit, nebo záměrně pozměnit pracovní činnost tak, aby i za stavu pokračujících technických problémů byla práce přijatelná. Řada nedostatků v pracovních podmínkách je v daném čase neřešitelná (např. nedostatečný prostor v zázemí pro pracovníky).

### **3.3.2 Identifikace s prací, profesí a organizací**

Identifikace s profesí znamená, že člověk považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s organizací (podnikem) znamená ztotožnění pracovníka s organizací, ve které pracuje, přijetí cílů organizace.

„Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 275)

Pro oblast sociálních služeb platí jiné podmínky než v podnikatelské sféře. V podnikatelské oblasti rozhoduje o cílech podniku majitel, popř. skupina vlastníků, a pracovníci se cílům zcela přizpůsobují. Firma přijímá pracovníky, kteří mají předpoklady k cílům směřovat.

Oblast sociálních služeb je v neustálém vývoji, služby vznikají a zanikají, rozšiřují se, transformují v jiné, přičemž platí, že organizace, která dokáže obstarat dostatek finančních prostředků na provoz služby, ji za splnění zákonných podmínek

(pojištění, dodržování SKSS ad.) může jako sociální službu provozovat. Každá služba má svého nadřízeného, odpovědnou osobu, která obsazuje pracovní místa nejlepšími pracovníky, kteří projeví zájem a ochotu za nabízenou odměnu ve službě pracovat. Pracovníci mají své osobní zájmy, na základě kterých se může služba rozvíjet, příkladem je horolezectví, obsluha hudební techniky, výuka cizího jazyka v NZDM. Nejsou povinnou součástí, ale pokud pracovníci mají dovednosti, které lze při práci využívat, v praxi jsou promítnuty do podoby služby. To je první příklad, jak přibližovat cíle pracovníků a cíle organizace.

Druhým způsobem je, že zvláště v malých týmech (do 10 pracovníků) je náplň služby velmi ovlivněna jednotlivými osobnostmi, které jsou v týmu zastoupeny. Důvodem je, že SKSS ukládají povinnost službě si své postupy ujasnit, zaznamenat v písemné podobě. Pracovníci pak musí mít jednotný postup, znát jej a používat ho. Sestavení metodických manuálů je velmi náročné, odehrává se na mnoha setkáních týmu a průběžně stále probíhají úpravy. V malém týmu je tedy hlas každého velmi zřetelný. To se projevuje i při úvahách o rozšíření služeb. Organizace zaměřené na určitou problematiku (např. oběti domácího násilí, oběti trestných činů) díky svým zkušenostem rozumí problematice jako celku. Nabízí se jim možnost služby rozšiřovat, tedy např. pracovat s pachateli trestných činů nebo domácího násilí. V organizaci bude při rozhodování brán významný ohled na postoj pracovníků, kterých se potenciální rozšíření týká. Tím, že pracovníci mají přímou možnost směřování ovlivňovat, neděje se bez jejich vědomí nebo proti jejich vůli. Organizace je chráněna před tím, že by se cíle organizace příliš rozcházel s cíli pracovníků, že by bylo zabráněno jejich identifikaci s cíli organizace, že by pracovníci ztráceli loajalitu a uvažovali o odchodu.

### **3.3.3 Obsah práce**

Pracovníky lze stimulovat obsahem práce samotné. Rozlišujeme dvě základní orientace: orientace na úspěch a orientaci na obsah. Pracovníci jsou ovlivněni svým základním nastavením buď na obsah, nebo na úspěch. Odlišný význam podle jejich nastavení pro ně mají výzvy, apely. Jejich příkladem jsou: apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost, apel autonomie, apel hrdosti na práci, apel na seberozvoj, apel péče o druhé lidi, apel péče o přírodu ad. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 271-272)

„Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit, a pokud skutečně působí, dále jej rozvíjet.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 272)

Tento nástroj vyžaduje seznámení s pracovníky, sledování jejich oblastí zájmu, priorit a jejich osobnostního nastavení. Lze vycházet z předpokladu, že kdo si vybral pomáhající profesi jako své povolání, je pro něj apel péče o druhé významnou životní výzvou.

### **3.3.4 Atmosféra pracovní skupiny**

Vedoucí sice nemůže pracovní skupině, která má svá vlastní pravidla, normy a projevy, nařídít, jak se má chovat. Působí na ni však svou formální i neformální autoritou, kterou dění ve skupině ovlivňuje. Důležitý je vztah důvěry, který se vytváří na základě respektu a spravedlivého chování ke všem členům skupiny. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 273)

V rámci pracovní skupiny si lidé své pracovní výkony navzájem porovnávají. Pokud při porovnání pracovník zjistí, že patří ke skupině dobrých pracovníků, posiluje se tím jeho sebevědomí. Pokud patří mezi horší pracovníky, srovnání vzbuzuje ochotu zlepšit se a přiblížit svůj výkon těm lepším ve skupině.

Skupiny s nepříznivou pracovní atmosférou (nepřátelství, závist) působí na individuální výkon negativně.

Soutěživost mezi pracovníky má pozitivní dopad na výkonnost, nesmí však přerůst do soupeření. Ovlivňování atmosféry v pracovní skupině vyžaduje pozorné vnímání rolí ve skupině, jejích pravidel a sankcí, které uplatňuje, a změny ve skupině. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 274)

Upozorňujeme na dva jevy, které souvisejí s atmosférou ve skupině a které zabraňují motivačnímu působení její atmosféry.

Prvním je tzv. sociální nákaza. „Nenáročné sebeuspokojení je nebezpečné také tím, že se může rozšiřovat tzv. sociální nákazou. Na atmosféru v podniku mají vliv všichni lidé, kteří v něm pracují, ne všichni však stejnou měrou. Silné osobnosti akceptované skupinou jsou tzv. vůdci mínění a jejich názory, postoje a chování jsou vzorem k napodobování pro ostatní.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 262)

Druhým jevem, který vyvolává především obstrukční a příliš autoritářský styl řízení, se nazývá „naučená bezmocnost“.

„Naučená bezmocnost je stav pasivity, který se vyvíjí u lidí a zvířat, ocitnou-li se v nepříjemné situaci, v níž nic z toho, co udělají, nevede ke zlepšení. Nejprve se jak lidé, tak zvířata, pokoušejí situaci ze všech sil změnit nebo z ní uniknout. Jsou-li však cesty zavřené, upadají do pasivity a přestávají vyvíjet jakoukoli aktivitu.

To je pochopitelné. Ale ještě důležitější je, že zůstávají pasivní, i když se situace změní a věci by se mohly zlepšit jednoduše tak, že by vyzkoušeli to, oč se pokoušeli dříve, nebo něco jiného.“ (Hayes, 2005, s. 63)

Na atmosféře skupiny se podílejí její členové. Největší vliv z pozice autority má nadřízený. Skrze vhodné rozdělení úkolů ovlivňuje, jak spolu členové týmu vycházejí. Zážitky úspěšné spolupráce týmu dodává sebedůvěru a dobrý pocit a lze jimi řešit i problémy, které se v atmosféře skupiny objeví.

### **3.3.5 Externí stimulační faktory**

Stimulační faktory nacházíme také vně organizace. Jsou jimi image podniku, makroekonomická situace, politické dění, rodinné prostředí apod.

Image podniku, jeho vnímání v celospolečenském kontextu, může organizace sama ovlivnit jen do určité míry. Image podniku není jen známkou kvality služeb nebo výrobků, ale také nástrojem k získání kvalitních pracovních sil.

Makroekonomická situace působí pozitivně, pokud je očekávaný ekonomický růst, naopak stagnace a recese působí demotivačně.

Stimulace přesahuje sféru pracovní a přechází do širší sociální oblasti. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 276)

Budování image organizace probíhá po celou dobu její existence. Reference svědčící o kvalitních službách od klientů, pracovníků a odborníků jsou nejlepším zdrojem dobré pověsti poskytovatele sociálních služeb.

Ostatní externí faktory organizace ovlivňovat nemůže. Je však důležité si uvědomit, že motivace a stimulace nepochází jen z vnitřního uspořádání organizace nebo vnitřního nastavení pracovníka, ale že motivace je výsledkem širšího spektra faktorů, než o kterých teorie pracovní motivace pojednávají.

### **3.4 Hodnotící systémy**

Mezi hodnotící systémy řadíme neformální hodnocení (povzbuzování pracovníků), hodnocení (formální postup pro hodnocení výkonu) a supervizi (hodnocení kvality práce skrze reflexi pracovníka samotného).

### 3.4.1 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Jedná se o významný nástroj stimulování, který je v rukách řídicích pracovníků. Důraz je kladen na pozitivní prvky, aby byl celkový efekt stimulační.

Neformální hodnocení ovlivňuje dvě roviny, které obsahuje: racionální (obsahovou) rovinu a rovinu emocionální (prožitkovou).

V racionální rovině jde o zpětnou vazbu. Pracovník dostává informace od vedoucího o tom, zda a jak jeho výkon odpovídá očekáváním vzhledem k cíli, na kterém se pracuje. Nejúčinnější zpětná vazba je, když je dostatečně konkrétní a je předávána v průběhu činnosti nebo bezprostředně po dokončení.

V rovině prožitkové pracovník cítí, že něco dokázal a že on i jeho práce jsou pro organizaci důležité. Posiluje se tím jeho sebedůvěra a přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Povzbuzuje se jeho motivace celkově, tedy jeho ochota pracovat.

Dobrý vedoucí pracovník oceňuje u podřízených všechny dobré výsledky, ale nepřehlíží nedostatky, podněcuje pracovníka k jejich odstranění. Schopnost upozornit na chyby, aniž by to na pracovníka působilo odrazujícím dojmem, je nárok na umění komunikace. Je možné se techniky naučit ve výcvikových programech zaměřených na komunikační techniky. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 272-273)

„...zpětná vazba je pro pracovníky z motivačních důvodů velmi podstatná. Nikdo nebude ochoten pracovat dlouhodobě s vysokým pracovním nasazením, pokud to někdo neocení. Pracovník nemá zájem zkvalitňovat své pracovní výsledky, pokud ho nikdo nekontroluje. Někteří manažeři si myslí, že když je všechno v pořádku, je to vlastně normální stav a není nutné zdůrazňovat ocenění práce. Jiní kladně hodnotí pouze na výročních schůzích firmy, udělují formální pochvalu. Mnohem účinnější však je dobře načasovaná neformální pochvala. Tento projev díky je velmi účinným motivátorem. Pracovník je pak ochoten svůj úspěch (své pracovní chování) opakovat a většinou ještě na vyšší úrovni. Nejsou důležité chvalozpěvy. Stačí říct: ‚Včera to bylo naprosto perfektní.‘ Čím více je manažer akceptován jako silná osobnost, tím více jeho chvála potěší.“ (Khelerová, 2006, s. 130)

Od formálního hodnocení se nástroj liší tím, že vedoucí situačně reaguje na průběžné výsledky a výkony pracovníků. Není pevně stanoven postup, průběh a forma, vedoucí intuitivně využívá zpětnou vazbu dle svého samostatného rozhodnutí. Při neformálním hodnocení je důležitá pozice autority a přiměřená forma sdělení, srozumitelné a konkrétní vyjádření ocenění směrem k pracovníkovi.

### 3.4.2 Pracovní hodnocení

Nastavení hodnocení v organizaci se budeme podrobně věnovat v samostatné kapitole. Zde uvádíme motivační efekt hodnocení, tzv. hodnotících rozhovorů. „Psychologické principy učení zdůrazňují důležitost zpětné vazby, tj. znalosti dosavadních výsledků. Má-li zaměstnanec dosáhnout pokroku a zlepšení ve své práci, měl by znát, jaké jsou jeho výsledky. Tuto zpětnou vazbu lze poskytovat formou hodnotícího rozhovoru, který navíc – je-li dovedně řízen – může mít značně motivační účinky.“ (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 217)

„Je nesporné, že hodnocení lidí a jejich práce je nezbytnou součástí řízení a řídicího procesu. Je jedním ze základních mechanismů působících při úsilí o dosahování cílů, jež si organizace klade. Hodnocení pak vykonává především funkci motivační – je nástrojem tlaku na pracovníky tím, že jsou jim sdělovány cíle a očekávání řídicích orgánů a pak je zjišťován individuální pokrok, kterého bylo dosaženo. Tuto funkci ovšem může hodnocení plnit úspěšně pouze za předpokladu adekvátní koncepce, jinak se může snadno stát demotivátorem, tj. působit na motivaci negativně ve smyslu její dezorganizace či destrukce.“ (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 190)

Motivační efekt má pracovní hodnocení jako důsledek systematické, kontinuální a logické práce s cíli, se zadáváním dílčích úkolů. Hodnocení předpokládá plánování, následně provádění jasně formulovaného úkolu (nebo činnosti, která k cíli směřuje) a hodnocení. Cyklus se opakuje. Druhým základem motivačního efektu je zpětná vazba uspokojující potřebu ocenění a uznání. Zpětná vazba sama o sobě není vždy zdrojem posilování motivace, účinné vyjádření uznání má své zásady, které uvádíme v samostatné kapitole.

### 3.4.3 Supervize

Motivační působení supervize vyplývá z funkcí supervize, jednou z nich je podpora. Podpora znamená posilování schopnosti vyrovnat se s náročnými situacemi, získání pozitivních signálů, ocenění, potvrzení postupů nebo nasměrování, kudy se vydat. Při supervizích dochází k tzv. aha-zážitku<sup>45</sup>, náhlému pochopení souvislostí, což je dané především tím, že supervize je vymezený čas pro hlubší uvažování o pracovních postupech a jednotlivých případech.

---

<sup>45</sup> Aha-zážitek je „radostný zážitek dostavující se při náhlém vyřešení problému pochopením vzájemných vztahů...“ (Hartl a Hartlová, 2009, s. 24)

Supervize však nepřináší pozitivní motivační účinek jen tím, že pracovník je jejím účastníkem. Platí, že kolik pracovník vloží, tolik si odnese. K tomu, aby supervize byla přínosem pro pracovníka osobně, zvyšovala jeho chuť a ochotu pracovat (pracovní motivaci), je třeba jeho vklad v podobě aktivní účasti. Supervizor účastníkům vysvětluje, k čemu je supervize určena, zdůrazňuje její pravidla a vytváří bezpečný a důvěrný prostor pro otevřený a upřímný dialog.

Supervize se často uvádí ve spojitosti prevence syndromu vyhoření. Domníváme se, že i na účastníky, kteří neprojevují aktivní zájem v supervizním čase, má supervize pozitivní dopad, protože rozšiřuje jejich náhled. Supervize dlouhodobě mapuje rozpoložení členů týmu a na příznaky nezvládnuté pracovní zátěže může dotyčného upozornit.

Supervizi řadíme mezi hodnotící systémy. Společnou reflexí vykonané práce zjišťujeme (odhadujeme) její dopad na klienta, posuzujeme, zda bylo možné postupovat účinněji, a pokud ano, vybavujeme se tímto postupem pro práci s dalšími klienty. Z vyhodnocení si pracovníci odnášejí dobrý pocit, radost z úspěchu, nebo postup, jak pokračovat dál, pokud byly objeveny nedostatky. Zvyšuje se energie, nesnáze jsou přeformulovány do podoby výzvy, a tím jsou méně vnímány jako zátěž. Skrze podporu jsou pracovníci takto motivováni.

### **3.5 Pochybení při volbě motivačních nástrojů**

Veber (2000, s.116-118) užívá pro působení faktorů, které v důsledku vyvolávají negativní impulsy jednání, pojem „nežádoucí motivace“, „demotivace“.

Příčinami nežádoucí motivace jsou:

- chybně zvolené motivační nástroje, jež vedou ke kontraproduktivnímu jednání pracovníků,
- absence řídicích aktivit, kterou pracovníci vnímají negativně,
- chybné řídicí praktiky,
- netečnost manažerů k faktorům, které u pracovníků vyvolávají frustraci, rozčarování a apatii.

Veber upozorňuje především na nedostatečnou informovanost pracovníků, kteří nemají přístup ke stejným dokumentům jako nadřízený, je tedy na nadřízeném, aby informace předával v dostatečné míře. Nedostatek informací vzbuzuje nejistotu, obavy o organizaci a pocit, že nadřízenému na pracovnících nezáleží.

Úsilí o motivování pracovníků znehodnocují chybné řídicí praktiky (upřednostňování, uzavřenost, hodnocení každého pracovníka jiným způsobem – podle oblíbenosti, nejasné a zmatečné příkazy, rozpor slov a činů) a netečnost managementu v situacích, které by vyžadovaly zásah nebo pružnou reakci.

„V životě každé organizace se mohou vyskytnout faktory, které ne v jednotlivostech a zpravidla ani ne jednorázově, ale v kombinaci a postupně mohou vést k otupování pracovního zaujetí, pracovní pohody, výkonnosti a angažovanosti pracovníků. Jejich omezení obvykle nevyžaduje žádné investiční náklady, ale především změnu stylu řízení.“ (Veber et al., 2000, s. 118)

V reálných podmínkách organizace je důležité zůstat v neustálém pohybu (flexibilní), přizpůsobovat se měnícím se podmínkám a vyvažovat nežádoucí tendence, které se běžně vyskytují. Poškozující dopad však mají teprve tehdy, pokud dlouhodobě působí a pokud působí více faktorů současně. Má-li nadřízený pracovník zájem o účinné motivování a vyhnoutí se základním chybám, lze jich dosáhnout. Za podmínky, že je schopen reflexe svých vlastních postupů (popřípadě k získávání nadhledu využívá supervizi řízení), je ochoten naslouchat svým podřízeným a do jejich nápadů vložit svůj vlastní čas a úsilí. Využívá motivační nástroje, které jsou pro danou situaci vhodné. Využívá nástrojů dlouhodobě tvořících hodnotící (kontrolní) systém, z něhož čerpá podněty pro volbu motivačního nástroje (např. pracovní hodnocení).



## **4. Supervize – vybraný nástroj ke zvyšování motivace pracovníka**

Supervizí se budeme zabývat jen z hlediska jejího působení na motivaci. Uvedeme základní funkce supervize, rozdělení na druhy supervize dle několika kritérií a podrobněji rozebereme typy, které jsou ve vybrané sociální službě (NZDM) využívány. Všechna další témata lze podrobněji nalézt v literatuře, jejíž stručný přehled zde uvádíme.

### **4.1 Exkurz do literatury o supervizi**

\* Supervize v pomáhajících profesích (Hawkins, P. a Shohet, R.) je přehledná příručka o supervizi od zahraničních autorů. K čemu slouží supervize? Jak se stát dobrým supervizorem a jak vytvářet v organizaci klima příznivé pro fungování supervize? Kniha přináší tyto odpovědi. Věnuje se tématu supervize v pomáhajících profesích, nejen supervizi v sociální práci.

\* Praktická supervize (Havrdová, Z., Hajný, M. a kol.) pojednává o způsobech supervizní práce v českém prostředí. Supervize je představována jako forma podpory kvalitní práce v sociálních, zdravotnických službách a ve školství. Teoretické poznatky jsou propojeny se zkušenostmi a s ukázkami z praxe.

\* Interní supervize (Jeklová, M. a Reitmeyerová, E.) je stručná příručka o supervizi převážně v sociální práci. Slouží k základní orientaci v problematice.

\* Integrativní přístupy k supervizi (Carroll, M. a Tholstrup, M.) je pojednání o supervizi v pomáhajících profesích, obsahuje teoretické informace i praktické příklady, zkoumá přínos supervize pro jednotlivce i pro organizaci.

\* Supervision in Social Work (Kadushin, A.) je kniha amerického profesora zaměřená na supervizi v sociální práci. Kadushin popisuje místo supervize v organizacích se sociálním zaměřením. Věnuje se funkcím, které supervize plní, procesu supervize a problémům, na které supervize naráží. Dosud nebyla přeložena do českého jazyka.

V českém jazyce je dostupná řada dalších titulů (učebnic sociální práce apod.), které o supervizi přinášejí základní informace, ale není jejich hlavním tématem.

## 4.2 Co patří do supervize?

Supervizi jsme v této práci o motivaci zařadili mezi hodnotící systémy. Důvodem je, že ve srovnání s jinými motivačními nástroji je na hodnocení, posuzování a zpětné vazbě založena. V literatuře se s tímto zařazením nesetkáme, ani neexistují tituly, které by popisovaly vztah supervize a motivace.

„Supervize je systematická aktivita, řízená a plánovaná tak, aby pracovníkům pomohla vykonávat jejich role efektivněji pomocí předávání a modifikování znalostí, dovedností a postojů.“ (Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007, s. 8)

„Supervize, jako živá práce na konkrétních praktických problémech, je vhodnou metodou učení dospělých.“ (Kopřiva, 1997, s. 141)

Oproti teoretickým vědomostem, kterými jsou pomáhající profesionálové vstupující do své profese vzdělávacími institucemi vybaveni, považuje Bednářová za důležitější „získání profesionální jistoty a kompetence v práci s klientem. V této souvislosti se hovoří o supervizi, která prochází napříč pomáhajícími profesemi. Pracovník v pomáhající profesi by se měl během celé své profesní kariéry pravidelně zúčastňovat supervize, a to bez ohledu na získané vzdělání, absolvované výcviky, složené zkoušky apod.“ (Bednářová, 2003, s. 68)

„Supervize je prostor, kde se supervizant může zaměřit na vlastní slabá místa a pocítit, že supervizor s ním sdílí odpovědnost za zacházení s klienty. Tím se supervize stává centrální formou podpory pracovníka.

Dobrá supervize pomáhá:

- lépe využívat vlastní zdroje;
- reagovat na různé výzvy (pozitivní i negativní);
- vyrovnat a rozvrhnout si pracovní zátěž.“ (Koláčková in Matoušek et al., 2008, s. 364)

Autoři zdůrazňují učení, které je přítomné v každém typu supervize. Kromě učení je důležitá podpora, která je zaměřena na pomáhajícího pracovníka proto, aby mohl klientům dlouhodobě poskytovat kvalitní službu.

„Naše zkušenost říká, že supervize může být důležitou součástí péče o sebe a umožňuje zůstat otevřený novému učení, a je také nepostradatelnou součástí neustálého vývoje pomáhajícího, jeho sebeuvědomění a odhodlání dále se vyvíjet.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 19)

Za péčí o pracovníka je kromě kvality služeb ještě preventivní záměr – předcházet syndromu vyhoření, zamezit jeho rozvoji. Tím pečujeme o jednotlivce

i celý tým. Příznaky syndromu vyhoření se totiž v týmu služeb mohou přenášet: „Supervizor si musí být vědom, že existuje prvek šíření nákazy ztrátou morálky a rozvoje syndromu vyhoření. Jeden pracovník je deprimovaný, pocity rozčarování mají tendenci kontaminovat ostatní pracovníky a snížit jejich nadšení pro svou práci.“ (Kadushin, 2002, s. 227)

Supervize funguje tak, že je pracovníkům věnován prostor, jsou jim kladeny otázky, je věnována pozornost jejich sdělením o hlubších souvislostech práce s klienty i o praktických problémech. Supervize se účastní dvě strany – supervizor a supervidovaný<sup>46</sup> (nebo více supervidovaných).

„Mezi supervidovanými pracovníky a supervizorem je rovnocenný partnerský vztah. Supervizor nemá ‚patent na rozum‘, aby udílel ‚rady shora‘.“ (Bednářová, 2003, s. 71)

Za naplnění svých potřeb, využívání pomoci supervizora i skupiny, je zodpovědný sám supervidovaný. Vzájemný vztah je výstižně vyjádřen v Deklaraci práv a odpovědností supervidovaného od autorů Carroll a Gilbert, supervizorů. Uvádíme je v Příloze č. 3.

Pouze u nově zaváděné supervize je supervizor aktivnější. „...jeho aktivita by však měla spočívat zejména v nabízení možností a příkladů, objasňování cílů a prostředků, motivování a oceňování.“ (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 89)

Supervizor postupně iniciativu přenechává na straně supervidovaných.

„Úkolem supervize tedy je:

- poskytnout podporu k dosažení větší profesní sebedůvěry,
- naučit nové dovednosti,
- pomoci reflektovat vnitřní prožívání,
- napomoci monitorovat situaci,
- nalézt nové strategie a postupy,
- poskytnout zpětnou vazbu (feedback),
- pomoci porozumět přenosovým reakcím a paralelním procesům,
- monitorovat etické otázky,
- v případě potřeby naučit či doporučit teoretické poznatky,
- odhalit slepá místa pracovníka atd.“ (Bednářová, 2003, s. 71)

---

<sup>46</sup> Supervidovaný nebo též supervizant je účastník supervize, její příjemce.

Autorka uvádí úkoly supervize v NZDM, zabývá se nízkoprahovými programy. Nastiňuje jimi funkce supervize, kterým se nyní budeme věnovat.

### **4.3 Funkce a účel supervize**

Jednotliví autoři se při výčtu funkcí supervize od sebe navzájem liší. Kadushin zabývající se supervizí sociální práce jmenuje tři funkce supervize, další autoři jich popisují více, liší se však pouze pojmenování, označení mají podobný význam.

Kadushinovy tři základní funkce supervize jsou tyto: „...supervisor naplňuje administrativní, vzdělávací a podpůrnou funkci v interakci se supervidovanými v kontextu pozitivního vztahu. Supervisorův nadhled a objektivita míří k poskytování co nejlepší služby klientům v kvantitě i kvalitě v souladu se strategií organizace a jejími postupy. Supervizoři přímo nenabízejí služby klientům, ale nepřímo ovlivňují úroveň služeb poskytovaných přímo supervidovaným, které supervizoři ovlivňují.“ (Kadushin, 2002, s. 23)

Maroon uvádí autory, kteří rozšiřují Kadushinovo členění: „Rhodes a Middlemanová (1985) identifikovali tři složky supervize: administrativně-supervizní, výukově-vzdělávací a emocionálně-podpůrnou. Souběžným cílem všech tří složek je pomoci pracovníkovi vykonávat efektivně jeho pracovní úkoly. Tito autoři pojmají supervizi jako specifický proces. Zároveň také rozšiřují počet funkcí supervize a oproti Kadushinovi jich popisují celkem osm: humanizace, organizační vyrovnanost, podněcování, vyučování, socializace, hodnocení, organizování a obhajoba zájmů klienta.“ (Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007, s. 9)

Hawkins a Shohet uvádějí svá označení funkcí supervize:

- vzdělávací neboli formativní – rozvoj dovedností, porozumění skrze reflektování práce s klienty,
- podpůrná neboli restorativní – předcházení vyhoření, práce s emocemi, učení se zvládání reakcí na emoce, které vznikají při práci s klienty,
- řídicí neboli normativní – kontrola kvality. (Hawkins a Shohet, 2004, s. 61)

Funkce supervize požadované inspekcemi poskytování sociálních služeb v českém prostředí jsou v publikaci určené poskytovatelům vymezeny takto: „Supervizní proces má zpravidla tři různé úlohy. Jsou to:

- podpora pracovníků zaměřená na vyrovnávání se s emočně náročnými situacemi, které jsou součástí jejich práce,

- vzdělávací úloha – vytváření příležitostí, aby pracovníci mohli rozvíjet své profesionální dovednosti, získávat nové znalosti a utvářet své postoje k uživatelům,
- kontrola spočívající ve formování postojů v souladu s etickými požadavky profese a vedení pracovníků k souladu se standardy dobré praxe a s cíli zařízení.“ (Zavádění standardů kvality, 2002, s. 80)

Ve funkcích supervize nacházíme mezi autory shodu. Další autoři, např. Havrdová, používají označení „účel“ supervize, jímž popisuje jednotlivé funkce supervize a jak jich je dosahováno. Blíže je rozebereme a zaměříme se na motivaci.

**Účel podpurný:** Dosahuje se jej díky citlivému provázení supervidovaného jeho prožitky, projevům porozumění, oceněním hodnoty jeho práce, dodáváním naděje a sebedůvěry. Tyto podpurné prvky patří do supervize. „Účelem podpory v supervizi je povzbuzení k překonání překážek, budování dobrého vztahu a atmosféry, posílení a zplnomocnění supervizanta.“ (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 52)

Podpora má na motivaci pracovníka přímý vliv, dodává energii, odvahu, pomáhá účastí dalších osob na řešení problému, např. obtížného případu.

**Vzdělávací účel:** Vzdělávací prvek je v určité míře přítomen v každé supervizi. Objednávka vzdělávání vychází z konkrétního problému či situace. „Z hlediska účelu má vzdělávací aspekt supervize zlepšit odbornou kompetenci pracovníků při práci s klientem.“ (Tamtéž, s. 52)

Vzdělávání (předávání návodů, postupů, nácvik dovedností apod.) má motivační účinek, vybavuje pracovníka nástroji, rozšiřují se jeho znalosti a kompetence.

**Administrativní účel:** O administrativní supervizi se nejčastěji hovoří, pokud je supervize spojena s přímou odpovědností za kvalitu práce (interní supervize). Je při ní silně zastoupena kontrola. Pokud je kvalita práce v normě, je součástí i podpora a vzdělávání pracovníků. Supervizi provádí zpravidla nadřízený. Jejím účelem je „usměrnění pracovníka, aby si počínal správně v rámci stanovených pravidel a dobré profesionální praxe.“ (Tamtéž, s. 49)

Při tzv. administrativním tázání si pracovníci ujasňují hranice, získávají podporu ohledně jejich profesní role, prohlubuje se jejich chápání cílů společné práce, vytváří se bezpečné prostředí v organizaci. Supervize zaměřená na dosahování administrativních cílů se označuje supervize organizace či programová supervize. (Tamtéž, s. 51)

Kontrola slouží k vytvoření souladu v týmu, k posílení vědomí o pravidlech a k jejich dodržování. Jejím úkolem je udržovat pořádek (opak zmatku, chaosu). V důsledku vzniká příznivé prostředí pro vykonávání práce. Kontrola přímo nemotivuje jednotlivce, spíše působí na celou pracovní skupinu, již udržováním pořádku chrání před poklesem pracovní motivace.

„Administrativní supervize a vzdělávací supervize mají stejný základní cíl: poskytovat nejlepší možnou službu klientům. Administrativní supervize zajišťuje organizační strukturu a prostředky směřující k tomuto cíli, vzdělávací supervize poskytuje trénink, který umožní pracovníkům jej dosahovat. Ačkoli se doplňují, administrativní a vzdělávací supervize jsou navzájem nezávislé.“ (Kadushin, 2002, s. 132)

„Všechny aspekty supervize stejně jako různé účely se vzájemně doplňují – je téměř nemožné je od sebe zcela oddělit. Důležité je správné načasování, kdy a za jakých okolností je účelné, aby některý aspekt byl více přítomný, záleží to na procesu práce v supervizi a také na zakázce ze strany supervizanta. Proto je velmi důležité v kontraktu vyjednávat, jaké má supervizant priority.“ (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 53)

#### **4.4 Kontrakt o supervizi**

Supervize má svůj účel vymezený v kontraktu, základní smlouvě o supervizi. „Při uzavírání smlouvy se supervizorem musejí mít obě strany příležitost říci, jak chápou účel sezení, prozkoumat, do jaké míry jsou očekávání v souladu, a podívat se, jaké jsou jejich naděje a obavy týkající se pracovního vztahu. (...) Je třeba stanovit základní pravidla o četnosti, trvání a místě, i o tom, jak mají být prezentovány případy; a také jak se bude smlouva o supervizi i sama práce kontrolovat a hodnotit. Konečně, pokud to přichází v úvahu, jaký je postup v případě naléhavých případů.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 42)

„Kontrakt lze chápat jako užitečnou dohodu stran, které se k obsahu svobodně a vědomě rozhodly, protože je pro všechny zúčastněné výhodný.“ (Koláčková in Matoušek et al., 2008, s. 361)

Třístranný kontrakt je uzavírán mezi supervizorem, zadavatelem supervize (organizací, neboli jejím manažerem) a supervidovanými (supervizanty). Bednářová doporučuje, aby supervizor „připravil třístranný kontrakt nejen o četnosti setkávání,

formách supervize, ale i o možnostech supervize a svých osobních limitech. To vede k vyváženosti očekávání a ke sladění potřeb s možnostmi supervize.“ (Bednářová, 2003, s. 70)

Nejnáročnější je vyjednávání o kontraktu při zavádění supervize do organizace nebo do služby, pokud nikdy dříve nebyla využívána. Po získaných zkušenostech se supervizi je vyjednávání o vhodné podobě supervize snazší. Bez vlastní zkušenosti je obtížné supervizní proces jednoduše představit. Dohoda o supervizi může proběhnout i ústně, např. při jednorázové individuální supervizi. Vzor kontraktu uvádíme v Příloze č. 7.

#### **4.5 Základy supervize: dialog, reflexe a zpětná vazba**

Co se v supervizi děje, jak supervizní práce probíhá? Supervizi si představme jako diskusi o případě, rozhovor o práci s konkrétním klientem. V supervizi není konzultován každý případ, ale jen vybrané (náročné, obtížně řešitelné případy, nebo naopak i příklady dobré praxe), převažuje však řešení obtíží. Typickou situací je, že pracovníkova spolupráce s klientem nefunguje z pohledu pracovníka dobře. Obvyklé způsoby práce u tohoto případu nelze použít, nebo přes úsilí pracovníka nedochází k očekávanému posunu, případ naráží na etické problémy apod. Možné způsoby práce při supervizi popisuje Havrdová:

**Práce s předpoklady a mentálními mapami.** Práce se opírá o racionalitu, supervizor zaměřuje pozornost účastníků na téma, facilituje proces (směřování k cíli, vyvážený prostor pro každého), využívá vizualizaci (zakresluje, třídí, zpřehledňuje sdílené zkušenosti), pojmenovává souvislosti, dotazuje se a upozorňuje na protiklady, konfrontuje.

**Experimentování, rozšiřování vědomí.** Práce zaměřená na podněcování tvořivosti ať už mentálně (např. brainstorming) nebo fyzicky (např. hraní rolí). Supervizor motivuje a vyzývá k hledání alternativ.

**Reflexe.** Supervizor pro ni vytváří podmínky (atmosféra bezpečí apod.), podtrhuje významné momenty, usnadňuje komunikaci. Havrdová upozorňuje, že hlubší reflexe patří k dobré zralé supervizi a že jinde se s její organizovanou formou setkáváme jen výjimečně (např. při vzdělávání v uměleckých disciplínách nebo v duchovním životě).

**Práce s emocemi.** Práce s emocemi v supervizi se liší od práce s nimi v řízení, které usiluje spíše o to emoce nevyvolat, aby nerušily racionální procesy, popřípadě je rychle uklidnit. Supervizor nabízí reflexi emocí a jejich zpracování, sám je vzorem zralého nakládání s emocemi.

**Výuka, konzultování, dodávání zdrojů.** Supervizor jako odborník v dané oblasti dodává informace, zdroje, zkušenosti, motivuje, působí jako model, dává zpětnou vazbu apod.

**Práce se vztahy.** Supervizor volí metody, pomocí nichž lze provést reflexi vztahu, nacházet nové souvislosti, připravovat změny.

**Práce s neuvědomovanými obsahy (emocemi, mentálními bloky, intuicí aj.).** Supervizor zprostředkuje reflexi a pojmenování skrze sebe, rozlišuje a zachycuje své vlastní vnitřní reakce a reakce vyvolané přenesením supervizního dění. (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 41-43)

Supervize je založena na otevřené komunikaci v bezpečném prostředí. Mezi účastníky dochází k výměně sdělení souvisejících s pracovním procesem a prací s lidmi. Účastníci jsou buď dva (individuální supervize, jíž se účastní pouze supervizor a supervidovaný), nebo více osob při skupinové supervizi. V obou případech je veden dialog (i mezi více osobami), který je základem supervize.

„Autoři se shodují v tom, že dialog je křehký proces, v němž nejde primárně o posuzování a hodnocení věcí či o snahu dojít k rozhodnutí, ale jehož účelem je **pochopit** a **změnit smýšlení** zúčastněných.“ (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 19)

Co dialogu brání? Dle Havrdové strach, předvádění své moci a autority, nedůvěra, rušení z okolí, rozptýlenost a podmínky pro komunikaci (únava, nedostatek času, nesrozumitelnost ad.) (Tamtéž, s. 19)

„Pokud je předmětem dialogu pracovní situace, kontext a postupy či vztahy pracovníka k profesi, ke klientům či spolupracovníkům, přičemž jeho smyslem je překročit bloky, jež brzdí tvořivost, spolupráci a kvalitní výkon, stává se takový dialog supervizí.“ (Tamtéž, s. 19)

Supervize je spojena s pracovním procesem. Využívá se také u dobrovolnických programů, studijních praxí a u stáží při psychoterapeutickém výcviku, tedy u obdoby pracovního působení. Supervize se neprovádí u osobních problémů, k jejich řešení je určena terapie. Rozdílu supervize a terapie se ještě dále budeme věnovat.



Dialog probíhající při supervizi má záměr, s nímž jsou supervidovaní seznámeni – reflexe, neboli zpětný pohled, náhled, shrnutí a hledání významů a souvislostí. „S tím, jak byl postupně v pomáhajících profesích formulován význam dialogu, došlo i k novému oživení starobylého pojmu reflexe. Ta totiž tvoří podstatnou složku každého skutečného dialogu a atmosféra dialogu i dialog sám reflexi přímo navozují. Pojem reflexe je pro supervizi klíčovým pojmem.“ (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 20)

„Reflexe může být také ‚navozena‘ tím, že jsou pro ni vytvořeny co nejlepší podmínky. K tomu slouží též supervize, která příležitost k reflexi organizuje. (...) Supervize, která vytváří **organizovanou příležitost k reflexi** aktuálních pracovních témat, je jednou z nejefektivnějších metod profesionálního růstu pracovníků.“ (Tamtéž, s. 20, 21)

Růst je vždy motivující. Supervize se od jiných příležitostí k reflexi (kdy pracovník sám vyhodnocuje své působení, nebo při setkání s nadřízeným či kolegou) liší tím, že reflexe je supervizorem odborně vedená k určitému cíli. Cílem reflexe je vybavit pracovníka novým pohledem, informací, dovednostmi, aby si pracovník ujasnil, jak dále postupovat a připravil se i na náročné kroky v případě.

Reflexe je úzce spojena s prací s lidmi, pro niž je typické, že není daný jeden univerzální postup, jak případ řešit. „Právě potřeba reflektovat komplexní činnosti, které nemají pouze technickou povahu, a zejména takové, kde jde o člověka, jeho mezilidské vztahy a naplnění smyslu, je jádrem potřeby supervize, která není pouhým dohledem.“ (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 20)

Na reflexi navazuje zpětná vazba (informace vyslaná zpět k osobě<sup>47</sup>, odezva, odpověď, reakce). Od reflexe se liší tím, že zpětná vazba pochází z vnějšího prostředí, nemůže si ji pracovník poskytnout sám. Čím přesnější a výstižnější zpětná vazba je, tím je pro pracovníka přínosnější. Zpětné vazbě se budeme věnovat u kapitoly o pracovním hodnocení, protože sdělení od autority ještě nabývají na významu.

„Supervizor učí a supervidovaní se učí prostřednictvím zpětné vazby. (...) Potřebujeme vědět, jak to děláme, co děláme správně a co je třeba změnit. Zpětná vazba posiluje učení tím, že funguje, a pomáhá napravovat, co jsme se naučili špatně. Učíme se z chyb pouze tehdy, pokud si uvědomíme, kde jsou a máme příležitost se jimi zabývat. Flexibilní supervizor přijímá myšlenku, že supervidovaní budou určitě dělat

---

<sup>47</sup> Hartl a Hartlová, 2009, s. 665

chyby, ale odmítá myšlenku, že by chyby měly být tolerovány na neurčito.“ (Kadushin, 2002, s. 158)

„Supervizor by se neměl omlouvat za korektivní zpětnou vazbu. To snižuje její důležitost a zeslabuje její dopad. Supervidovaný potřebuje zpětnou vazbu k tomu, aby mu pomohla překonat nedostatky tak, aby mohl lépe vykonávat práci. Zpětná vazba napomáhá učení se otevřenosti a uvědomění. Supervizor má náhled, objektivitu a znalost toho, jak má dobrý výkon vypadat...“ (Kadushin, 2002, s. 160)

Skze dialog, reflexi a zpětnou vazbu se pracovník přijatelnou formou dozvídá o svém působení, sám se podílí na objevování užitečných informací pro svou další činnost. Volba typu supervize, její frekvence a vyjednání vzájemných očekávání se supervizorem je určující pro to, jak často a nakolik do hloubky má pracovník možnost tyto informace objevovat.

## **4.6 Typy supervize**

Rozdělení supervizí je několik. Supervize lze dělit:

- z hlediska faktoru autority (supervizora)
- z hlediska časového uspořádání,
- z hlediska účastníků supervize,
- z hlediska náplně nebo metody provádění supervize.

Postupně představíme jednotlivé typy. Organizace využívají jednu nebo i více typů supervize pro své pracovníky. Zjistit, jaké supervize jsou v současnosti využívány v NZDM, je jedním z cílů výzkumu (viz Praktická část).

### **4.6.1 Typy supervize z hlediska faktoru autority (supervizora)**

Z hlediska osoby vedoucí supervizi (supervizora) rozlišujeme supervizi externí a interní. Interní supervize je spojena s obsazením role supervizora pracovníkem organizace, nejčastěji v nadřazené pozici vůči ostatním účastníkům.

Externí supervizor je odborník zajišťující pro organizaci pouze supervize. Hawkins a Shohet věnují kapitolu své knihy popisu, jak se stát dobrým supervizorem. Externí supervizor může být pracovník, který problematice rozumí a rozvíjí své dovednosti, zvyšuje si kvalifikaci. Garancí odborné přípravy externího supervizora je členství v profesní asociaci a absolvování supervizního výcviku. Standard č. 10

(SKSS) vyžaduje „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“, čímž je zamýšlena supervize.

Jak se vykládá požadovaná nezávislost? Skupina složená z poskytovatelů a inspektorů kvality sociálních služeb v publikaci MPSV uvádějí:

„Nezávislost - posuzování nezávislosti nelze jednoznačně definovat – každý ‚nezávislý‘ odborník se stane do určité míry závislým na objednateli tím, že uzavře smlouvu a je povinen plnit požadavky poskytovatele v ní uvedené.

Skupina se shodla v několika kriteriích nezávislosti odborníka:

- není v pracovněprávním vztahu k objednateli podpory,
- není v úzkém přátelském vztahu s objednatelem,
- není v příbuzenském vztahu s objednatelem,
- zaměstnanci ho považují za nezaujatého a nezávislého.“ (Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, s. 152)

V praktické části zjišťujeme, zda pracovníci NZDM supervizory za nezávislé kvalifikované odborníky považují.

Existují také formy podpory, které se řadí mezi supervizi, ale není na nich přítomen supervizor jako nezávislý odborník (nesplňují tedy požadavek SKSS). Jedná se o vzájemné konzultování dvou kolegů<sup>48</sup>, intervize<sup>49</sup> a autosupervize<sup>50</sup> a metodické vedení<sup>51</sup>. Mohou existovat současně se supervizí. V NZDM jsou zejména intervize a metodická vedení hojně využívána.

---

<sup>48</sup> „**Vzájemné konzultování dvou kolegů** (co-consulting) – reciproční supervize dvou kolegů s podobným rozsahem zkušeností poskytuje příležitost získat nadhled a zvážit alternativní možnosti při vedení případu.“ (Jeklová a Reitmayerová, 2007, s. 11)

<sup>49</sup> „**Intervize** (peer-supervision) - je supervizní setkání skupiny bez externího supervizora, tedy bez někoho vně organizace. Jde o podobně funkčně postavené spolupracovníky, sdílející odpovědnost za pracovní činnost. V praxi to znamená, že člověku může pomoci a poradit nejen odborník, ale i člověk, který si prošel stejné nebo podobné situace a překonal je.“ (Jeklová a Reitmayerová, 2007, s. 11)

<sup>50</sup> „**Autosupervize** (autovize, sebesupervize) – je proces sebereflexe pracovníka (supervizora). Pracovník (supervizor) sám sobě klade užitečné otázky, na něž hledá odpovědi. Všimá si svých postupů, pocitů a tělesných reakcí při práci s klientem (supervidovaným), které pak následně sám vyhodnocuje.“ (Jeklová a Reitmayerová, 2007, s. 11)

<sup>51</sup> **Metodické vedení** se „chápe jako soubor aktivit organizovaných kompetentním nadřízeným pracovištěm nebo šéfem zařízení. Zahrnuje konzultační pomoc, poskytování odborných materiálů, vzdělávací akce, stáže apod. Při metodické pomoci nejde o rovnocenný vztah dvou partnerů ani o odhalení osobních rovin a jejich odrazu v pracovní činnosti. Metodické vedení se neorientuje na vnitřní prožívání pracovníka.“ (Bednářová, s. 72)

#### **4.6.2 Typy supervize dle časového uspořádání**

Supervize z hlediska časového uspořádání dělíme na:

- pravidelné,
- příležitostné (např. pro zkušené pracovníky u mimořádně těžkých případů)
- krizové (např. při závažném narušení chodu služby). (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 57)

„...supervize není jednorázová konzultace, ale kontinuální proces, který vyrůstá ze vztahu mezi supervizorem a supervizanty. Vztah má povahu pracovní aliance, která prochází vývojovými fázemi, a pokud proběhne úspěšně, pracovní aliance se ustavuje přibližně okolo šestého sezení, ať jde o jednotlivce, skupinu nebo tým. Jde o vytvoření důvěry, která je podmínkou reflexe a otevření citlivějších témat. Aby supervizní proces mohl přinést své plody, měl by tedy být delší než šest sezení, doporučuje se alespoň patnáct. Pokud na počátku mezera mezi sezeními delší než měsíc až šest týdnů, začíná se jakoby od začátku. Vytvoření pracovní aliance se tím oddaluje.“ (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 57)

Mezi první investicí do supervize a jejími výsledky je dlouhá časová prodleva. Záleží na nastavení frekvence supervize. Pokud probíhá jednou měsíčně, šest setkání se uskuteční až za půl roku.

Z hlediska vlivu supervize na motivaci je nejdůležitějším faktorem užitečnost pro pracovníka. Systém je třeba nastavit s ohledem na potřeby pracovníků, věnovat čas vybudování potřebné důvěry v supervizní práci a udržovat atmosféru, v níž pracovníci věří ve vlastní přínos při práci s klienty. Nejvhodnější je proto supervize pravidelná. Jednorázové akce nemají trvalejší dopad, i když i jednorázový zásah externího odborníka může přinést zpřehlednění náročné situace a zlepšení atmosféry v organizaci.

#### **4.6.3 Typy supervize z hlediska účastníků supervize**

Celkový přehled typů supervize uvádíme v Příloze č. 8. Rozlišujeme mezi supervizí:

- individuální,
- skupinovou,
- týmovou.

Individuální supervize se vyznačuje tím, že veškerý prostor ve vymezeném čase je věnován jednomu pracovníkovi. „Individuální supervize spočívá ve strukturovaném

kontakty s jedním pracovníkem. Jejím úkolem je reflektovat a podpořit profesionální fungování pracovníka a jeho další rozvoj.“ (Kolářková in Matoušek et al., 2008, s. 354)

Supervize probíhající ve skupině<sup>52</sup> se dělí na tzv. skupinovou supervizi a týmovou supervizi. Skupinová supervize je setkání více pracovníků se supervizorem. „Skupinová supervize je strukturovaný proces, který dává pracovníkům možnost diskutovat ve skupině o své práci, o svých skutečných aktuálních pocitech a vztazích, které prožívají při práci. Cílem je profesionální rozvoj jednotlivců v kontextu skupiny. (...) Skupinová supervize je výhodná proto, že členové skupiny se mohou vzájemně podporovat, poskytovat si zpětnou vazbu a jeden od druhého se učit.“ (Kolářková in Matoušek et al., 2008, s. 354, 355)

Od týmové supervize, která také probíhá ve skupině, se liší tím, že skupina pracovníků při tzv. skupinové supervizi je sestavena tak, že ji nepojí společný pracovní úkol ani vztahy podřízenosti a nadřízenosti. (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 35) Může probíhat i bez externího supervizora, účastníci pak mají svou roli těžší. „Supervize mezi kolegy má zjevně mnoho výhod, existuje však i mnoho nástrah a pastí. Při neexistenci vedoucího skupiny je více zapotřebí pevná a jednoznačná struktura, což vyžaduje větší odhodlání ze strany členů skupiny.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 141)

Týmová supervize se od tzv. skupinové supervize liší tím, že „zahrnuje všechny členy pracovního kolektivu bez ohledu na jejich konkrétní pozici, potřeby, zdroje a odpovědnost. Je zaměřená především na činnost týmu jako celku a jeho efektivitu, popř. na práci celé organizace.“ (Kolářková in Matoušek et al., 2008, s. 355)

---

<sup>52</sup> „Z hlediska supervidovaných mají oba typy supervize svá pro a proti. Podívejme se na výhody a nevýhody skupinové supervize oproti individuální:

**Výhody:**

- efektivita času – více lidí projde supervizí najednou,
- efektivita peněz – stojí v konečném důsledku méně než několik hodin supervize individuální,
- efektivita shánění odborníka – stačí jeden supervizor na skupinu,
- podpůrná atmosféra ve skupině mezi jednotlivými členy,
- reflexe a zpětná vazba od ostatních,
- hodnotná zpětná vazba pro supervizora od členů skupiny,
- širší škála životních zkušeností mezi členy skupiny,
- lépe se pracuje s různými technikami, kterými může být proces supervize proložen,
- efektivnost pro skupiny, které spolupracují na pracovišti, vyjasňování vztahů atd.

**Nevýhody:**

- neodráží individuální dynamiku supervidovaného ale spíše skupinovou,
- málo času na jednotlivce,
- možná nedůvěra mezi členy,
- vyšší náročnost práce pro supervizora, vyšší nároky na jeho odbornost.“ (Jeklová a Reitmayerová, 2007, s. 11)

„I při provádění týmové supervize existují otázky výběru skupiny. Za prvé je nutné rozhodnout, kde povede hranice týmu. (...) Za druhé, dobrá týmová supervize by měla varovat tým před nebezpečím sklonu doplňovat uvolněná místa ‚lidmi jako my‘. Týmy potřebují jistý stupeň homogenity, ale potřebují také rovnováhu typů osobnosti, věku, pohlaví a dovedností.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 139)

U týmové supervize hovoříme o dolní a horní hranici účastníků. Minimem jsou dva účastníci, jinak by šlo o supervizi individuální. Maximální počet je doporučenou hranicí velikosti skupiny, při níž je prostor pro účastníky dostatečný. Na workshopu o týmové supervizi, jehož zápis je vyvěšen na webových stránkách profesní asociace supervizorů, byl uveden komfortní počet 7 – 12 účastníků, extrémní počet 9 - 20 účastníků (záleží na supervizorovi, jak velká skupina je pro něj přijatelná). (Hranice týmové supervize, supervize.eu)

#### **4.6.4 Druhy supervize z hlediska náplně nebo metody provádění supervize**

Představíme si jednotlivé druhy supervize. Podle aktuální potřeby pracovníků (organizace) se zvolený typ může měnit. Organizace mohou také využívat více způsobů supervize v odděleném čase. Jejich účastníci mohou být stejní pracovníci, kteří mají i jinak zaměřenou supervizi, nebo je možné k různým typům supervize probíhajících v organizaci přizvat jinou skupinu pracovníků vždy tak, aby supervize mohla plnit své zadání.

Hawkins a Shohet rozlišují tyto druhy supervize:

- výuková supervize – důraz na vzdělávací a podpůrnou funkci, supervizor je spíše v roli učitele;
- výcviková supervize – u studentů na praxi nebo u psychologů ve výcviku, autoři zmiňují kromě vzdělávací funkce také odpovědnost supervizora za práci s klienty – normativní funkci;
- řídicí (manažerská) supervize – supervizor je současně nadřízeným supervidovaných;
- poradenská supervize – supervidovaní jsou zkušení kvalifikovaní pracovníci, kteří mají odpovědnost za práci s klientem, konzultují náročnější otázky. (Hawkins a Shohet, 2004, s. 62)

Rozdělení od britských autorů rozšíříme o další typy tak, abychom se více přiblížili tomu, co se v ČR v supervizi využívá. Podrobněji se nebudeme věnovat supervizi výcvikové, která v NZDM není využívána, ale u studentů a psychologů ano. Ani supervizi poradenské, v níž by zkušení pracovníci byli supervidováni zvlášť, v NZDM se též nevyužívá. Na rozboru složitých případů zkušených pracovníků se začínající pracovníci učí chápat svou roli, oddělení skupin začínajících a zkušených pracovníků by nebylo přínosem.

Havrdová rozděluje supervize dle zaměření na tyto druhy:

- supervize zaměřená na organizaci,
- supervize zaměřená na zaměstnance,
- supervize zaměřená na případ. (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 54-57)

**Supervize zaměřená na organizaci** má svůj účel: „určit meze, strukturu a fungování organizace a vyladit pravidla řízení tak, aby poskytla pracovníkům jistotu ohledně jejich pracovní role v rámci srozumitelného a průhledného pracovního kontextu.“ (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 54)

Dalšími jejími tématy jsou kultura organizace, atmosféra v organizaci, vzájemné vztahy a míra podpory mezi pracovníky a managementem. (Tamtéž, s. 54)

Organizace má na pracovní motivaci zcela zásadní vliv. Jejímu působení na pracovníka a roli supervize v organizaci (jak může být nápomocna) věnujeme samostatnou část s názvem „Supervize a organizace“.

**Supervize zaměřená na zaměstnance** je přímo zaměřena na pomáhající profesionály. Její účel „spočívá v udržení patřičné úrovně motivace pracovníků a v naplnění jejich potřeb ve vztahu k práci.“ (Tamtéž, s. 56)

Kadushin ji označuje podpůrná supervize, která „se zabývá pomocí supervidovaným zacházet s pracovním stresem a rozvíjet postoje a postupy umožňující co nejlepší pracovní výkon.“ (Kadushin, 2002, s. 277)

Příkladem je supervize týmu nebo supervize manažera.

**Supervize zaměřená na případ** má jiný účel, jímž je „hledat co nejlepší postup, metodiku či řešení konkrétních případů.“ (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 56)

Používá se též označení „případová supervize“. Může být rozebírán případ, který byl již zahájen, a pracovník narazil na obtíže. Nebo se lze zabývat případem, který teprve bude řešen, stanovením jeho postupu, plánu. V případové supervizi

nelze oddělit případ od pracovníka, který jej řeší. Nejznámější metodou je tzv. bálintovská skupina a časté je propojení případové supervize se supervizí týmu. (Tamtéž, s. 56, 57)

Bálintovská skupina<sup>53</sup> je díky své jasné struktuře od ostatních supervizí odlišná, proto ji popíšeme podrobněji. Pracovníci se při nerušeném skupinovém supervizním setkání věnují skupinové práci na případu.

Struktura práce je předem daná, má pět fází:

- expozice případu (popis od toho, kdo s případem přichází)
- otázky (účastníci skupiny se ptají na okolnosti, zjišťují informace)
- fantazie (účastníci sdělují své představy o aktérech případu, co si jednotlivé postavy myslí, co cítí, volně pracují s fantazií)
- praktické náměty na řešení (účastníci sdělují, jaký konkrétní praktický postup by v případě pomáhajícího zvolili)
- vyjádření protagonisty (vyjádření k tomu, co od ostatních slyšel, co pro něj bylo užitečné, co by mohl využít apod.) (Kopřiva, 1997, s. 138)

„Ač byla tato metoda původně určena pro lékaře, brzy se rozšířila i v dalších pomáhajících profesích<sup>54</sup> – u zdravotních sester, pedagogů, psychoterapeutů nebo sociálních pracovníků.“ (Kopřiva, 1997, s. 137)

Metoda má své omezení, je velmi důležité vhodně sestavit skupinu, nejlépe z pracovníků z různých pracovišť, protože „úroveň práce trpí, pokud se ve skupině vyskytuje větší počet osob z jednoho pracoviště. I když si účastníci třeba vůbec nejsou vědomi, že by se snad před kolegy ze stejného pracoviště při probírání svých případů stylizovali, atmosféra takové skupiny je jiná, těžší, méně živá.“ (Kopřiva, 1997, s. 138)

Metoda je vhodná i pro pracovníky NZDM, nejlépe však opustí-li půdu své organizace a jsou součástí skupiny sestavené z pracovníků z více pracovišť.

---

<sup>53</sup> „Termín je odvozen od zakladatele M. Balinta, který ve 40. letech 20. století propagoval a provozoval mezi praktickými lékaři psychoterapii jako supervizi a výcvikovou metodu...“ (Hartl a Hartlová, 2009, s. 541)

<sup>54</sup> Pro ilustraci přínosu této metody uvádíme ukázkou reflexe školní psycholožky po ukončení bálintovského semináře: „Na bálintovské skupině jsem prezentovala svoji zkušenost s podpůrnou terapií u šestnáctiletého klienta, nazvanou ‚svéhlavý chlapec‘. V té době jsem měla pocit, že se nemám čeho chytit, situace byla komplikovaná velkou snahou matky i třídního učitele o ‚pokrok‘ klienta, který sice na setkání chodil, ale z jeho chování i verbálního projevu bylo patrné, že je pro něj velice těžké se mnou o čemkoli mluvit. Od kolegů a kolegyn se mi dostalo především podpory, překvapilo mě, jak trefně se dokázala jedna z účastnic vžít do mých pocitů. Zajímavé je, že jsem neodcházela vyzbrojena postupy, jak pokračovat dál, ale změnilo se moje prožívání. Už jsem se necítila tak zmatená, získala jsem novou energii a ze slepé uličky se stala křižovatka s několika možnými cestami. Bálintovská skupina mi dala zážitek podpory a porozumění.“ (Sojka in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 144, 145)



Na závěr rozdělení různých typů věnujeme pozornost supervizi manažerské a supervizi řízení. Jejich názvy jsou si podobné, ale každý skrývá důraz na jinou charakteristiku zvolené supervize.

### **Manažerská supervize**

„Manažerská supervize‘ je supervize zařazená do struktury řízení (...) Je vykonávána manažery, kteří přímo nebo nepřímo poskytují trvalé vedení, podporu, rozvoj a vzdělávací příležitosti zaměstnancům, za něž jsou zodpovědní. Jejím hlavním cílem je umožnit zaměstnancům, aby neustále rozvíjeli svou praxi a zdokonalovali se jako: a) výkonní zaměstnanci své organizace ve funkcích, do kterých byli jmenováni, b) jako jednotlivci v rámci svého vykonávaného zaměstnání nebo profese, c) jako členové skupiny zaměstnanců nebo týmu.“ (Payne in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 163)

Manažerská supervize se výrazně liší od supervize externí, která je záměrně vedena odborníkem, který nemá odpovědnost za přímé řízení supervidovaných. Manažerská supervize nesplňuje charakteristiku nezávislého odborníka, nelze ji považovat za splnění Standardu č. 10 (SKSS). Může však přispívat ke kvalitě služeb, pokud je zavedena.

Mezi zahraničními zvyklostmi a českým prostředím nacházíme rozdíly, které na manažerské supervizi můžeme ilustrovat. Payne uvádí, že pokud se ve Velké Británii hovoří o supervizi, myslí se tím právě „manažerská supervize“. „Když učím tento předmět české studenty zdravotní a sociální péče, z nichž někteří již zastávají manažerské posty, neustále mě překvapuje, jak se myšlenka ‚manažerské supervize‘ zdá být nová a zvláštní. Nebyl jsem schopen dopátrat se příčiny, proč tomu tak je, mohu se pouze domnívat, že se zde musejí odrážet – možná historické – rozdíly v organizační struktuře, pracovní praxi a kultuře mezi oběma státy.“ (Payne in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 163)

### **Supervize řízení**

„Pokud hovoříme o supervizi řízení<sup>55</sup>, pracovní role supervidovaného se bude týkat částečně nebo zcela řízení a vedení lidí. Cílem supervize řízení bude tedy obecně

---

<sup>55</sup> „Občas se zaměňuje termín supervize řízení s termínem manažerská supervize. Jde však o odlišná témata. Manažerská supervize k nám byla importována z Liverpoolu ve 2. polovině 90. let. Jde o nástroj řízení a vedení lidí, který využívá některé supervizní postupy (např. reflexe a sebereflexe).“ (Kinkor, 2007, online, s. 1)

zvýšit kvalitu řízení konkrétního manažera (v případě individuální supervize) nebo týmu manažerů (v případě supervize týmu). S jistou nadsázkou také můžeme říci, že supervize řízení je vlastně druh odborné supervize, kde odborností je řízení.“ (Kinkor, 2007, online, s. 1)

Účastníci supervize jsou rozhodující pro atmosféru a náplň jednotlivých setkání.

#### **4.7 Supervize a organizace**

Supervize (její zvolený typ) navazuje na kulturu organizace. Čím otevřenější je organizace (to znamená její vedení a současně její pracovníci) ke zpětné vazbě od neutrálního odborníka, tím větší přínos supervize může pro kvalitu služby mít. Proč se při studiu supervize a motivace zabýváme kulturou organizace? „Organizace poskytovatelů sociálních služeb se zatím mnohem méně než organizace komerční (které si uvědomují možnost získání konkurenční výhody) kulturou ve své organizaci zabývají. Je přitom zřejmé, že pochopení jejího významu může hrát při nastavování systému řízení kvality v organizaci významnou roli. Vedoucí pracovníci mohou organizační kulturu sledovat a cíleně ovlivňovat tak, aby podpořili motivaci a pracovní výkon zaměstnanců.“ (Havrdová et al., 2011a, s. 74, 75)

Kadushin ve svém díle o supervizi v sociální práci rozbírá zdroje stresu, které na pracovníky působí, jedním z nich je „organizace jako zdroj stresu“. „Organizační turbulence, častá reorganizace a převládající změny jsou stresující. Organizace orientovaná na řízení péče s vysokým stupněm centralizace rozhodování, vysoce formalizovaným hierarchickým systémem a se složitě strukturovanými pravidly a postupy bude mít vyšší pravděpodobnost stresujícího pracovního prostředí. Pracovníci v mnoha velkých veřejných organizacích jsou vystaveni stresu z přizpůsobování se stále se měnícím směrnicím.“ (Kadushin, 2002, s. 240)

Na organizace je velký tlak, jeho základ pochází především z nedostatku financí na provoz. Jakmile se podaří provoz služby finančně zajistit, může manažer svou pozornost věnovat kvalitě služby a potřebám pracovníků. Požadavek přizpůsobení nacházíme ve všech oborech, sociální služby se liší v tom, že jejich produktem je pomoc ohroženým osobám. Pokud dochází k omezení služeb, znamená to odmítnutí poskytnutí pomoci konkrétnímu člověku, se kterým pracovník přichází tváří v tvář do kontaktu a je svědkem jeho bezmoci. Dalším zdrojem stresu jsou informační technologie, které se i v sociálních službách rozvíjejí za účelem zrychlení a zjednodušení povinné

administrativy. Systémy bývají náročné na ovládnání a každý nově zaváděný systém trpí častou poruchovostí. Po určitém čase je systém přínosem, je na vedení organizace, aby vybralo takové systémy, které se po krátké době nebudou měnit a nahrazovat.

V čem mohou být supervizoři organizacím užiteční?

„1. Mohou organizacím pomoci promyslet teorii, na níž je jejich činnost postavená.

2. Mohou zpochybnit mýtus, že každý pohyb je dobrý.

3. Mohou porozumět jazyku organizace.

4. Mohou pracovat s emočními organizacemi (anebo s emocemi v organizaci).

5. Mohou setrvat v neutralitě (organizace jako podvodná prostředí).

6. Mohou se zaměřit na to, co je pro organizaci dobré.

7. Mohou se zaměřit na jednotlivce uvnitř organizace.“ (Carroll in Carroll a Tholstrup, 2004, s. 69)

Ad 1): Organizace se supervizorů ptají na otázky, na které nemohou znát odpověď. Každá organizace je jedinečná, má své jedinečné podmínky a možnosti. Pozornost při hledání odpovědí je často orientována směrem k externím konzultantům. „Organizace, stejně jako jednotlivci, mají odpovědi uvnitř, ale nikdy do sebe nenahlédnou – chodí za nezasvěcenými osobami a mimo organizaci. Přimět organizace, aby se zastavily a popřemýšlely, co se s nimi děje, je neuvěřitelně těžké. Nechtějí: chtějí, aby jim odpověď a další postup poskytl někdo jiný. Proto potřebují supervizory, kteří při nich budou stát, podporovat je, když se snaží, když si razí cestu vpřed a objevují vlastní odpovědi. Jistěže, supervizoři mohou radit a napovídat, musí však v první řadě facilitovat reflektování profesionální praxe a kontrolovat, zda jsou zachovávány a implementovány hodnoty.“ (Tamtéž, s. 69)

Na motivaci předávání teoretických poznatků také působí. Teorie dodává stabilní, neotřesitelný základ pro činnost s mnoha každodenními dilematy. Pokud pracovník ví, jakým způsobem věc řešit, co je jejím smyslem a cílem, má silnou oporu pro svou práci.

Ad 2) „V organizacích přetrvává zvláštní názor – pokud existuje pohyb, existuje i život. Ať se děje, co se děje, je to lepší, než kdyby se nedělo nic. (...) Naším úkolem v pozici supervizorů je zastavit pohyb a posoudit, kam organizace spěje. V neustálém pohybu organizace je supervize ‚oddechovým časem‘, pomocí něhož zjistíme, o co v daném pohybu jde; proč jsme si zvolili jít tímto konkrétním směrem, je ve shodě s našimi hodnotami, je to pohyb, který nám pomůže do budoucna?“ (Tamtéž, s. 69)

Pohyb má stimulační účinek, vzbuzuje zájem a očekávání zlepšení. Supervize připomíná svědomí u člověka, které v širším smyslu posuzuje výsledek celého konání člověka. Vyhodnocení zbytečného pohybu, u kterého by se očekávaný efekt nedostavil, znamená úsporu zdrojů (především energie a času) a ušetření členů týmu zážitku neúspěchu. Ochrana před zmatečným pohybem nebo pohybem nesprávným směrem je opět stabilizačním prvkem a spíše chrání před demotivací. Supervizor zprostředkovává pracovníkům náhled položením správných otázek a podtržením důležitosti toho, na co sami přijdou.

Ad 3) Jazyk je součástí kultury organizace. Kromě odborných termínů, které mohou být méně srozumitelné, také běžná slova mohou mít skryté významy. Supervize je místem, kde spolu lidé otevřeně hovoří, prohlubuje se jejich porozumění. Přítomností supervizora jsou chráněni před nevhodným zacházením (manipulace, ponižování, zastrasování apod.). Sjednocení jazyka, jeho srozumitelnost pro všechny, směřuje ke zlepšení atmosféry ve skupině, která pak má stimulační efekt, viz kapitola 3.3.4 Atmosféra pracovní skupiny.

Ad 4) „Jestliže existuje něco, co bychom si o práci v organizacích měli uvědomit, je to právě jejich vystrašenost z emocionální stránky, díky níž často tajně doufají, že emocionálnost neexistuje.“ (Carroll in Carroll a Tholstrup, 2004, s. 75)

Carroll nazývá stinnou stránkou organizace vše iracionální, emocionální, nekontrolovatelné. Pokud ji v organizaci ignorujeme, objeví se potíže. „Lidé zapomínají, kým jsou: přejdou k individualismu, rozvážou spojení, práce skomírá a zaměstnání se pro ně stane důležitější než život.“ (Tamtéž, s. 76)

Práci s emocemi se při práci s lidmi věnuje pozornost. Vnímání emocí jako součásti činností je způsob jak tendenci k racionalitě vyvážit. Supervize (ve vztahu k motivaci) uvolňuje bloky, usnadňuje překonávat překážky, nabízí prostor pro projevení emocí. Tím vrací koncentraci pracovníků k práci samotné, zklidňuje zjitřené emoce. Motivuje osvojením postupu, jak si příště ve stejné situaci počínat, zvyšuje sebedůvěru, díky níž vzniká chuť ověřit si své dovednosti zvládnutím náročného úkolu.

„To, že člověk své pocity s někým sdílí, mu také pomáhá situace zdolávat. Často když mluvíme o pocitech s jinými lidmi, získáváme nad nimi kontrolu, můžeme svým emocím začít rozumět a lépe se s nimi vyrovnat. Cítíme se pak lépe.“ (Mikuláščík, 2003, s. 102)

Ad 5) „Supervizoři organizacím pomáhají tím, že je učí vzít na sebe odpovědnost a zjišťovat, jak se má pracovat s domluvou a nesouladem, jak probíhá řešení konfliktů a vyjednávání a jak vytvořit zralé vztahy.“ (Carroll in Carroll a Tholstrup, 2004, s. 79)

Neutralita odborníka (supervizora) záleží na tom, jak si dokáže udržet svou pozici při řešení jednotlivých problémů. K motivaci pracovníka lze vztáhnout, že přítomnost neutrální osoby vzbuzuje důvěru účastníků a jejich ochotu případy řešit.

Ad 6) „Za prvé, není nikterak neobvyklou myšlenkou, že to, co organizace očekávají, také dostanou. Pokud od zaměstnanců očekáváte minimum, nebuďte překvapeni, když vám přesně tolik nabídnou. (...) Za druhé, zaměstnanci jednají s ostatními tak, jak bylo jednáno s nimi. (...) Manažeři musí vycházet z jednoho: zaměstnanci budou se zákazníkem jednat stejně, jako vy budete jednat se zaměstnanci. Mluvíme o paralelním procesu – jako supervizoři velmi dobře víme, že cokoli, k čemu dojde v jednom systému, skončí v jiném systému; co supervizoři dělají supervidovaným, se často na oplátku dělá klientům a naopak.“ (Carroll in Carroll a Tholstrup, 2004, s. 81, 82)

Supervize tedy může být zdroj – zdroj očekávání posunu pracovníků, zdroj „inspirace“, jak jednat s klienty.

„...na výkon zaměstnanců již nemůžeme pohlížet jako na izolovaný případ, ke kterému dochází díky vnitřním schopnostem zaměstnanců; souvisí s kulturou organizace, s motivací, se vztahy na pracovišti a doma. Mnoho faktorů v jejich chování je reakcí na situaci, v níž se octnou; neindikují zlý úmysl, špatné postoje či potřebu výcviku. Organizace jen zřídka přemýšlí nad propojením lidského chování s organizací. Slyšet v organizaci výrok: ‚Důvodem, proč se tak chová je možná to, jak s ním zacházíme‘, je velmi důležité, skvělé, ale vzácné. Organizace neustále přemýšlí ve smyslu, ‚vytáhněte je ven, srovnajte a vyřešte, a pak je pošlete zpět, opravené‘.“ (Tamtéž, s. 82)

Porozumění vzájemnému působení mezi organizací a jednotlivcem má významný dopad na loajalitu zaměstnance a jeho schopnost identifikace s organizací a jejími cíli, o jejímž stimulačním efektu je pojednáno v kapitole č. 3.3.2.

Supervizoři shrnují své poznatky o supervizích v organizacích: „Co se týče práce, organizace jsou úžasnými místy: jsou plné idealismu i zoufalství, vážně usilují o změnu a přitom ji nenávidí, vytvářejí zdraví a podporují ohromnou regresi, požadují zpětnou vazbu a zároveň ničí, když se jim řekne cokoli, co slyšet nechtějí, je v nich

dost skvělé spolupráce, ale také neuvěřitelné koluze. Nikdy nejsou tupé a těžkopádné. A potřebují supervizi – nutně.“ (Carroll in Carroll a Tholstrup, 2004, s. 84)

V literatuře věnující se supervizi je osobě supervizora věnován velký prostor. U tématu „vliv supervize na motivaci“ nebudeme supervizorovi a jeho přípravě na povolání věnovat prostor. Osoba supervizora a jeho schopnosti (didaktické, komunikační obratnost apod.) jsou pro efektivitu setkání velmi důležité. Supervizi si pracovníci představí jako osobu supervizora a rozhovor s ním.

V této práci vycházíme z předpokladu, že supervizor je odborník s potřebnou přípravou a na základě požadavku SKSS je vůči organizaci neutrální, nezávislý. Supervize přináší nadhled, což je spojeno s otázkami po hlubším významu a naráží se při nich na etické otázky. Supervizor svým chápáním etických principů ovlivňuje supervidované. Abychom ilustrovali pozici supervizora, zvolili jsme závěry praktického zkoumání supervize.

Švadlenová uvádí výsledky svého výzkumu zaměřeného na hodnoty v supervizi, především se výzkum zabýval porušením etických zásad při supervizi. Respondenty byli pracovníci sociálních služeb, osoby přijímající supervizi. 15 osob ze 46 respondentů mělo zkušenost s porušením etických zásad během supervize. Odpovědi na otázku zjišťující představu o ideální supervizi, o dobrém supervizorovi a hodnotách v supervizi, byly následující:

- umí poradit, podpořit, sdílet, nasměrovat ke správnému řešení (umět pomoci),
- důvěra (kvalifikovaný supervizor, moci být upřímný),
- mlčenlivost,
- nezávislost (na organizaci),
- umění naslouchat, empatie,
- umění motivovat,
- sebezkušenost, snaha učit supervizanty přijímat supervizi,
- profesionalita – znalost limitů a možností (stejný přístup ke všem účastníkům, i pokud supervizor někoho osobně zná; schopnost ukončit spolupráci, když je neefektivní),
- nadhled, náhled, odstup od situace (supervizor neovlivněný děním v organizaci),
- spravedlivé nastavení hranic (stejný vztah se všemi). (Švadlenová in Havrdová et al., 2010, s. 169 – 177)

Supervizor je se supervizí do velké míry ztotožňován, je jejím hlavním představitelem. Výběr vhodné supervize probíhá na základě požadavku organizace

(zda supervize pravidelná či příležitostná, skupinová, týmová či individuální, případová či supervize organizace atd.). Následuje výběr vhodného supervizora. Výběr je možný provést na základě medailonků supervizorů na webových stránkách supervizorského profesního sdružení<sup>56</sup> nebo v seznamu doporučených supervizorů pro nízkoprahové služby na webových stránkách oborové asociace ČAS<sup>57</sup>.

Supervizorův styl práce určuje nejen jeho původní profese (supervizoři jsou psychoterapeuti, psychologové, lékaři, speciální pedagogové ad.), ale také terapeutický směr a supervizní styl, v nichž absolvoval výcvik. „Supervizor vstupuje (...) do organizace jako externí pracovník se svou osobní kulturou i kulturou supervizní školy, kterou byl formován.“ (Havrdová et al., 2011b, s. 88)

Hawkins a Shohet popisují vliv supervizorova terapeutického zaměření na průběh supervize tak, že např. rogersovský poradce bude mít v roli supervizora nedirektivní styl a bude zaměřený na supervidovaného. Psychoanalytický výcvik zase supervizora orientuje směrem k porozumění nevědomým procesům klienta či supervidovaného. „Někdy se nás lidé ptají, zda by supervizor vždycky měl mít tentýž druh výcviku jako supervidovaný. Na tuto otázku neexistuje jednoduchá odpověď, ale supervizor i supervidovaný musejí mít natolik společný jazyk a systém přesvědčení, aby se mohli společně učit a pracovat. Mít supervizora s jiným výcvikem někdy znamená, že je lépe schopen vidět, co váš vlastní systém přesvědčení opomíjí.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 68)

### **Co supervize není?**

Metodický materiál MPSV upozorňuje na nejčastější pochybení v supervizi (v současné době je již supervize v sociálních službách všeobecně rozšířena, příklady však výstižně ukazují, co není supervizí a naplněním jejího účelu):

- „Supervize je zaměňována s něčím jiným, např. s běžnými provozními poradami, odborným vedením, kontrolou.
- Za supervizi v tomto smyslu nelze považovat instrukce či návštěvy vedoucího pracovníka, zástupce zřizovatele, odborníka typu lékař apod.
- Supervize se děje formálně – pracovníci se jí sice zúčastňují, ale nevědí proč, vnímají jí jako povinnost.“ (Zavádění standardů kvality, 2002, s. 81)

---

<sup>56</sup> Český Institut pro Supervizi (ČIS): <http://www.supervize.eu>

<sup>57</sup> Česká asociace streetwork v sekci Supervize:  
[http://www.streetwork.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=82&site=cas](http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=82&site=cas)

Zda mají pracovníci NDZM účast na supervizích povinnou a zda je supervize započítána do pracovní doby zjišťujeme výzkumem – viz Praktická část.

**Supervize není terapie.** Supervizi a terapii je společné, že oba tyto nástroje podpory (supervize je nástroj podpory pracovníka, terapie je nástroj podpory člověka) jsou zaměřeny na hlubší zjišťování příčin problémů a hledání způsobů, jak problémy řešit. V čem se liší? „Pokud se reflexe zaměřuje na čistě osobní témata a vztahy, jde buď o vlastní rozvoj, nebo o terapii. Pokud je předmětem reflexe pracovní kontext a pracovní proces, s cílem poznat a pochopit, a tím se dostat k lepšímu přístupu ke klientům, kolegům či způsobům práce, jde o supervizi.“ (Havrdová in Havrdová a Hajný et al., 2008, s. 21)

„Supervisor respektuje limity a omezení své práce. Jeho odpovědností je pomáhat supervidovaným stát se lepším pracovníkem – ne nutně lepším člověkem. (...) Supervisor se ptá, ‚Jak vám mohu pomoci lépe dělat vaši práci?‘ spíše než ‚Jak vám mohu pomoci?‘“ (Kadushin, 2002, s. 200)

Supervize není běžnou provozní poradou, není inspekcí, kontrolou, terapií. Je zaměřená na kvalitu práce, které dosahuje podporou hlavního nástroje organizace – pomáhajícího pracovníka v tom, aby svou práci dělal dobře a dělal ji rád, měl (a zachoval si) k práci dobrý vztah.

### **Překážky v supervizi**

Zavedení supervize do organizace stojí čas a trpělivost. U supervize nejsou viditelné výsledky obdobně jako u práce s lidmi. Pracovníkům, supervizantům, určitý čas trvá, než si uvědomí, že supervize je jejich prostor, ze kterého si odnesou tolik, kolik sami investují. Hawkins a Shohet jmenují překážky, které supervizi mohou bránit:

- předchozí zkušenosti se supervizí – srovnávání obou supervizí;
- osobní zábrany a obranné mechanismy – chránění se před vnějším - hodnocení, přičemž sami sobě jsme často nejhoršími soudci;
- potíže s autoritou – přenos, projektování kritických nebo bezobsažných rodičovských představ, dokazování supervizorovi, že svou práci umím;
- konflikt rolí – pokud je supervizorem nadřízený;
- praktické překážky – finanční nedostupnost, nedostupnost potřebné supervize v lokalitě (geograficky) nebo osoba, která supervizi vykonává (nadřízený), nemá potřebné specializované dovednosti;



- potíže s přijímáním podpory – klienti vyjadřují své vlastní potřeby, pomáhající zůstávají v bezpečí role poskytovatele pomoci - pokud pomáhající vyjadřují své potřeby, stávají se zranitelnější;
- překážky v organizaci – celková atmosféra v organizaci, odrazování od žádosti o supervizi. (Hawkins a Shohet, 2004, s. 37-38)

Na výčtu vidíme, že překážky jsou na různých úrovních. Dobře fungující supervizi prospívá soulad mezi připraveností pracovníka supervizi přijímat (např. díky supervizi praxí při studiu nebo supervizi dobrovolnického programu, kde se naučí, jak supervize probíhá a jak ji využívat) a strategií organizace pracovníkům supervizi poskytovat. Praktické problémy s nedostupností vhodného supervizora vyřeší dostatečný rozpočet na zajištění supervize externím supervizorem (běžně supervizoři nabízejí dojíždění do organizace v rámci ČR). Konflikt rolí nadřízeného a supervizora řeší externě dodávaná supervize.

Celkovou atmosféru organizace nastavuje celý její tým. Osoby ve vedoucích pozicích mají sice více možností, jak atmosféru ovlivňovat, podřízení jsou však také aktivními činiteli. Nyní se na atmosféru organizace zaměříme podrobněji. Co supervizi brání, když už je v organizaci zavedena? Hawkins a Shohet uvádějí výčet složek dynamiky kultury organizace vedoucí k degeneraci supervize:

- hon na osobní patologii = tato kultura vidí problémy v osobní patologii jedinců, hledají problémovou osobu (často jde o vedoucího oddělení), vzniká přesvědčení, že supervize je pro lidi bez zkušeností, bez výcviku nebo s problémy;
- úsilí o byrokratickou výkonnost = supervize je pak podáváním zpráv, co bylo dosaženo a co se nepovedlo, pozornost se soustředí na fungování mechanismu;
- hlídání vlastních zad = tam, kde je soupeřivé, zpolitizované klima a vnitřní boj mezi skupinami, taktéž v prostředí, kde je za „sekání dobroty“ pracovník povýšen, panuje neochota hovořit o těžkostech a nedostacích, supervize pak neplní svou funkci;

- krizová motivace = organizace funguje na základě řešení krizí<sup>58</sup>, supervize není prioritou, je rušena, pokud k supervizi dojde, je při ní atmosféra spěchu a nutnosti problémy rychle vyřešit, než zasáhne další vlna krize;
- návyková organizace = klíčová postava je závislá (workoholismus, alkohol), více osob v organizaci replikuje vzorce závislosti, sama organizace je návykovou substancí vyvolávající vysoký stupeň závislosti a workoholismu nebo sama organizace je závislá (nedokáže čelit pravdě, postavit se těžkostem, využívá racionalizace, obhájí neupřímné a návykové chování). (Hawkins a Shohet, 2004, s. 167-172)

Jaké je řešení, pokud rozpoznáme, že se tyto problematické prvky týkají právě naší organizace?

Prvním krokem je uvědomění si existence této kultury. „To není tak snadné, protože, jak praví čínské přísloví: ‚Poslední, kdo něco ví o moři, je ryba.‘ Naše současná oblíbená definice kultury organizace zní: ‚to, co si přestanete uvědomovat, když někde pracujete déle než tři měsíce‘. Nováčci a návštěvníci vám často mohou nabídnout pronikavou zpětnou vazbu o vaší kultuře.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 172)

Je paradoxem, že nově příchozí o organizaci ví více, než ten, kdo ji řídí již řadu let. Bohužel to tak je, citlivost vůči zjevným pochybením klesá, po čase se každý pracovník přizpůsobí a přestane vnímat, co mu dříve přišlo nefunkční nebo problematické. Pokud jsou pro supervizi vytvořeny dobré podmínky (externí odborník, pravidelná setkávání, nerušený prostor atd.), a přesto nefunguje dobře, pracovníci nejsou spokojeni, mají zúčastnění příležitost zjistit, co je překážkou. Zjištění, že v organizaci není vše v pořádku je znepokojující, ale aktivní řešení přináší úlevu.

---

<sup>58</sup> Příklady organizací s krizovou motivací:

- 1) Velmi tichý ředitel dětského domova se účastní vzdělávání. Kurzu se však neúčastní aktivně, je nevýrazný, sedí tiše v koutě a píše si poznámky. Uprostřed dne dostal vzkaz, že v domově došlo k problému. „Musím jít – v mém domově nastala krizová situace!“ vykřikl hlasitě a vylétl z místnosti. Bylo zjevné, že tento ředitel domova podstatně ožil, když mohl zvládat pořádnou krizi, a jsme si jisti, že mu jeho klienti poslušně pravidelně vytvářeli krizové situace, jež mohl řešit.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 170)
- 2) Příklad z domova na půl cesty pro duševně nemocné: „...vypadalo to, jako kdyby snad podřezávání žil bylo nakažlivé. Zdálo se, že s ním začínají i ti, kdo nic takového neměli v anamnéze. Zaměstnanci každou chvíli chvátili na místní úrazové oddělení, svírajíce narychlo ovázanou paži. Nakonec se nám podařilo zarazit záplavu krizí na dost dlouho, abychom uspořádali setkání zaměstnanců k této věci. Přišli jsme na to, že těm, kdo si podřezali zápěstí, se dostávalo mnohem větší pozornosti než ostatním hospitalizovaným. Personál jako skupina přispíval k opakování právě této krizové kultury. Pracovníci proto dali všem klientům jasně najevo, že v budoucnu nebudou v nemocnici navštěvovat ty, kdo se předávkovali nebo si pořezali zápěstí, a budou namísto toho věnovat větší pozornost klientům, kteří se takovému chování vyhnou. Počet krizových situací okamžitě prudce poklesl.“ (Tamtéž, s. 170)

Mohou začít u supervizních setkání, pro která se dohodnou zvláštní pravidla. Je třeba společně změnit atmosféru organizace (svého pracovní prostředí) tak, aby supervize plnila svůj účel, byla pracovníkům podporou. Autoři uvádějí, že nejvhodnějším prostředím je tzv. učící se organizace.

„Supervize nejlépe vzkvétá v kultuře učení a rozvoje. Taková kultura stojí na systému přesvědčení, že podstatná část práce ve všech pomáhajících profesích spočívá ve vytváření prostředí a vztahů, v nichž se klienti učí poznávat sebe a své prostředí, a to způsobem, v jehož důsledku mají při odchodu více voleb, než měli při příchodu. Dále věří, že pomáhající profese jsou nejlépe schopny napomáhat druhým s učením, pokud samy u sebe podporují neustálé učení a rozvoj. Organizace, která se učí a rozvíjí od samého vrcholu po nejnižší úroveň, dokáže daleko lépe naplnit potřeby svých klientů, protože naplňuje i potřeby vlastních zaměstnanců.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 173)

Nejobtížnější je dokázat současně věnovat dostatečnou pozornost potřebám klientů, pracovníků, potřebám organizace, potřebám donorů ad. Vedení organizace usiluje o rovnováhu v podmínkách, které mnohdy nepřejí ani práci s klienty, natož péči o pracovníky. Kultura učení je zvolený (a především praktikovaný) postoj, ustálené přesvědčení, že se skrze učení probíhající na všech úrovních organizace dosahuje pokroku a žádoucího rozvoje.

Znaky kultury učení jsou:

- učení a rozvoj jsou chápány jako nepřetržité celoživotní procesy, za manažery hovoří jejich činy např. tím, že přijímají supervizi,
- učení z rozmanitých pracovních situací, nejen při vzdělávání,
- problémy a krize jsou vnímány jako příležitost rozvíjet se a růst,
- dobré postupy vycházejí od pracovníků a týmů, vznikají díky reflektování konání a plánování, je vyvážená teorie i akční přístup,
- supervize je navázaná na konkrétní zkušenosti, vyhýbá se přehnanému teoretizování i rychlým řešením, vybízí k přehodnocení vlastního pohledu na svět na základě konkrétních zkušeností,
- učení je samo o sobě důležitou hodnotou,
- existují sezení zaměřená na reflektování vlastní efektivity, provádějí se 360stupňová hodnocení pracovníků (zpětná vazba od nadřízeného i od kolegů),

- systém hodnocení se zaměřuje nejen na výkon, ale i na to, co se pracovníci naučili,
- trvalé a otevřené předávání zpětné vazby mezi pracovníky i úrovněmi organizace,
- čas a pozornost se věnují přechodu jedinců – příchozím nových pracovníků i odchodům pracovníků (např. při supervizi),
- učení v takové kultuře neleží na jednotlivcích, kteří mohou povýšit nebo odejít, je prožíváno v celkové kultuře rozvoje na úrovni týmů i celé organizace. (Hawkins a Shohet, 2004, s. 173-175)

Vzdělávání (učení se) je povinnou součástí fungování sociálních služeb stejně jako supervize. V takových podmínkách, kdy všichni pracovníci v přímé práci absolvují vzdělávání (mnohdy i dle vlastního výběru), je toho možné využít při vytváření kultury učení. Záleží jen, jak se s poznatky pracuje, jak se rozloží pracovní úkoly, aby byli všichni zapojeni podobnou měrou, a jak je vedení organizace ochotné měnit své zavedené postupy.

Na závěr uvedeme postřehy z praxe. Velmi dobrou a inspirující atmosféru mají organizace, jejichž programy se zakládají na práci dobrovolníků (např. Lata, o. s.<sup>59</sup>). Tím, že dobrovolníci nedostávají mzdu a vykonávají dobrovolnickou práci ze své vůle, je péče o potřeby pracovníků (dobrovolníků) na stejné úrovni, jako péče o potřeby klientů. Organizace a její představitelé jsou si vědomi, že právě celkovou atmosférou a stylem jednání je možné dobrovolníky přesvědčit, aby v programu zůstali. Důraz na učení tomu napomáhá.

Druhým postřehem je, že náhled na vlastní organizaci usnadňuje porovnání s jinými organizacemi. Rozhovory s pracovníky jiných organizací (ať už ve stejném nebo příbuzném oboru) nám umožňují ujasnit si priority fungování vlastní organizace. Zvláště mezi neziskovými organizacemi je k setkávání řada příležitostí (konference, vzdělávací kurzy, pracovní skupiny apod.), je možné se porovnání organizací věnovat a vzájemně si přinášet inspiraci.

---

<sup>59</sup> LATA, o. s. zajišťuje dobrovolnický program. Klient (z řad ohrožené mládeže ve věku 13 – 26 let) se pravidelně individuálně setkává s vyškoleným dobrovolníkem na cca 2-3h týdně po dobu nejméně 6 měsíců. Cílem je navázání podpůrného vrstevnického vztahu, díky kterému klient lépe zvládá své problémy (nejedná se přímo o řešení problému klienta, dvojice společně tráví volný čas a rozvíjí tím zájmy a dovednosti klienta). (Lata.cz, 2013)

## **4.8 Supervize - závěr**

Témata, kterými se zabýváme v supervizi, jsou od nejpraktičtějších otázek výkonu práce až po otázky týkající se hledání smyslu poskytování služby. Supervize vychází především z aktuálních potřeb účastníků, nemá předem stanovený program jako u vzdělávacího kurzu. Neustále se měnícími tématy i měnícím se zaměřením supervize se stává velmi náročné vysvětlit a popsat, co se v supervizi děje tomu, kdo nemá žádnou supervizní zkušenost.

Doba, kdy se žádné problémy řešit nemusí a supervizní témata nejsou, se využívá k sdělení dobré praxe, rozboru případu, který se povedl vyřešit, k hledání příčin. Je možné věnovat se také hlubšímu zamyšlení nebo vytvoření postupu pro události, na které dříve nebyl prostor, nejsou již aktuální, ale jsou důležité.

Motivační účinek supervize v organizacích je možné identifikovat. Převažují stabilizující prvky, kterých je dosahováno prostřednictvím sladění očekávání, cílů, používaných pojmů, chápání role pracovníka a rozložení zodpovědnosti. Pro supervizi je typické hlubší a rozvážnější uvažování, než je obvyklé při běžné komunikaci. Díky tomu je možné přicházet na příčiny skryté za množstvím pracovních úkolů. Odpověď na otázku: „Je supervize motivující?“ je „ano“. Motivování se v odborné literatuře výslovně objevuje u supervize zaměřené na zaměstnance. Závěr, který jsme učinili, je, že supervize je motivující (a tedy motivační nástroj) ve svém důsledku, dopadu, tedy sekundárně. Primárně slouží jinému účelu (ochrana klienta, odborný růst pracovníka, prevence vyhoření apod.), než je motivování.

Supervize v organizaci je výsledkem vhodného nastavení systému řízení služby. Každá služba má jedinečné požadavky. Supervizí je mnoho typů, každý typ reaguje na jinou potřebu organizace, je možné druhy supervize kombinovat a střídat. Organizace své supervizní zadání dohaduje se supervizorem v kontaktu o supervizi. Vyhodnocování fungování supervizního systému je vhodné činit po určité době (cca 6 setkání), protože supervize si vyžaduje vytvoření důvěrného prostředí. Pokud systém nevyhovuje, je vhodné změnit druh, frekvenci, počet členů skupiny, popřípadě supervizora proto, aby bylo dosaženo účelu supervize – podpory, vzdělávání předávání zkušeností a kontroly.

Celkově lze hovořit o kultuře supervize, způsobu, jak se k supervizi v organizaci přistupuje. „Kulturu supervize v organizaci tak můžeme vidět v nápadných symbolech supervizní strategie, ale mnohem přesněji ji můžeme spatřit v symbolech

nenápadnějších: kde se supervize odehrává, kdo superviduje, jak pravidelná jsou sezení, jaká je jim přikládána důležitost a jakou mají prioritu při časovém tlaku, kdy se něco musí zrušit.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 166)

Dobrou supervizi dle našeho názoru je, když ji pracovníci (její přímí účastníci) shledávají jako přínosnou a podnětnou.<sup>60</sup>

Je supervize součástí řízení kvality NZDM? Odpověď uvádíme v praktické části. Dotazovali jsme se pracovníků NZDM, jaké je zastoupení supervize v jednotlivých zařízeních v ČR. Překvapivě je supervize v NDZM více zastoupena než pracovní hodnocení, o kterém pojednává další kapitola.

---

<sup>60</sup> Příklad dobré supervizní praxe:

„Pracovníci K-centra považují supervizi již několik let za samozřejmou součást své práce. Se supervizorem se scházejí každý měsíc a pracují společně 3 hodiny, s jednou přestávkou. Nejčastěji se zabývají jednotlivými klienty K-centra tak, jak jim přicházejí na mysl a vyvolávají v nich rozmanité pocity. Častými tématy jsou způsoby zacházení s protikladnými reakcemi a vlastnostmi klientů, zklamání ze selhání, bezradnost, hněv, někdy i ztráta naděje. Nedávno se ale otevřelo téma neperspektivnosti této práce. Vraceli se ke kořenům smyslu, proč tady jsou, najednou museli znovu promýšlet své poslání, zápasili o pochopení a přijetí hranic své bezmocnosti. Bylo pro ně zajímavé poznávat odlišné pohledy jednotlivých členů týmu – jakoby se viděli poprvé. Odcházeli plni nových otázek a těšili se na další supervizi.“ (Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, s. 154)

## **5. Pracovní hodnocení – vybraný nástroj ke zvyšování motivace pracovníka**

Hodnocení pracovního výkonu je součástí všech zaměstnání, každého pracovního vztahu. Ve srovnání se supervizí si pracovní hodnocení každý dokáže představit, i kdyby s ním dosud neměl žádnou zkušenost. Od začátku povinné školní docházky jsme hodnoceni, a i proto vyjádření autority k výkonu vnímáme jako přirozenou součást pracovního života. V následující kapitole se budeme zabývat tím, co pracovník sociálních služeb hodnocením získává a jak lze pracovním hodnocením jeho motivaci ovlivňovat.

„Rozvíjející hodnocení je vnímáno jako průběžný proces zpětné vazby učícímu se, která ho vede k rozeznání jeho silných a slabých stránek a naznačí mu cestu dalšího vývoje. (...) Vzhledem k tomu, že osobnost je nejdůležitějším ‚nástrojem‘ sociální práce, považujeme právě tento styl vedení resp. hodnocení za vhodný pro profesionální růst.“ (Havrdová, 1999, s. 21)

Profesionální růst nacházíme mezi Herzbergovými motivátory, což je základní teoretické východisko při hledání vztahu mezi motivačním působením a pracovním hodnocením.

### **5.1 Motivace pracovníků skrze pracovní hodnocení**

Motivace pracovníků dosahuje především vedoucí pracovník tím, že se hodnocení věnuje. „Základ hodnotícího procesu v pracovních situacích lze spatřovat ve styku vedoucího pracovníka s podřízeným. (...) Funkce vedoucího pracovníka vyžaduje, aby zajišťoval splnění plánovaných úkolů a dosažení vytýčených cílů. Jedním ze základních prostředků k tomu je přímé hodnocení pracovního výkonu jednotlivců. Vedoucí pracovník může působit na podřízeného pochvalou, odměnou, výtka, hrozbou či trestem atd. To vše je výsledek procesu, jímž hodnotí pracovní výkon, a je to také podřízenými jako hodnocení přijímáno. Je-li vedoucí k pracovním výkonům členů pracovního kolektivu lhostejný, neoceňuje-li jejich práci, pak nesplňuje svou vedoucí funkci, což je vždy na úkor jak pracovního úsilí, tak i vzájemných vztahů lidí.“ (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 189)

Setkání za účelem hodnocení se nazývá hodnotící rozhovor. „Hodnotící rozhovory pomáhají zkvalitňovat komunikaci, budují vztahy a motivují.“ (Hospodářová 2008, s. 112)

Vedoucí pracovník na podřízeného nepůsobí jen svým aktivním přístupem k udělování pochval a trestů, ale také tím, když je pasivní a tuto svou roli neplní – nehodnotí stav úkolů, neuděluje pochvaly či tresty za neplnění povinností. Důsledkem je pokles motivace týmu i jednotlivců. Pro vedoucího je důležité si uvědomit, že neudělená pochvala (upření ocenění) ve správný čas působí jako negativní signál. A naopak neudělení trestu působí jako odměna (působí jako pozitivní signál, stimul k opakování chování). Nekonání tedy nemá neutrální význam, nýbrž opačný.

Pracovní hodnocení má celou řadu cílů. Pro manažera je základním důvodem jeho provádění usměrňování činnosti pracovníka. Když pracovníkův výkon z pohledu vedoucího není dostatečný, hodnotící rozhovory jsou častější, než u pracovníků, kteří svou práci vykonávají dlouhodobě velmi dobře. Smyslem nastavení systému hodnocení je, aby se všem pracovníkům stejně dostávalo nerušeného setkání s nadřízeným a zpětné vazby k práci.

Jaký je cíl hodnocení? „Cílem a smyslem hodnocení je vyhodnotit stávající výkon, najít cesty, jak výkon v budoucnu zkvalitňovat, dobře nastavit plat i odměny, vyhodnotit možnosti povýšení, rozvoje pracovníka, nasměrovat jeho nebo její motivaci.“ (Hospodářová 2008, s. 112)

Aby zvolený systém hodnocení fungoval, doporučují autoři z oboru psychologie práce zapojení pracovníků do tvorby systému. „Je třeba zajistit motivovanost pracovníků, nejlépe tak, že se stanou spolutvůrci celého systému, a tím, že výsledky hodnocení se skutečně odrazí v odměňování a funkčním postupu.“ (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 205)

Pracovní hodnocení „na jedné straně vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry všech pracovníků podniku. Na druhé straně může být součástí podnikových rituálů profilujících kulturu podniku.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 272)

Obdobně jako supervize i systém pracovního hodnocení je součástí řídicích procesů organizace. Pracovník je seznámen s postupem, kolikrát za rok bude nadřízený věnovat pozornost rozhovoru o pracovním výkonu. Velmi důležité je, aby systém byl pro pracovníky srozumitelný, vzbuzoval u nich důvěru, nevyvolával zbytečné obavy a stres. Pak v sociální službě může plnit svůj účel. „Pravidelné hodnocení,



s jehož průběhem a formou je pracovník obeznámen, může být motorem pro celkový rozvoj kvality poskytované služby. Hodnocení je efektivní pouze tehdy, je-li dobře vyvážený prvek kontroly a podpory pracovníka, a když je prováděno v souvislosti s hodnocením naplňování osobních cílů uživatelů.“ (Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, s. 144)

Prvek kontroly je v hodnocení přítomen vždy. Nakolik však i prvek podpory? Zjišťovali jsme výzkumem u pracovníků NZDM – více viz Praktická část.

Nadřízený pracovník podporuje své podřízené. Pokud je nejvyšším nadřízeným, pak sám žádnou obdobnou podporu nezískává. Jak jsme již uváděli v kapitole 2.1.2 Role nadřízeného pracovníka, je úkolem nadřízeného motivaci udržovat, a to nejen u podřízených, ale také svou vlastní (být sám motivovaný). Nápomocná může být právě supervize řízení, protože dlouhodobě jde o velmi náročný úkol. Supervize řízení může pomoci také v nastavení systému hodnocení, aby nadřízenému vyhovoval a mohl důvěru v jeho smysl předávat i svým podřízeným.

## **5.2 Formy pracovního hodnocení**

Štikar et al. vymezují tyto formy pracovního hodnocení:

- systematické hodnocení,
- příležitostné a nesoustavné hodnocení,
- každodenní běžné hodnocení.

„Systematické, periodické hodnocení vychází ze stabilizovaného systému personálního řízení, probíhá v určených časových periodách za pomoci standardizovaných hodnotících postupů. Příležitostné hodnocení je vyvoláno aktuální potřebou spojenou například s přeřazením pracovníka na jiné pracoviště, s výběrem na vyšší funkci apod. Běžné, každodenní a mnohdy i bezprostřední hodnocení vyplývá z průběžného styku vedoucího se svými podřízenými. Nemá podobu hodnotících soudů, ale spíše diferencovaného chování k pracovníkům (odlišnou mírou kontroly jednotlivých pracovníků, delegování některých svých pravomocí vybraným členům pracovního týmu, diferencovaným přidělováním odpovědnější práce apod.).“ (Štikar et al., 2000, s. 110)

Pro účely výzkumu jsme vymezili minimální časovou jednotku (10 min.), dobu, po kterou hodnocení trvá, abychom hovořili o setkání za účelem pracovního hodnocení. Vycházeli jsme z modelu, který využívá i sebehodnocení a stanovili časový úsek,

ve kterém nadřízený i podřízený pracovník vyjádří svůj pohled na více než jednu pracovní situaci. Záměrem bylo odlišit průběžné hodnocení, které probíhá současně se zadáváním a kontrolováním, nejčastěji na provozních poradách.

V této práci zkoumáme především výhody propracovaného systému hodnocení – motivující efekt. Systematickým (pravidelným, očekávatelným) hodnocením se zabýváme především.

Důvody pro zavedení systematického způsobu hodnocení jsou:

1. Poskytuje přehled o tom, jak zaměstnanci pracují, jaký mají potenciál, jak jej lze využít.
2. Hodnocení informace o zaměstnancích poskytuje v předstihu a ne tehdy, když je nutné okamžitě rozhodnout. Umožňuje personální činnost lépe plánovat.
3. Nutí organizaci i její dílčí části, aby formulovaly cíle, jichž chtějí dosáhnout, a zpřesňovaly hodnotící kritéria.
4. Nutí využívat standardní hodnotící metody, díky nimž se lze vyvarovat chybám, přílišné subjektivnosti.
5. Porovnáním výsledků hodnocení s odměňováním lze získat přehled o vyváženosti odměn v organizaci, nesrovnalosti je možno napravovat. (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 194)

Při přípravě na hodnotící pohovor si nadřízený promýšlí nejen rozhovor s jednotlivým pracovníkem, ale skrze problémy a chyby poslední doby nahlíží na svůj přístup k zaměstnancům celkově. Základem každé změny je si uvědomit, že je nutná a získat vůli, odvahu a zdroje k jejímu provedení. Systematické hodnocení je prospěšné zaměstnanci, ale i celé organizaci pokaždé, když se uskuteční. Přínosný je tlak na stanovování cílů, bez nichž hodnotit nelze. Po určitý čas může zaměstnanec ze svého nadšení pracovat velmi dobře, aniž by jasné cíle měl. Potřeba úspěchu nabývá na důležitosti postupně, čím více se pracovník setkává s případy, při nichž se spolupracovat nepodařilo. Úspěch se odvíjí právě od stanovených cílů a vyjadřuje schopnost je plnit. Pokud chybí cíle, chybí pro zjišťování úspěchu podklad.

Zhodnocení vykonávané práce s autoritou (nadřízeným) má významně větší význam, než když pracovník posuzuje situaci sám. Nadřízený má přehled o celé službě a dokáže lépe posoudit přínos pracovníka, má srovnání i s jinými službami.

Důležitá výhoda - nadřízený získává informace o potenciálu zaměstnanců s předstihem. Rozvoj služeb je pozvolná plánovaná činnost, protože prudký nárůst ohrožuje organizaci. Díky pravidelnému hodnoticímu setkávání se členy svého týmu

může nadřizený rozkládat jejich síly vyváženě. Při hledání nového pracovníka nadřizený zvažuje, zda by místo neobsadil pracovníkem organizace, kterého by bylo snazší v jeho pozici nahradit. A pokud probíhá výběrové řízení, dokáže přesněji specifikovat, co je k výkonu pozice třeba, jakým obtížím bude pracovník čelit a jakého pracovníka organizace hledá.

### **5.3 Systematické hodnocení**

V předchozích kapitolách jsme již uvedli, že SKSS vyžadují pracovní hodnocení minimálně jednou ročně. Pracovním hodnocením tedy rozumíme pravidelně (nejméně jedenkrát ročně) se opakující hodnotící rozhovory. Hodnocení má před pravidelným setkáním ještě několik fází, bez kterých by hodnotit nebylo možné.

Postup systematického hodnocení pracovníků se skládá z:

- uložení úkolů,
- sledování plnění úkolů,
- výzvy k hodnocení a přípravy na hodnocení (cca týden před hodnocením),
- hodnotícího rozhovoru. (Bělohávek, 2008, s. 62)

V literatuře o hodnocení se setkáváme s kapitolami věnovanými zadávání úkolů. Praktické využití teorie stanovování cílů uvádíme v Příloze č. 9, zvolili jsme sadu doporučení týkajících se cílů a zpětné vazby. Cílům není v práci věnován větší prostor, zaměřujeme se na motivaci.

Pokud je pracovník informovaný o svých povinnostech (např. v náplni práce, ročním plánu činnosti s vymezenými kompetencemi) a má jasné cíle pracovního úsilí, vyhodnocení je pouze zmapováním odchylek od očekávaných výsledků. Pokud je však zadání příliš neurčité, např. pomoc klientům, je vyhodnocení takového úkolu pouze subjektivním posouzením. Obtížně se vyjadřuje, co bylo dobré a v čem je třeba přidat. Pokud zadání chybí, není s čím srovnávat. Neurčitá zadání mají konfliktní potenciál, protože hodnotíme-li pracovní výkon, zaměřujeme se na pracovní výsledky. Nebyla-li úloha pracovníka v plnění úkolu jasná, pravděpodobně i výsledky budou nedostatečné. Setkání, kdy je pracovník s nedostatečnými výsledky konfrontován, nepůsobí motivačně. Ovšem pochybení je i na straně zadávajícího práci, tedy nadřizeného.

V sociálních službách (a v NZDM vůbec) nemůžeme hodnotit kvantitu – počet klientů, o nichž pracovník vede evidenci. NZDM má tzv. výkony (neboli intervence)

označující délku a náplň individuální nebo skupinové práce s klienty. Množství výkonů pochází především z krátkých setkání a rozhovorů, které jsou významné pro budování vztahu s cílovou skupinou. Těžiště práce pracovníků NZDM však je v naplňování individuálních potřeb klienta prostřednictvím individuálního poradenství nebo systematické práci na klientově individuálním plánu. Tyto výkony nelze s krátkými setkáními z hlediska kvantity (je jich výrazně méně) ani z hlediska kvality (jsou naplněním poslání služby) srovnávat, poměřovat. Pracovníky NZDM je třeba hodnotit na jiném základě než je počet evidovaných výkonů. Řešením jsou jednoznačně formulované specifické úkoly, část z nich může být více pracovníků společná, ale je vhodné, aby byly tvořeny i zcela jedinečným zadáním, které zohledňuje, co pracovník organizaci přináší, co jedinečného umí a ve své práci používá. Tento způsob vyžaduje tvůrčí přístup nadřazeného při hodnocení. Pokud by měl celý tým stejné úkoly, i zpětná vazba by se si příliš podobala a nepůsobila by na pracovníky přesvědčivě.

### **5.3.1 Zásady hodnotícího pohovoru**

Hodnotící pohovor má své zásady:

- oboustranná příprava,
- klidná místnost, nerušený průběh,
- na začátku dát vědět, že hodnocení bude pozitivní,
- vhodným začátkem je dotaz na práci, ptáme se pracovníka na jeho práci a na problémy s ní spojené,
- uznání pozitivních výsledků práce,
- teprve potom přicházejí na řadu negativní skutečnosti – opačné pořadí demotivuje,
- nehodnotíme člověka, ale konkrétní pracovní výsledky,
- jednání probíhá na úrovni dospělý s dospělým,
- nesrovnáváme výsledky s ostatními pracovníky,
- hodnocení se týká výsledků práce, nikoli finanční odměny za práci, o mzdě rozhoduje vedoucí bez účasti pracovníků, i když se bude ohlížet na výsledky rozhovoru,
- mzda odráží pracovní výsledky a náročnost práce, není sociální institucí – jinak ztrácí motivační efekt,

- hodnotíme celé sledované období, ne jen poslední dny,
- hodnocení má být zakončeno konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu a k odstranění nedostatků, pohovor bez konkrétního výstupu ztrácí smysl. (Bělohávek, 2008, s. 63-64)

Hodnocení je zdrojem informací pro nadřízeného. Umožňuje získat přímé vyjádření pracovníka k úspěchům i pochybením. Hodnocení má efekt na finanční ocenění, ale i další autoři (např. Scott-Lennon, Deiblová) varují před jeho projednáváním při hodnotícím pohovoru. Doporučují jinou schůzku věnovanou tématu odměny za práci.

### 5.3.2 Charakteristika dobré míry hodnocení

Nehledě k účelu všechna hodnocení mohou být prováděna na úrovni, pokud jsou spolehlivá, praktická, etická, relevantní a rozlišující.

„*Praktičnost* se rozumí hodnocení dostupné, věrohodné a přijatelné těmi, kteří je potřebují použít pro nějaké rozhodnutí, aniž by potřebovala další upřesnění.

Nejdůležitější mírou pro hodnocení je *relevance*, která vyjadřuje, jak dobře se reflektují důležitá kritéria výkonu<sup>61</sup>. (...)

*Rozlišitelnost* se vztahuje k možnosti vyjádření rozdílů mezi pracovníky. (...)

Jiným důležitým požadavkem je, aby hodnocení bylo *etické*. To znamená, že jsou nejen zbavena předsudkům proti ženám, menšinám a jiným irelevantním faktorům ve vztahu k výkonu, ale že také jsou jako etická vnímána. Tím, že umožníme, aby se hodnocení podíleli na přípravě systému hodnocení, vyhneme se u nich pocitům nespravedlnosti, který se tak často s hodnocením výkonu spojuje.“ (Štikar et al., 2000, s. 34)

Ve výzkumu jsme se dotazovali pracovníků NZDM, zda mají vliv na nastavení systému hodnocení – viz Praktická část.

---

<sup>61</sup> „Kritéria si definujeme jako to chování nebo výsledek práce, s nímž mohou kompetentní pozorovatelé souhlasit, že představuje nezbytné hodnoty potřebného výkonu, kterého má být dosaženo jedincem či organizací ke splnění určitých cílů.“ (Štikar et al., 2000, s. 34)

„Kritéria jsou tedy založena na požadavcích, jež má pracovník svou činností splňovat. Existují určité obecné požadavky, společné téměř všem profesionálním skupinám, které jsou kladeny na pracovníka bez ohledu na to, jaký je druh vykonávané pracovní činnosti. Je to především kvalita a množství vykonané práce.“ (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 198)

## **5.4 Zdroje při hodnocení výsledků práce**

„Při hodnocení výsledků pracovní činnosti můžeme v organizaci využít více zdrojů. Údaje se získávají od nadřízených, spolupracovníků, sebehodnocením, od podřízených a od zákazníků. Každý z těchto zdrojů má své přednosti a nedostatky.“ (Štikar et al., 2000, s. 36)

**Hodnocení nadřízeným:** „Jsou nejčastějším zdrojem hodnocení výkonu. Přehledy ukazují, že bezprostřední nadřízený je primárním hodnotitelem v 95 % posuzovacích programů ve státní správě USA. Využití nadřízených k hodnocení vychází z hierarchického uspořádání organizací. Mnohé organizace však kombinují posouzení nadřízenými s jinými zdroji informací.“ (Štikar et al., 2000, s. 36)

Zvláštní formou hodnocení nadřízenými je hodnocení vícečlenným nadřízeným orgánem (např. správní radou v případě některých typů neziskových organizací).

Oproti jiným zdrojům při hodnocení, nadřízený vždy bude mít nezastupitelnou roli a nebude ze systému vynechán. „Hodnocení práce a pracovníků je tedy jednou ze základních komponent funkce vedoucího. Lze je pokládat za podstatnou část vedení lidí a za nástroj k dosahování plánovaných cílů organizace. Lze je však také pokládat za nástroj a zdroj autority vedoucího, dodržování kázně a pracovní morálky kolektivu. Bez hodnocení si nelze představit kvalitní vedení lidí.“ (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 189, 190)

**Hodnocení spolupracovníky:** Spolupracovníci mají přehled o práci kolegy, často spolupracují a jsou přímými svědky jednání s klienty. Mají dostatek informací, pokud by systém byl používán, záleží, jak by nadřízený s informacemi od kolegů zacházel a zda by vzájemné posuzování spíše nezhoršovalo atmosféru v týmu. „Jinou obavou je to, že hodnocení spolupracovníky může vytvořit soupeření a nedůvěru mezi nimi. To se potvrdilo v systému soutěživého odměňování. Přesto se ukázalo, že hodnocení spolupracovníky může být validním a reliabilním prediktorem budoucího pracovního výkonu. Tato zjištění nejsou překvapující, protože tito pracovníci mají příležitost pozorovat bezprostředně práci svých kolegů. Nadto hodnocení spolupracovníky vcelku pozitivně koreluje s posudky nadřízených.“ (Štikar et al., 2000, s. 36, 37)

**Sebehodnocení:** „Pracovník, který hodnotí svou činnost, také o ní více ví a může ji posuzovat komplexněji, rozlišuje úrovně výkonu v různých dimenzích, a to lépe, než jak to mohou učinit vnější posuzovatelé... Sebehodnocení ve většině organizací nenahrazuje jiné zdroje hodnocení. Jeho účel spíše podněcuje k zamyšlení

nad pracovním výkonem a je dobrým začátkem dialogu mezi nadřízeným a podřízeným.“ (Štikar et al., 2000, s. 37)

**Podřízení:** „Jen málo organizací (IBM, Ford) požádalo podřízené, aby hodnotili manažery. Lze konstatovat, že je to nejméně užívaný zdroj informací.“ (Štikar et al., 2000, s. 37)

**Zákazníci:** „S rostoucí orientací na služby se snaží organizace více využívat mínění klientů, zákazníků. (...) Vyjádření zákazníků se využívá ke zlepšování služeb...“ (Štikar et al., 2000, s. 37)

V hodnocení převažuje názor nadřízeného. Je vhodné využívat sebehodnocení, a to před sdělením názoru nadřízeného, aby i pracovník mohl nezájatě vyjádřit svůj názor na svůj pracovní výkon. Hodnocení spolupracovníků a hodnocení podřízených se v NZDM využívá ojedinele, blíže popisujeme v praktické části, kým jsou pracovníci hodnoceni. Hodnocení zákazníky neboli klienty probíhá skrze stížnosti (a pochvaly). Nejen písemná, ale i ústní stížnost, je považována za vyjádření podnětu ke zkvalitnění služby.

### **5.5 Metody hodnocení pracovníků**

„Hodnocení pracovníků je složitým a náročným procesem, jehož úspěšné vykonávání předpokládá splnění několika následujících podmínek:

- vymezení cílů organizace jako celku i jednotlivých pracovišť, vymezení určujících hodnot, norem a způsobů žádoucího chování,
- stanovení přesně vymezených hledisek hodnocení (kritérií), která jsou relevantní vzhledem k vykonávané činnosti, k podmínkám a různým okolnostem, které v organizaci převládají a jsou pro ni významné,
- stanovení kritérií úspěchu pro jednotlivé profese a činnosti, aby bylo možné rozlišit úspěšné pracovníky od neúspěšných,
- zpracování či využití postupů a technik, které umožní co nejobektivněji hodnotit výkon a vlastnosti pracovníků,
- existence propracovaného systému práce s lidmi v organizaci, jehož součástí je i systematické hodnocení pracovníků zaměřené k různým účelům.“ (Štikar et al., 2000, s. 108)

Hodnocení pracovníka má své základy ve formulovaných cílech organizace. V SKSS je formulován požadavek na stanovení cílů služby, cílové skupiny, poslání apod. SKSS vycházejí z předpokladu, že pokud by základní definování náplně služeb chybělo, neměla by práce s klienty potřebný základ, což by i na podporu pracovníků mělo negativní dopad (např. na hodnocení a supervizi).

V průběhu zaměstnanecké kariéry se můžeme setkat s více typy pracovního hodnocení, s metodami zaměřenými na minulost (retrospektivní) a na budoucnost (prognostické)<sup>62</sup>. V této diplomové práci se budeme zabývat pouze hodnocením retrospektivním, protože zkoumáme vliv hodnocení na růst nebo udržování motivace při práci s klienty.

„Retrospektivní hodnocení je zaměřeno na dříve vykonanou práci a na proběhlé pracovní chování. Umožňuje porovnávat výkonnost pracovníků, kvalitu práce a způsoby pracovního chování, dává pracovníkům zpětnou vazbu o jejich snažení, poskytuje managementu cenné informace pro práci s lidmi v oblasti odměňování, motivování, další odborné průpravy, zařazování apod.“ (Štikar et al., 2000, s. 111)

Hodnotící rozhovor je typickým příkladem hodnocení, jeho nejobvyklejší formou. „Hodnotící rozhovor je velmi využívanou metodou a mívá převážně podobu standardizovaného řízeného rozhovoru. Touto metodou je pracovníkovi poskytována zpětná vazba vztahující se k dosavadním výsledkům jeho práce. Dovedně řízený rozhovor může mít i významnou motivační funkci. Pro vedení hodnotících rozhovorů existuje celá řada doporučení, která se vztahují k přípravě hodnotitele na rozhovor, k vedení rozhovoru (například postupy a formy sdělování kladů a nedostatků, vedení diskuse, naslouchání vysvětlením hodnoceného, navrhování způsobů zlepšení apod.) a k formulaci závěrů.“ (Tamtéž, s. 112)

Při hodnotícím rozhovoru se využívají hodnotící škály, posuzovací stupnice. „Posuzovací stupnice<sup>63</sup> patří k nejrozšířenějším hodnotitelským nástrojům psychometrické povahy. Je tomu tak pro jejich širší možného využití (hodnocení osobnosti, chování, výsledků činností, podmínek činnosti, sociálních vztahů apod.), snadnost registrace i operativnost interpretace. Značné riziko však spočívá v možném

---

<sup>62</sup> Prognostická hodnocení se využívají především k zařazování pracovníků na určitou pozici, probíhají nejčastěji srovnáním pracovníků mezi sebou podle zvolených kritérií. Více viz Štikar et al., 2000, s. 111 - 113.

<sup>63</sup> Příklady posuzovacích stupnic jsou stupnice: numerické (např. školní klasifikace), se slovními vzory (větami popsané úrovně naplňování kritéria), se slovním popisem (např. vynikající, přijatelný, špatný) a grafické (např. osa od 0 do 100). Konkrétní ukázky viz Štikar et al., 2000, s. 112 - 113.



povrchním a schematickým pohledu na hodnocené objekty v rukách neškoleného posuzovatele.“ (Štikar et al., 2000, s. 112)

Hodnotících škál je více druhů, volba konkrétního nástroje je na osobě, která jej bude využívat. Pokud je využíváno slovních formulací žádoucího pracovního chování/přístupu/výsledků, je třeba počítat s časově náročnou přípravou formulace kritérií. Nejlépe v týmu pracovníků dané profese, aby vytvořená kritéria byla objektivní a platná pro všechny příslušníky dané profese v zařízení. Je třeba zohlednit také odlišnosti různých profesí, každá pracovní pozice bude mít vytvořena svá kritéria hodnocení.

Využití numerických škál je mnohem snazší, nevyžaduje časově náročnou přípravu, škály jsou obecně srozumitelné. Ve srovnání se slovními popisy<sup>64</sup> však přinášejí méně přesné informace.

## **5.6 Funkce pracovního hodnocení**

Pracovní hodnocení naplňuje několik funkcí (rozdělení dle Štikar et al.):

- **Poznávací funkce** = základní funkce hodnocení; kvalitní hodnocení vyžaduje množství objektivních informací založených na systematickém poznávání pracovníků. Hodnotitelé, zpravidla manažeři, musí více věnovat svou pozornost práci a chování podřízených.
- **Motivační funkce** = hodnocení je nástrojem ovlivňování pracovníků; pracovníci jsou konfrontováni s cíli, hodnotami a normami organizace; podněcování k iniciativě, kvalitě práce, výkonnosti a k podpoře záměrů organizace.
- **Funkci zpětné vazby** = pracovník získává informace o tom, jak je vnímán nadřízeným, jak jej akceptuje jeho pracovní tým, o jeho možném dalším postupu v organizaci; vedení (pokud je na hodnocení zaměřeno) může zjistit, jak pracovníci posuzují cíle organizace, úroveň managementu, péči o zaměstnance atd.

---

<sup>64</sup> Příklad kombinované škály:

„Vynikající 1:	Plní úkoly v předstihu, jeho řešení přinášejí často něco nového, pracuje zcela samostatně, kontrola jeho práce se omezuje na odborné konzultace.
Poměrně dobrý 2:	Plní úkoly spolehlivě, v dobré kvalitě a ve stanoveném termínu, jeho práce vyžaduje minimální kontrolu.
Přijatelný 3:	Při plnění úkolů je průměrný, pokyny dodržuje, kvalita jeho práce je však nevyrovnaná a častější kontrola je nezbytná.“ (Štikar et al., 2000, s. 112 – 113)

- Informační funkci = informace získané v procesu hodnocení (úroveň výkonnosti, disciplíny, kvalita vztahů v pracovních týmech apod.) jsou cenným signálem svědčícím o celkovém stavu organizace (o ekonomickém a sociálním).
- Funkci tvorby klimatu v organizaci = k ovlivňování vztahu mezi nadřízenými a podřízenými dochází již tím, jaký průběh pracovní hodnocení má, jaká je jeho úroveň a kvalita, jak je hodnocení využíváno v systému práce s lidmi, což se promítá do celkového klimatu organizace. (Štikar et al., 2000, s. 109)

Pracovní hodnocení je předem dohodnutým prostorem pro výměnu informací. Informace plynou oběma směry (od nadřízeného k podřízenému i naopak), důraz je kladen na výměnu takových informací, na které při běžné každodenní komunikaci není prostor. Nerušený prostor bychom nazvali prostředím pro dialog, který jsme popisovali u supervize. Smyslem setkání je také „pochopit a změnit smýšlení“ účastníků, utvářet pozitivní vztah pracovníka k organizaci. Dosáhnout dialogu je obtížnější, nadřízený a podřízený jsou v každodenním kontaktu, mají ustálený způsob komunikace. Nadřízený pořádá hodnotící setkání a jeho úkolem je pracovníkovi vysvětlit a přesvědčit ho, že má skutečný zájem naslouchat.

Systematické hodnocení lze uskutečňovat, aniž by plnilo své funkce. Autoři upozorňují na příliš formální hodnocení, na pouze administrativní proceduru, která nevyžaduje pracovníkovo větší zapojení. „Pracovník by však měl přesně vědět, v čem chybí, co je mu vytýkáno a co by měl zlepšit. Jestliže je volena metoda, která neumožňuje nebo si nevynucuje tuto zpětnou vazbu, pak se motivační účinek hodnocení vytrácí.“ (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 201)

Pokud je rozhovor jednostranný, převažují v něm kontrola a výtky, obsahuje jen opakování již známých informací apod., neplní funkce ani informativní, ani motivační, ani nepřispívá ke zlepšení atmosféry. V dotazníku pro pracovníky NZDM jsme se dotazovali, zda pracovníci považují způsob pracovního hodnocení v jejich organizaci pouze za formální splnění povinností poskytovatele sociálních služeb. Zjišťovali jsme, zda existují organizace, které mají systém nastaven (nevynechávají tuto důležitou součást řízení), ale z nějakého důvodu neplní svou funkci. Výsledek uvádíme v praktické části.

## 5.7 Zpětná vazba

Pro supervizi i pracovní hodnocení je zpětná vazba základní prvek. Při supervizi zpětná vazba pochází od kolegů, neutrálního supervizora a pracovníka samotného, který je supervizorem veden k posouzení své vlastní práce. Při pracovním hodnocení zpětná vazba pochází od nadřízeného. Posouzení nadřízeného je rozhodující pro další působení pracovníka v organizaci (zda bude povýšen, propuštěn, zapojen do více projektů, nebo z některého programu či služby odvolán). Nyní se budeme věnovat zpětné vazbě při pracovním hodnocení, při jedinečném prostoru k získávání odezvy na svou práci.

Sledujeme-li historický vývoj náplně pracovního hodnocení, zaznamenáváme posun od hodnocení osoby k hodnocení pracovního chování. „V minulosti se kladl důraz na posuzování zaměstnancovy hodnoty jako osoby. Teprve po druhé světové válce se začaly množit námitky a kritické hlasy vůči tomuto psychologizujícímu přístupu a hlavní váha se začala klást ne na měření toho, jaký člověk je, nýbrž toho, co dělá, jak to dělá a jak se chová.“ (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 198)

Pracovní role se odděluje od vnímání člověka jako jedinečného individua, čímž je hodnocení přesnější, objektivnější a přijatelnější. Hlavní zásadou zpětné vazby je, že hodnotíme chování, nikoli člověka. Pak je pro příjemce možné ji přijmout, nehledat omluvy a zdůvodnění a měnit díky ní své chování.

Hiam zdůrazňuje dostatek zpětné vazby, kterou mohou pracovníci využívat pro zlepšení svých výsledků a pracovních postupů. Zpětná vazba by měla být specifická, dostatečně konkrétní, přiměřená, přinášet informace a týkat se kontrolovatelné oblasti. Vyvážená by měla být v poměru pozitivní a negativní zpětné vazby, protože „příliš mnoho negativní zpětné vazby ubírá odvahy a oslabuje motivaci. K maximalizaci vnitřní motivace, zkuste vaši zpětnou vazbu posunout na vyšší úroveň, tedy aby přinášela co nejvíce informací a při tom se vyvarovali zpětné vazbě, která by způsobila, že by pracovníci byli příliš závislí na vašem mínění.“ (Hiam, 2003, s. 137)

Nadřízený provádí výběr informací tak, aby podtrhl důležité pozitivní, i vybral podstatné negativní sdělení. Pokud se zpětná vazba poskytuje ke každému konání pracovníka bez ohledu na důležitost činnosti, podporuje tím nadřízený nesamostatnost a přílišná očekávání. U nového pracovníka je míra podpory (četnost vyhodnocování pracovního působení) vyšší, postupně se sjednocuje se zkušenějšími pracovníky. Zvláště důležité je tříměsíční období, tzv. zkušební doba, kdy se obě strany rozhodují,

zda byl pracovník dobře vybrán a zda se stane dlouhodobým členem týmu. Je vhodné po polovině zkušební doby s pracovníkem hodnotící rozhovor provést, aby mohl případné nedostatky napravit a v zaměstnání se osvědčit.

Hloušková uvádí, že v naší kultuře se zpětné vazby poskytuje velmi málo, a to z více důvodů. „Schopnost poskytovat zpětnou vazbu totiž vyžaduje odvahu, asertivitu a rozvinuté sebevědomí, porozumění situaci a schopnost argumentovat, schopnost vidět situaci ze širšího pohledu a schopnost uvědomit si krátkozrakost výhod plynoucích z neposkytnutí zpětné vazby.“ (Hloušková, 1998, s. 77)

Dále upozorňuje, že často je zpětná vazba poskytována až v emočně vypjatých situacích. Taková, že zraňuje, „a proto se většina z nás raději i přijímání zpětné vazby vyhýbá. A přitom systém, který není vybaven kvalitním zpětnovazebním systémem, nemůže dobře fungovat. (...) Zkušenosti ukazují, že nejméně zpětných vazeb ve firmě poskytuje svému okolí střední management, který se cítí být ohrožen jak shora, tak i zespoda. (...) Zásadně nedávají najevo, co si myslí a jak na ně různé skutečnosti působí. Jsou zvyklí tvářit se neutrálně a nedat najevo, co pro ně situace znamená.“ (Tamtéž, s. 77)

Jak by přínosná zpětná vazba měla vypadat? „Přínosná zpětná vazba (pochvala) musí být: přiměřená, upřímná, štedrá, spontánní, fér. Nesmí být: povýšená, váhavá, nadřazená, s vypočítavým úmyslem a na efekt.“ (Adair, 2004, s. 95)

Bělohlávek popisuje zásady motivující pochvaly: konkrétní; adresná (týmu nebo jednotlivci); vyslovená včas; uvedená veřejně a aby nebyla jen formální.

Dle autora motivující výtky dosáhneme, pokud respektujeme tyto zásady:

- jsou zjištěny přesné příčiny selhání;
- je vytýkána nedbalost a nezodpovědnost;
- je jasně stanoveno očekávání od pracovníka předem, pracovník věděl, co se od něj očekává;
- výtka je adresná, nikoli kolektivní;
- vytýkány jsou konkrétní věci, nikoli obecné konstatování např. „Výkon je slabý.“;
- výtka nesmí obsahovat osobní napadení;
- výtka probíhá mezi čtyřma očima;
- a výtka má odpovídající formu jednání dospělého s dospělým. (Bělohlávek, 2008, 49-50)

Mezi výše uvedenými zásadami hodnocení bylo uvedeno, že nejdříve hovoříme s pracovníkem pochvalně, až následně přichází na řadu sdělení nedostatků. Pokud bychom pořadí obrátili, pracovník svou pozornost upne k negativnímu hodnocení a nevnímá pochvalu. Komunikační dovednosti a jejich součástí – poskytování přiměřené zpětné vazby a hodnocení může vedoucí pracovník rozvíjet na vzdělávání dostupném na trhu. Přestože řada zásad je logických a odvoditelných bez intenzivní průpravy, např. zásada veřejně udělované pochvaly a neveřejně udělované výtky je užitečným doporučením pro dobrou atmosféru týmu a budování pocitu důvěry a bezpečí.

U role nadřízeného pracovníka jsme se v kapitole o pracovní motivaci věnovali souladu slov a činů. Aby zpětná vazba byla upřímná, věrohodná a fér, pracuje vedoucí pracovník na dobrých vztazích s podřízenými každý den. Pro pracovníky je důležitější, co nadřízený dělá, jak zachází s problémy i úspěchy, než co sděluje pouze slovy.

### **5.8 Problémy procesu hodnocení a hodnotitelské chyby**

Při pracovním hodnocení rozlišujeme dvě úrovně možných pochybení. Nedostatky mohou být již v koncepci hodnocení, která je součástí personálního řízení, a nedostatky mohou být při provádění hodnocení dopouštěním se subjektivních hodnotitelských chyb, příliš formálním a v důsledku nefunkčním prováděním hodnotícího pohovoru, nedodržením zásad poskytování zpětné vazby apod. V této části se zaměříme na koncepční nedostatky pracovního hodnocení a na subjektivní hodnotitelské chyby.

Nedostatky koncepční povahy, které mají vliv na pracovní hodnocení, jsou:

- neujasněnost základních cílů organizace,
- nepromyšlená koncepce hodnocení,
- nedostatečně ujasněná a chybně zvolená kritéria hodnocení,
- neadekvátní metody hodnocení (převzaté z jiné organizace nebo z výzkumných technik). (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 200-201)

Jasně základní cíle organizace mohou být stanovené, ale v průběhu vývoje organizace přestávají být aktuální. Jejich průběžná aktualizace a seznamování pracovníků s úpravami je nutná. Pro vedoucího pracovníka je průběžná aktualizace metodických manuálů náročným úkolem. Organizacím po zavedení SKSS nechybí základní cíl, všechny sociální služby jej musí mít písemně definovaný. Problematické jsou strategické cíle. Příležitosti k rozvoji nebo k transformaci služeb se objevují

nepředvídatelně a organizace musí své úsilí úzce zaměřit, aby nepřetížila své pracovníky. Strategické plánování (vytváření víceletého plánu rozvoje služby nebo organizace) není v SKSS zaneseno jako povinnost. Je tedy na vedení organizace, jaký způsob určování cílů organizace do budoucna využívá, a zda pracovníky zapojuje dostatečně.

Nepromyšlená koncepce hodnocení vzbuzuje nedůvěru a obavy. Při nastavení systému je vhodné uvážit, zda bude současně s dalšími povinnostmi možné hodnocení provádět, zda pro pracovníky bude přínosné a zda bude možné zapojit všechny pracovníky (SKSS stanovuje povinnost pravidelně hodnotit pracovníky v přímé práci).

„Podstatným problémem procesu hodnocení výkonu a osobních vlastností pracovníků je vymezení vhodných kritérií, která fungují jako model ideálního stavu, s nímž je chování pracovníka srovnáváno.“<sup>65</sup> (Štikar et al., 2000, s. 110)

Chybná kritéria hodnocení hrozí především, má-li organizace pestrou škálu různých pozic. Nelze pak využívat stejného vzoru kritérií. Existují také společná kritéria platná pro všechny zaměstnance (dochvilnost, absence, zájem o práci ad.). Kritéria by měla podněcovat rozhovor, dialog o pracovní činnosti pro organizaci. Neměla by komunikaci bránit.

K rozpoznání neadekvátní metody hodnocení může napomoci střední management, který je s pracovníky v častém kontaktu a naslouchá reakcím na postupy organizace (nejen) při hodnocení. Pilotní zkouška převzatého modelu hodnocení nemá žádné nepříznivé důsledky. Pokud se neosvědčí, neplní však účel hodnocení (výměnu informací, povzbuzení pracovníka ad.). Stejně jako při práci s klienty je třeba zvolený způsob po realizaci vyhodnotit, upravit a dlouhodobě zavést až zodpovědně provedený výběr nejlepší možné metody hodnocení, která odpovídá stanovenému účelu.

Od možných pochybení na úrovni organizace se přesouváme k možným chybám na úrovni jednotlivce (nadřízeného).

Subjektivní hodnotitelské chyby jsou:

- *vliv centrální tendence* = vyhýbání se hodnotitelů hodnocení v extrémních hodnotách, pak dochází k nivelizaci okolo střední hodnoty;
- *efekt blízkosti* = tendence hodnotit body uvedené ve formuláři za sebou obdobně (po velmi nízkém hodnocení uvádět opět nízké a po velmi vysokém vysoké);

---

<sup>65</sup> „Posuzovací kritéria zahrnují obvykle takové položky, jako jsou například: pracovní výkonnost, kvalita práce, odborné znalosti, pracovní samostatnost, smysl pro odpovědnost, iniciativa, pracovní spolehlivost, zvládání psychické zátěže, zvládání změn, připravenost přijímat rizika, úroveň organizační činnosti, ochota ke spolupráci apod.“ (Štikar et al., 2000, s. 110)

- *přecenění vztahu* = tendence hodnotitele hledat v souboru kritérií logické vazby, a tím usnadnit svou činnost (např. kvalifikace a kvalita pracovních výsledků);
- *haló efekt* = vytvoření celkového dojmu o hodnoceném (pozitivního nebo negativního) na základě výrazného rysu nebo vlastnosti, na jehož základě jsou posuzovány i další rysy a vlastnosti;
- *chyba mírnosti* = tendence ke shovívavosti, nechuť či obavy z negativního vyjádření o druhém člověku;
- *vliv projekce* = tendence posuzovat chování podřízených na základě svých způsobů a vysvětlovat si chování jiného člověka na základě vlastních zkušeností, motivů, postojů a prožitků – např. očekávání vysokého pracovního nasazení, záměrné zásahy hodnotitelů do posuzování pracovníků – favorizování, odvěta, posílení své pozice. (Štikar et al., 2000, s. 115 - 116)
- *vliv časových faktorů*, kdy hodnotitel zapomíná na dřívější pracovní chování a výkony a je příliš ovlivněn nedávnými nebo současnými událostmi. (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 203)
- *neschopnost konstruktivně kritizovat*, které vede k vyostření sporů;
- *konformita*, při níž je vyžadováno přizpůsobování všeobecným standardům, a tvořiví pracovníci jsou hodnoceni hůře;
- *obavy z ohrožení vlastní pozice* se projevuje nedoceňováním nejschopnějších pracovníků;
- *sériový efekt* = při větším počtu hodnocených nejsme schopni diferencovat, záleží, s kým je pracovník srovnáván, po hodnocení několika podprůměrných pracovníků bude i průměrný pracovník hodnocen velmi pozitivně;
- *hra na boha* = pokud se manažeři cítí nadřazení, je jejich pýcha při hodnocení podřízených v chování poznat, což nevyvolává pozitivní postoje hodnocených;
- *zjednodušující vidění* = složité situace mají lidé tendenci zjednodušovat, komplexní vlastnosti vyžadující synergický účinek mnoha vlivů mají tendenci vysvětlovat jako účinek jednoho nebo dvou vlivů. (Mikuláščík, 2003, s. 276 - 277)

Autoři upozorňují na opakující se chyby v hodnocení. Chyby označují chování hodnotitele, které pokud převáží, nebude účelu hodnocení dosaženo. Jak tyto chyby odstranit či eliminovat?

- Vybrat vhodné techniky hodnocení, zvolit náhodné řazení položek.
- Výcvik hodnotitelů, procvičení postupů, seznámení s nejčastějšími chybami.

- Metody statistické analýzy nabízí srovnání hodnotitelů prostřednictvím rozdílů v průměrných hodnotách.
- Více hodnotitelů napomůže k eliminování individuálních chyb. (Štikar et al., 2000, s. 116)

Seznámit hodnotitele s možnými chybami, proškolení předtím, než k hodnocení přistoupí, podpoří ochotu nadřízeného pracovníka přirozené tendence vyvažovat. Využívání statistických metod a srovnání výsledných posouzení pracovníků umožňuje sledovat rozdíly mezi přístupy hodnotících osob. V NZDM jsou obvyklé malé týmy do 10 osob, u nichž se nepředpokládá využívání statistických metod a rozdělení mezi více hodnotitelů jako ve velkých firmách se stovkami zaměstnanců. Přínosem pro oblast NZDM je seznámení s hodnotitelskými chybami a vědomé úsilí hodnotitele o vyvážení působení těchto tendencí.

### **5.9 Přínos pracovního hodnocení**

„Pracovní hodnocení je základní personální činností. To znamená, že se v jeho zajišťování a provádění odráží celková úroveň personálního řízení organizace i úroveň personálního vedení u jednotlivých pracovníků.“ (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 192)

Pracovníků NZDM se ve výzkumu dotazujeme jednak na nastavený systém hodnocení, a jednak na provádění hodnotících rozhovorů. Přes pozornost jednotlivci při pracovním hodnocení se dostáváme ke vnitřní komunikaci a celkovému řízení organizace.

Obecný význam pracovního hodnocení prováděného vedoucím pracovníkem je:

- ověření zvolených postupů,
- umožňuje podřízeným porovnat hodnocení své práce s hodnocením vedoucího, což posiluje jejich pracovní úsilí,
- umožňuje posoudit, jak vedoucí přistupuje k práci s lidmi a je schopen využívat poznatků z hodnotících pohovorů pro řízení. (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 192)

Shrnujeme všechny tři úrovně související s pracovním hodnocením – úroveň organizace, úroveň nadřízeného a úroveň pracovníka. Při hodnocení ověřujeme postupy využívané organizací, pracovník má příležitost vyjádřit své obtíže i spokojenost se svým působením v organizaci. Pracovníka zpětná vazba od nadřízeného motivuje, podporuje



jeho pracovní úsilí. Nadřízený pracovník ověřuje své komunikační dovednosti, získává užitečné informace pro řízení společnosti v širším významu (rozvoj programů apod.).

Na závěr shrnujeme význam pracovního hodnocení pro personální řízení (práci s lidmi v organizaci):

- díky poznání schopností pracovníka lze vytvářet program dlouhodobé perspektivy, růstu,
- umožňuje volbu prostředků, jak ovlivňovat iniciativu a ochotu pracovníků,
- rozšiřuje možnosti spravedlivého posouzení výsledků a pracovního úsilí člověka,
- při řízení skupiny umožňuje zdůraznit výsledky a paralyzovat tendence demoralizující pracovníky (prospěchářské a protekcionářské),
- konkretizuje potřebu výcviku, zjišťuje osobní aspirace na společenský růst,
- umožňuje srovnání členů pracovní skupiny i jiných pracovišť,
- částečně umožňuje posoudit způsobilost vykonávat jinou funkci (dle kvalifikačních a osobnostních předpokladů),
- je prostředkem stabilizace činnosti pracovního kolektivu. (Hladký, Růžička, Matoušek, 1972, s. 192-193)

Pracovní hodnocení přináší podklady k dalšímu využití (vzdělávání, obsazování uvolněných pozic, porovnání pracovních skupin ad.). Bez systematického hodnocení má nadřízený pouze částečné a více subjektivní informace.

### **5.10 Pracovní hodnocení – závěr**

„Každý potřebuje dobrou komunikaci, šanci se podílet, být zapojen do práce, dobré emocionální klima na pracovišti, jasné cíle a zpětnou vazbu, smysluplné úkoly s odlišnou obtížností a podnětné výzvy odpovídající jeho schopnostem tak, aby cítil, že vynikající kvalita je pro něj dosažitelná.“ (Hiam, 2003, s. 207)

Pracovní hodnocení je součástí systému řízení, slouží k výměně informací o vzájemných očekáváních, o kvalitě zaměstnancovy práce. Zakládá se na zpětné vazbě od autority, která má pro pracovníka důležitý význam. Potřeba ocenění by neměla být opomíjena a prvek kontroly a podpory by měl být v rovnováze. Pracovní hodnocení je přínosné nejen pro pracovníka, ale především pro organizaci, která je hodnocenými pracovníky tvořena. Jejich spokojenost a úroveň vzájemné komunikace určuje celkovou atmosféru, v níž je služba poskytována.

Motivační účinek pracovní hodnocení je závislý na nastavení systému hodnocení a na provádění hodnotících pohovorů. Nerušené setkání s nadřízeným má potenciál pracovníka povzbudit, rozhodující je, v jaké atmosféře probíhá, jaké vztahy s nadřízeným pracovník má a zda je pozornost soustředěna i na podporu pracovníka.

Mezi zjištěními výzkumu v praktické části se objevuje, že supervize je v NZDM zastoupena více, než pracovní hodnocení. Externě dodávaná supervize je placená služba, a přesto je její zastoupení četnější, což je překvapivé. Pracovní hodnocení, které provádí nadřízený a organizace za něj neplatí, není u 20 % NZDM využíváné i přes jeho povinné zakotvení v SKSS. Supervize není zavedena jen v 8 % NZDM. Další část je věnována výzkumu pracovní motivace u pracovníků NZDM.

## **6. Praktická část – výzkum vlivu supervize a pracovního hodnocení na motivaci pracovníka působícího v sociální službě NDZM**

Cílem praktické části je sesbírat poznatky o praktickém využívání pracovního hodnocení a supervize a zjištění jejich vlivu na motivaci pracovníků nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (dále jen „NZDM“) v České republice. Je určena všem, kdo chtějí prostřednictvím supervize a pracovního hodnocení motivovat, a to nejen v sociálních službách. Nabízí přehled možností, jak v současnosti (v roce 2013) organizace provozující NZDM k těmto dvěma motivačním nástrojům přistupují. Na příkladu NZDM poukazujeme na otázky, které je třeba předem uvážlivě promyslet proto, aby zvolený systém naplňoval očekávání, která od supervize a pracovního hodnocení organizace v oblasti motivace má.

### **6.1 Východiska výzkumného šetření**

Motivování pracovníků je aktivní proces. Motivace se týká všech oborů pracovní činnosti, výzkum motivace je však nutné přizpůsobit zvláštnostem jednotlivých profesí. Předmětem šetření tohoto výzkumu je vliv supervize a pracovního hodnocení na motivaci pracovníků nízkoprahových zařízení pro děti a mládež.

Východiska výzkumného šetření zahrnují faktory, které ovlivňují (podporují nebo omezují) působení na motivaci pracovníků:

- Sociální služby dlouhodobě čelí nedostatku financí na svůj provoz.
- Vedoucími sociální služby bývají sociální pracovníci, nikoli vrcholoví manažeři, kteří jsou vybaveni technikami řízení.
- Standardy kvality sociálních služeb od roku 2007 stanovují povinnost pracovní hodnocení a supervizi v nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež, stejně jako v ostatních sociálních službách, využívat.
- Supervize a pracovní hodnocení jsou povinné součástí dle standardů kvality sociálních služeb, ale jejich úroveň pouhým stanovením povinnosti nelze zaručit.

Pro zjišťování vlivu pracovního hodnocení a supervize na motivaci pracovníků sociální služby jsme zvolili kvantitativní výzkum s využitím dotazníku pro sběr dat. Při výzkumu pracovní motivace vycházíme z legislativního stanovení povinnosti poskytovatele v tzv. standardech kvality sociálních služeb (dále jen „SKSS“).

„Standardy kvality sociálních služeb doporučené MPSV od roku 2002 se staly právním předpisem závazným od 1. 1. 2007.“ (Standardy kvality sociálních služeb, MPSV.cz, 2013)

Péči o zaměstnance sociálních služeb se věnuje Standard č. 10: Profesní rozvoj zaměstnanců. Jeho splnění je posuzováno podle následujících kritérií:

„a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace. (...)

d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje,

e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.“ (Vyhláška č. 505/2006 Sb.)

SKSS jsou již více než 5 let povinnou součástí poskytování sociálních služeb. Již od roku 2002, kdy byla vydána příručka Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele, byly náplň a znění SKSS známé. Předpokládáme, že na přípravu na splňování SKSS uplynul již dostatečný čas. Zabýváme se výsledným nastavením systému hodnocení a supervize ve vybrané sociální službě, v NZDM. Zkoumáme, jaký vliv mají povinné prvky, konkrétně supervize a pracovní hodnocení, na motivaci pracovníků, kteří kvalitu sociální služby přímo zajišťují. Výsledky výzkumu jsou určeny především nadřízeným pracovníkům NZDM, kteří podobu systému supervize a pracovního hodnocení v organizaci nastavují. Skrze výsledky výzkumu mohou odpovědné osoby chod vlastního NZDM porovnat s ostatními zařízeními a s obvyklou praxí v oboru. Pro NZDM a jejich představitele přinášíme přehledné shrnutí, poukázání na prvky motivaci posilující, a tím i inspiraci.

Výsledky lze využít i pro jiné sociální služby. Na příkladu NZDM ukazujeme přednosti a slabá místa při využívání supervize a pracovního hodnocení. Výsledky doporučujeme odpovědným osobám se svěřenou kompetencí nastavení systému měnit. Mohou však být užitečné i řadovým pracovníkům, kteří mohou iniciovat změnu systému pracovního hodnocení nebo supervize, svůj požadavek mohou přesněji formulovat.

Kromě pracovníků NZDM a jiných sociálních služeb, které hledají inspiraci nebo návod, jak nejlépe systémy řízení a kontroly kvality služby vytvořit,

jsou výzkumná zjištění určena všem, kdo se zabývají supervizí nebo pracovním hodnocením ze svého osobního zájmu.

Z oblasti supervize a pracovního hodnocení je dostupná celá řada výzkumů, především v absolventských pracích. Zabývají se studiem supervize v různých prostředích (zdravotnictví, školství, vybrané sociální služby) a existuje řada výzkumů na téma hodnocení (velký důraz je kladen především na finanční hodnocení). Tyto výzkumy využívají především metodu rozhovoru a dotazníku, u supervize převažuje kvalitativní výzkum, u pracovního hodnocení kvantitativní. S výzkumem vlivu supervize a pracovního hodnocení na motivaci pracovníka jsme se nesetkali.

Náš výzkum je inovativní tím, že jeho hlavním tématem je vztah mezi motivací a vymezenými dvěma nástroji, jejichž působení výzkumem sledujeme. Vycházíme ze SKSS, které již od doby svého zavedení v roce 2007 byly podrobeny řadě výzkumného zkoumání. Výzkumy SKSS se však zaměřují obecněji - na SKSS jako celek a jejich přínos nebo omezení pro sociální službu.

V situaci, kdy organizace čelí nedostatku prostředků na svůj provoz, je důležité motivování pracovníků neopomínat, ale naopak k motivování přistupovat uvážlivě a zodpovědně tak, aby zvolený systém byl šetrný z hlediska investovaných prostředků a efektivní z hlediska jeho účinku. Výzkum organizacím přináší ucelený pohled na problematiku, v čemž je jeho hlavní přínos.

## **6.2 Výzkumný problém a cíle výzkumu**

Výzkum se zabývá pracovníky, zaměstnanci sociální služby NZDM, a vlivem supervize a pracovního hodnocení na jejich motivaci.

Pracovníci v přímé práci jsou vystaveni vysokým nárokům. Pomáhající pracovníci jsou při práci s lidmi ohroženi postupnou ztrátou motivace, tzv. syndromem vyhoření. Pro organizaci jsou pracovníci základem pro úroveň poskytování služeb, pro zajištění kvality. Péče o zaměstnance je hlavním nástrojem organizace, jak na kvalitu svých služeb působit.

Motivace je velmi individuální, na každého pracovníka je účinná jiná motivační strategie. Díky pracovnímu hodnocení je možné zjistit, co je pro zaměstnance důležité, a dohodnout postup profesního rozvoje tak, aby byl v souladu s osobními preferencemi. Díky supervizi je možné působit na tým nebo skupinu pracovníků a pro obtížnou situaci nacházet řešení a zdroje.

Výzkumem zjišťujeme, jakou podobu pracovní hodnocení a supervize mají. Je stanoveno, že jsou povinné, ale např. kdo je hodnotitelem při pracovním hodnocení, jak často probíhají supervize a zda probíhají ve skupině nebo individuálně, není dáno. Každý poskytovatel volí svůj systém, který odpovídá jeho jedinečným potřebám.

Sestavením charakteristiky nejčastěji používaného systému (supervize a pracovního hodnocení) umožňujeme stávajícím službám srovnání s modelem ověřeným zkušenostmi řady organizací. Záměrem také je inspirovat nově vznikající služby k nastavení vhodného systému přenesením zkušeností z jiných NZDM.

Výzkumným problémem je především zjištění, zda jsou supervize a pracovní hodnocení ve službě NZDM v roce 2013 využívány. Pokud ano, jaké jsou základní charakteristiky nastaveného systému pracovního hodnocení a supervize. A jaký je vzájemný vztah mezi motivujícími prvky těchto systémů a jejich skutečným využíváním v praxi.

Cílem výzkumu je popsat systém supervize a pracovního hodnocení využívaný při zajištění služby NZDM v organizacích se sociálním zaměřením. Dalším cílem je zjistit, zda NZDM využívají obou těchto nástrojů, jen jednoho nebo žádného k péči o své zaměstnance. Třetím cílem je zjistit, které prvky systému pracovního hodnocení a supervize jsou v praxi pro pracovníky motivující a jaký je vztah mezi jejich využíváním a motivačním účinkem.

Výzkum se zaměřuje na nastavení podmínek v organizacích. Jeho úkolem je také sestavit dotazník, kteří mohou nadřazení ve svých organizacích využít ke zmapování motivačního efektu nastaveného pracovního hodnocení a zvolené formy a frekvence supervize.

Výsledkem výzkumu budou doporučení pro poskytovatele služby NZDM. Doporučení budou vycházet ze srovnání teoretických poznatků o supervizi a pracovním hodnocení a praktických poznatků o jejich využívání v praxi (v NZDM).

### **6.3 Předmět výzkumu**

Předmětem výzkumu je zajištění supervize a pracovního hodnocení v sociálních službách v roce 2013. Výzkum se zabývá tím, zda mají poskytovatelé pracovní hodnocení a supervizi začleněné do běžného fungování, jaké formy a s jakou frekvencí tyto dva nástroje řízení kvality nejčastěji využívají.

Dalším zaměřením výzkumu je zjištění, jak nastavení pracovního hodnocení a supervize v organizaci poskytující sociální služby vnímají pracovníci, kteří jsou v přímé práci s klienty (sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby), nebo mají za kvalitu přímé práce v sociální službě odpovědnost (vedoucí pracovníci jednotlivých zařízení, koordinátoři programů, ředitelé organizací ad.).

Hlavní studovanou oblastí je motivace personálu sociálních služeb a vliv pracovního hodnocení a supervize na motivaci, a tím v důsledku i na kvalitu práce s uživateli služeb.

Předmětem výzkumu je tedy vliv supervize a pracovního hodnocení na motivaci pracovníka. Zjišťujeme, zda existuje vztah mezi těmito nástroji řízení a pocitem pracovníka, že vlivem těchto nástrojů roste (posiluje) jeho motivace (ochota k práci). Zabýváme se podobou supervize a pracovního hodnocení a zjišťujeme, které jejich charakteristiky nebo zvolené podoby mají na motivaci pozitivní vliv.

#### Definice základních pojmů

Podrobné vymezení pojmů nacházíme v teoretické části práce. Nyní předkládáme stručnou charakteristiku pojmů využívaných ve výzkumu.

**Motivace** = pracovní ochota, zájem vykonávat účinně a kvalitně svou práci.

**Supervize** = plánované nerušené setkání se supervizorem za účelem reflexe prováděné práce, řešení obtíží při práci s klientem, etických otázek a dalších problémů pramenících z práce s lidmi.

**Pracovní hodnocení** = setkávání za účelem hodnocení pracovního výkonu; pro potřeby výzkumu je za pracovní hodnocení považováno setkání v trvání nejméně 10 min., které je určeno výhradně k pracovnímu hodnocení.

**Pracovník** = zaměstnanec NZDM.

**Sociální pracovník** = zaměstnanec NZDM na pozici „sociální pracovník“, který splňuje kvalifikační předpoklady dle Zákona č. 108/2006 Sb.

**Pracovník v sociálních službách** = zaměstnanec NZDM na pozici „pracovník v sociálních službách“, který splňuje kvalifikační předpoklady dle Zákona č. 108/2006 Sb. Část výkonů může pracovník v sociálních službách činit jen pod dohledem sociálního pracovníka.

**Vedoucí pracovník** = zaměstnanec NZDM, který je nadřazen nejméně jednomu dalšímu zaměstnanci a je mu svěřeno více povinností a kompetencí, než podřízenému.

**Sociální služba** = služba registrovaná dle Zákona č. 108/2006 Sb.

**Motivační účinek, vliv na motivaci** = subjektivní posouzení a souhlasné vyjádření pracovníka NZDM o účinku na jeho vlastní motivaci.

**Pozitivní vliv na motivaci** = zvyšování nebo udržení úrovně motivace.

**Negativní vliv na motivaci** = snižování původní úrovně motivace, ubývání nebo ztráta motivace.

**Zpětná vazba** = informace (v tomto případě o pracovním konání) vyslaná zpět k osobě, ocenění, kritika, reakce na pracovní postup, na výsledek nebo na průběh plnění pracovního úkolu.

#### **6.4 Výzkumné otázky a stanovení hypotéz**

Výsledkem výzkumu bude odpověď na tyto výzkumné otázky rozdělené do tří témat:

##### **Pracovní hodnocení**

- 1) Je pracovní hodnocení v NZDM v praxi zavedeno a využíváno?
- 2) Jaký systém pracovního hodnocení v NZDM převažuje?
- 3) Existuje vztah mezi prvky využívaného systému pracovního hodnocení a jejich motivačním působením na pracovníka?

##### **Supervize**

- 1) Je supervize v NZDM v praxi zavedena a využívána?
- 2) Jaké nastavení (uspořádání) supervize v NZDM převažuje?
- 3) Existuje vztah mezi zvoleným typem supervize a motivačním působením na pracovníka?

##### **Srovnání využívání pracovního hodnocení a supervize v NZDM**

- 1) Jak jsou oba nástroje působící na motivaci pracovníka (pracovní hodnocení a supervize) využívány ve vzájemném porovnání?

Z výzkumných otázek jsme stanovili hypotézy a pracovní hypotézy pro jednotlivá témata.



## **Pracovní hodnocení**

**Hypotéza č. 1:** Pokud jsou splněny požadavky SKSS na pracovní hodnocení („pravidelné hodnocení zaměstnance, které obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů“), pracovní hodnocení působí na motivaci pracovníků pozitivně.

### Soubor pracovních hypotéz:

- 1) V NZDM, kde je pracovní hodnocení využíváno, hodnotí pracovníci jeho vliv na svou motivaci jako pozitivní.
- 2) Čím delší je zkušenost hodnoceného s pracovním hodnocením, tím více hodnocený pracovník spatřuje v pracovním hodnocení jeho pozitivní vliv na svou pracovní motivaci.
- 3) Pracovníci, kteří při pracovním hodnocení dostávají zpětnou vazbu, shledávají zpětnou vazbu jako zdroj pozitivního vlivu na jejich motivaci.
- 4) Pracovníci, kteří mají pracovní hodnocení založené na stanovení osobních cílů, hodnotí působení tohoto prvku jako zdroj pozitivního vlivu na jejich motivaci.
- 5) Pokud je pracovní hodnocení v NZDM využíváno, hodnotí jej pracovníci tak, že splňuje kritérium stanovené v SKSS, tedy že se jedná o „pravidelné hodnocení zaměstnance, které obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů“.

## **Supervize**

**Hypotéza č. 2:** Pokud jsou splněny požadavky SKSS na supervizi („podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka“), supervize působí na motivaci pracovníků pozitivně.

### Soubor pracovních hypotéz:

- 6) V NZDM, kde je supervize využívána, hodnotí pracovníci její vliv na svou motivaci jako pozitivní.
- 7) Pracovníci, kteří mají supervizi zajištěnu externě (nezávislým kvalifikovaným odborníkem), ji shledávají jako zdroj pozitivního vlivu na svou motivaci.
- 8) Neutrální pohled externího odborníka je motivační prvek u pracovníků, kteří vnímají pozitivní účinek supervize na svou motivaci.
- 9) S délkou zkušenosti se supervizí roste motivační účinek supervize, pracovníci supervizní prostor dokážou lépe využívat.
- 10) Podpora supervize od organizace působí na pracovníky motivačně.

- 11) Pokud je supervize v NZDM využívána, posuzují ji pracovníci tak, že splňuje kritérium stanovené v SKSS, tedy že se jedná o „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“.

### **Srovnání využívání pracovního hodnocení a supervize v NZDM**

**Hypotéza č. 3:** Pracovní hodnocení a supervize jsou povinností poskytovatele sociálních služeb dané SKSS na stejné úrovni, proto jsou v systému řízení služeb využívány stejně.

#### Soubor pracovních hypotéz:

- 12) NZDM, která využívají supervizi, jež je ukazatelem úrovně řízení organizace a v případě externí supervize se jedná o placenou službu, využívají i pracovní hodnocení, které zvýšené výdaje nepřináší.
- 13) Supervize a pracovní hodnocení jsou pro motivační působení organizace na pracovníka srovnatelně přínosné.

Výzkumné otázky a hypotézy opíráme o teoretické poznatky uvedené v teoretické části práce. Hypotézami ověřujeme, zda povinnosti poskytovatele (formulované pro supervizi a pracovní hodnocení v SKSS č. 10) jsou pro pracovníky přínosné, což byl účel Standardu č 10.

## **6.5 Metodologie výzkumu a jeho průběh**

Pro sběr dat jsme jako metodu kvantitativního výzkumu zvolili standardizovaný dotazník. „Dotazníková metoda patří k nejrozšířenějším nástrojům ke zjišťování motivace. Můžeme se setkat s různými přístupy, na jejichž základě jsou dotazníky sestavovány.“ (Štikar et al., 2000, s. 69)

Dotazník byl pro zjišťování vlivu nástrojů řízení na motivaci pro tento výzkum speciálně sestaven, viz Příloha č. 10. Formu dotazníkového šetření jsme zvolili zejména z toho důvodu, že se jedná o: „vysoce efektivní techniku, která může postihnout veliký počet jedinců při relativně malých nákladech. Dotazník umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase. (...) Anonymita je relativně přesvědčivá.“ (Disman, 2006, s. 141)

Na druhou stranu dotazník „klade vysoké nároky na ochotu dotazovaného, je snadné ‚přeskočit‘ otázky nebo neodpovědět vůbec. (...) Návratnost je velice nízká.“ (Disman, 2006, str. 141)

Otázky v dotazníku vycházejí z teorie o motivačním působení supervize a pracovního hodnocení na motivaci (viz teoretická část této práce). Dotazník je tvořen uzavřenými nebo polouzavřenými otázkami s možností doplnit vlastní odpověď, pokud nabídka odpovědí respondentovi nevyhovuje. Celkový počet otázek v dotazníku je 58. První otázka ověřuje, zda se jedná o pracovníka NZDM. Odpověděl-li respondent „ano“, zobrazily se mu další otázky. Pokud odpověděl „ne“, byl přeměřován na poděkování na konci dotazníku. Záměrem ověřovací otázky je vyloučit zodpovězení dotazníku skupinou, jíž výzkum není určen, např. pracovníky jiných typů sociálních služeb.

Poslední otázkou č. 58 byl prostor pro vyjádření připomínek, upřesnění atd. Záměrem jejího použití bylo získat reakce pracovníků na zvolený nástroj, zjistit, zda otázky byly dostatečně srozumitelné. Prostor využilo 14 respondentů převážně pro vysvětlení své pozice a role při pracovním hodnocení nebo svého názoru na význam supervize, viz Příloha č. 11.

Dotazník se skládal ze tří částí:

- Základní údaje o vás (pozn. pracovníkovi NZDM, 3 otázky ke zjišťování sociodemografických charakteristik respondentů- pohlaví, věk, vzdělání) a Údaje o vašem působení v sociální službě (10 otázek ke zjišťování profesních charakteristik respondentů, např. počet let praxe v NDZM, pozice v organizaci apod.),
- Pracovní hodnocení (23 otázek),
- Supervize.(20 otázek).

### **6.5.1 Předvýzkum**

Poté, co byl dotazník konzultován s odborníkem (sociologem), jsme provedli předvýzkum. „Předvýzkum je testem nástrojů, které ve výzkumu hodláme použít.“ (Disman, 2006, s. 122)

K účasti v předvýzkumu byli osloveni kolegové, absolventi studia oboru sociální práce, kteří v praxi působí v jiném typu sociálních služeb. Dotazník byl již ve fázi předvýzkumu dostupný na internetu. Záměrem bylo zjistit, zda jsou otázky všeobecně srozumitelné a zda jsou výčty nabízených odpovědí kompletní. Záměrně jsme neoslovili

pracovníky NZDM, jimž je dotazník určen ve fázi výzkumu. Předvýzkumu se díky vstřícnému přístupu a ochotě zúčastnila také vedoucí práce, která je kromě svého pedagogického a psychoterapeutického působení také supervizorkou. Otázky tedy byly podrobeny i odbornému prosouzení, předtím než byly položeny pracovníkům NZDM.

Celkově se předvýzkumu zúčastnilo 11 osob, které jsme požádali o zaslání připomínek k otázkám v dotazníku a k zaslání údaje o trvání vyplnění dotazníku. Doba vyplňování byla 10 – 20 minut.

Z předvýzkumu vyplynula doporučení k úpravě otázek. U 11 otázek byla změněna formulace, přidána další odpověď nebo umožněn výběr více než jedné odpovědi. Předvýzkum proběhl v únoru 2013.

### 6.5.2 Sběr dat

Vlastní sběr dat probíhal od 25. 3. 2013 do 5. 4. 2013. Dotazník byl vyplňován anonymně, přes internetové stránky umožňující tvorbu dotazníků a sběr dat. Dotazovaným byla v úvodním slovu dotazníku anonymita a způsob další práce s daty vysvětlena. Sběr dat přes internet anonymitu zaručuje, respondenta nelze identifikovat.

Oslovovací e-mail s odkazem a dotazem na počet pracovníků zařízení byl odeslán na kontaktní adresy všech 246 NZDM v České republice.

Kontaktní adresy a údaje o počtu zařízení sociálních služeb NZDM pocházejí z vlastního zpracování údajů veřejně dostupných v Registru poskytovatelů sociálních služeb (registr.mpsv.cz). Jedná se o oficiální databázi kontaktů a informací o jednotlivých sociálních službách v ČR, webové stránky provozuje MPSV. Přes filtrování služeb dle jednotlivých krajů a typů jsme si jako podklad pro oslovování vytvořili seznam NZDM s kontaktními e-mailovými adresami. Současně jsme sesbírali další charakteristiky (zda poskytují ambulantní nebo i terénní služby a jaký typ zřizovatele službu provozuje).

**Tabulka 5: NZDM v ČR dle krajů a forem poskytování služby**

KRAJ	CELKEM	CELKEM (V %)	FORMA AMBULANTNÍ	FORMA TERÉNNÍ
Moravskoslezský	39	15,85 %	39	10
Ústecký	33	13,42 %	33	4
Středočeský	23	9,35 %	23	8
Hlavní město Praha	22	8,94 %	22	11
Jihočeský	18	7,32 %	18	7
Jihomoravský	18	7,32 %	17	12
Královehradecký	14	5,69 %	14	3

KRAJ	CELKEM	CELKEM (V %)	FORMA AMBULANTNÍ	FORMA TERÉNNÍ
Olomoucký	14	5,69 %	14	4
Vysočina	14	5,69 %	14	8
Liberecký	13	5,29 %	13	4
Pardubický	13	5,28 %	13	5
Zlínský	12	4,88 %	12	4
Plzeňský	8	3,25 %	8	3
Karlovarský	5	2,03 %	5	3
<b>CELKEM</b>	<b>246</b>	<b>100,00 %</b>	<b>245</b>	<b>86</b>

*Zdroj: Registr poskytovatelů sociálních služeb, vlastní zpracování, 24. 3. 2013, pokračování Tabulky 5 ze strany 132*

V Registru poskytovatelů sociálních služeb bylo ke dni 24. 3. 2013 evidováno 246 zařízení NZDM. Ambulantně poskytuje 245 zařízení a 86 z nich současně provozuje i terénní formu služby. Jedno zařízení nemá ambulantní formu, což považujeme spíše za pochybení při registraci služby. Pokud by nebyla současně s terénní službou poskytována i forma ambulantní, jednalo by se o jiný typ sociální služby – terénní programy. Třetí forma poskytování sociálních služeb – pobytová – se v případě NZDM nevyskytuje. Pro vysvětlení jednotlivých forem doplňujeme, že u ambulantní formy dochází uživatel/zájemci o službu na určené místo, kde je služba poskytována. S koncem otevírací doby zařízení opouštějí. Terénní forma u NZDM znamená, že pracovníci NZDM (nejčastěji stejní pracovníci, co zajišťují i ambulantní formu) docházejí do míst, kde se mládež zdržuje (parky, zastávky, okolí škol apod.), oslovují potenciální zájemce, informují je o službě. Mohou případně pracovat s těmi, kdo návštěvu zařízení odmítají, ale přesto pomoc potřebují.

Celkový počet 246 NZDM označuje počet přidělených identifikátorů (unikátních číselných označení sociální služby). Existuje také provozování více než jednoho zařízení (posuzováno dle adresy, kam klienti docházejí) pod jedním identifikátorem (ve 29 případech). K 24. 3. 2013 byl celkový počet 275 NZDM (246 identifikátorů + 29 NZDM se stejným identifikátorem jako jiné NZDM).

Zařízení jsou v České republice nerovnoměrně rozložena. Jsou především ve velkých městech a v místech, kde je zvýšený výskyt sociálních problémů (chudoba, nezaměstnanost, užívání návykových látek apod.). O podpoře rozvoje zařízení sociálních služeb rozhodují političtí představitelé při schvalování plánů střednědobého rozvoje a komunitních plánů sociálních služeb obcí a krajů.

Dle zřizovatele rozdělujeme 246 NZDM (pro další rozdělení budeme využívat počet identifikátorů, který označuje počet služeb, nikoli počet adres, na kterých poskytovatelé službu provozují) na 5 skupin – viz Tabulka č. 6.

**Tabulka 6: NZDM dle zřizovatele**

Typ zřizovatele	Počet NZDM	(v %)
Církevní organizace	73	29,70 %
Nestátní neziskové organizace	148	60,20 %
Školská zařízení	4	1,60 %
Obec, obecní úřad	12	4,80 %
Příspěvková organizace	9	3,70 %
<b>CELKEM</b>	<b>246</b>	<b>100,00 %</b>

*Zdroj: Registr poskytovatelů sociálních služeb, vlastní zpracování, 24. 3. 2013*

Rozdělení je důležité pro porozumění odlišnostem pracovního prostředí. Neziskové organizace provozují 60,2 % NZDM. Církevní organizace se z hlediska financování řadí také mezi nestátní neziskové organizace (29,7 % NZDM). Liší se pouze tím, že církevní organizace jsou pomáhající instituce, které mají filozofii organizace spojenou s náboženskou vírou. 90 % NZDM je tedy provozováno nestátní neziskovou sférou, což má své výhody i nevýhody. Výhodou je svobodná volba organizačního uspořádání dle potřeb organizace, možnosti rychlých změn a flexibilita. Nevýhodou je, že nestátní neziskové organizace jsou odkázány jen na schopnosti svých vůdčích představitelů obstarat dostatečné zdroje na provoz, dotace jim nejsou nijak garantovány. U zbývajících 10 % NZDM, kde zřizovateli jsou školská zařízení, obce a příspěvkové organizace, předpokládáme část financování nezávislou na přidělených dotacích a grantech, pocházející z rozpočtu zřizovatele příspěvkové organizace, nebo přímo z rozpočtu obce.

Pilotní studii zjišťující, zda jsou informace ve vybrané skupině dostupné, jsme se rozhodli neprovádět. Provedenou analýzu služeb NZDM jsme spolu s autorčinou pětiletou znalostí provozování NZDM pod hlavičkou nestátní neziskové organizace vyhodnotili jako dostatečnou znalost prostředí. Zastoupení neziskového sektoru při provozování NZDM z 90 % ukazuje, že služby sociální prevence jsou oproti službám sociální péče velmi zřídka zřizované státem, krajem nebo obcemi.

Pro výběr vzorku jsme zvolili účelový výběr vzorku, který „je založen na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a o tom, co je možné pozorovat.“ (Disman, 2006, s. 112)

Oslovovacím e-mailem jsme oslovili všech 246 NZDM. Předpokládali jsme, že oficiální e-mail uvedený v Registru poskytovatelů sociálních služeb je pravidelně aktualizovaný a funkční, protože jeho prostřednictvím s poskytovateli komunikují MPSV nebo kraje. Vycházeli jsme také z očekávání, že e-mail obsluhuje osoba zodpovědná za provoz služby. Požádali jsme kontaktní osobu o souhlas s provedením

výzkumu a rozeslání odkazu (adresy umístění na internetu) pracovníků NZDM na aktuální adresy. Současně jsme kontaktní osobu požádali o informaci, kolik pracovníků je v NZDM zaměstnáno. Celkově odpovědělo 21 zařízení. Tři zařízení uvedla počet zaměstnanců nula. Jedno zařízení ještě nebylo v provozu, druhé zařízení službu právě transformovalo v jiný typ služby a třetí zařízení bylo zajišťováno pouze dobrovolníky. Ze zbývajících odpovědí jsme si vytvořili orientační průměrný počet zaměstnanců – 4 pracovníci na jedno zařízení NZDM. Dotazování na počet zaměstnanců bylo užitečné především v tom, že vedoucí zařízení připojili své komentáře, např.:

„Váš mail všem přepošlu ale vyplnění jim nenařizuji“ (ředitel organizace),

„Jako školské zařízení poskytující i sociální službu každý zaměstnanec pracuje nějakou částí v pedagogických programech a nějakou částí v programech sociálních. Dohromady je nás přes 20 lidí v týmu a ty, co jsem vyjmenoval, souvisí čistě se sociální službou NZDM.“ (vedoucí NZDM)

„Touto dobou přichází více takových proseb o vyplnění. Váš dotazník je sestaven velice pěkně, už jsem ho vyplnila a nad některými otázkami jsem se musela pěkně zamýšlet.“ (vedoucí NZDM)

Díky oslovení zodpovědných osob jsme komunikovali se všemi typy zřizovatelů. Sesbírané informace o organizačním uspořádání jsou velmi cenné pro vyhodnocení celého výzkumu.

Dotazník je v podobě, jak jsme jej publikovali na internetových stránkách vyplnto.cz, uveden v Příloze č. 10. V elektronické verzi na internetu dotazník umožňoval tzv. větvení dotazníku, přeskok jedné nebo více otázek, pokud se respondenta netýkají. Využili jsme větvení dotazníku u supervize i pracovního hodnocení. Pokud respondent uvedl, že se pracovního hodnocení nebo supervize neúčastní, nebyl dotazován na podrobnosti o průběhu těchto procesů. Byl přesměrován na další téma. Publikování na webových stránkách umožňovalo také stanovit povinné a nepovinné otázky. Kromě otázky č. 58 (prostor pro vyjádření připomínek apod.) byly ostatní otázky stanoveny jako povinné. Respondent byl upozorněn, pokud vynechal otázku, a byl požádán o doplnění odpovědi před odesláním dotazníku. Díky propracovanému systému webových stránek jsme sesbírali kompletně vyplněné dotazníky, z nichž žádný nemusel být následně vyřazen (kromě jedné odpovědi „ne“ na ověřovací otázku, zda respondent pracuje v NZDM).

Odpovědi z dotazníků byly po ukončení sběru dat elektronicky zpracovány a následně analyzovány pomocí statistického programu SPSS. Ke třídění druhého stupně byly vytvořeny kontingenční tabulky.

## 6.6 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor je tvořen pracovníky NZDM (zaměstnanci sociální služby). Dotazník zodpovědělo 110 osob, po vyřazení jednoho dotazníku, kdy ověřovací otázka, zda se jedná o pracovníka NZDM, byla zodpovězena „ne“, jsou platné odpovědi od 109 respondentů.

### Rozdělení dle pohlaví (otázka č. 2):

Respondenty byli ze 78,9 % ženy (86 osob) a z 21,1 % muži.

### Dle věku respondentů (otázka č. 3):

Ve věku 25 – 29 let bylo 41,28 % (45 osob), ve věku 30 – 35 let bylo 21,1 % (23 osob), následovala skupina ve věku 22 – 24 let u 14,68 % (16 osob) a skupina 36 - 45 let ve 13,76 % (15 osob). Nejméně byly zastoupeny věkové skupiny 46 – 55 let (7,34 % respondentů, 8 osob) a kategorie 56 – 63 let, stejně jako kategorie 18 – 21 let, byla zastoupena v 0,92 % (vždy 1 osoba).

### Dle nejvyššího dosaženého vzdělání (otázka č. 4):

Graf č. 2 uvádí vzdělání pracovníků, vysokoškolské vzdělání tvoří 66,97 %, středoškolské 20,18 %.

**Graf 2: Vzdělání respondentů**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Vzorek je tvořen převážně ženami (78,9 %), pracovníky do 35 let (77,98 %) a pracovníky s vysokoškolským vzděláním (66,97 %). Vzorek jsme porovnali



s výzkumem u stejné populace, který byl zaměřený na kompetence pracovníků NZDM<sup>66</sup> a proběhl v roce 2012. U 180 respondentů tohoto výzkumu tvořily ženy 76 % respondentů, průměrný věk činil 29 let a zastoupení vysokoškolsky vzdělaných pracovníků bylo 70 %. Rozložení sociodemografických charakteristik je u našeho vzorku se 109 respondenty téměř shodné s rozložením o rok dříve uskutečněného výzkumu se 180 respondenty.

Profesní charakteristika<sup>67</sup> popisuje pracovní působení respondentů. Výzkumu se zúčastnilo 55,05 % sociálních pracovníků (60 osob) a 21,1 % pracovníků v sociálních službách (23 osob). Graf č. 3 uvádí, že 49,54 % osob není nadřízeným pracovníkem<sup>68</sup> a 49,54 % osob je v nadřízené pozici převážně týmu o velikosti 3 – 6 osob - 28,44 % (31 osob).

**Graf 3: Velikost vedeného týmu**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Zjišťovali jsme také, kolik dnů v týdnu pracovník věnuje přímé práci, práci s cílovou skupinou<sup>69</sup>. Pro supervizi a pro pracovní hodnocení je tento ukazatel důležitý (viz Tabulka č. 7), abychom věděli, co je supervidováno a hodnoceno, jaká část práce se odehrává s klienty. Největší zastoupení měli pracovníci v přímé práci třikrát až čtyřikrát týdně (47,71 %), za nimi následuje skupina, která je v přímé práci každý den (39 %). Pouze v 0,92 % respondent s cílovou skupinou nepracuje vůbec (1 osoba).

<sup>66</sup> Kocourek, 2012, online, dostupné z:

Dostupné online: [http://www.streetwork.cz/images/stories/CAS/Vyzkum2012/vyzkum\\_kompetence.pdf](http://www.streetwork.cz/images/stories/CAS/Vyzkum2012/vyzkum_kompetence.pdf)

<sup>67</sup> Otázka č. 5.

<sup>68</sup> Otázka č. 6.

<sup>69</sup> Otázka č. 7.

Výzkum supervize a pracovního hodnocení z hlediska tohoto rozložení jednotlivých skupin lze provádět, dotazujeme se vhodně složené skupiny osob.

**Tabulka 7: Jak často pracujete s cílovou skupinou?**

	Absolutní	Relativní (%)	Platná relativní (%)	Kumulativní (%)
Dvakrát týdně.	8	7,3	7,3	7,3
Jedenkrát týdně.	6	5,5	5,5	12,8
Každý den.	39	35,8	35,8	48,6
Méně než jedenkrát týdně.	3	2,8	2,8	51,4
Třikrát týdně a více.	52	47,7	47,7	99,1
Vůbec ne.	1	0,9	0,9	100,0
Součet	109	100,0	100,0	

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Pracovníků NZDM jsme se dotazovali, zda je NZDM jejich jediným zaměstnáním<sup>70</sup> v oblasti sociálních služeb. 77,06 % osob pracuje v oblasti sociálních služeb pouze v zařízení NZDM. 22,94 % působí ve více sociálních službách současně, jsou jejich zaměstnanci. Tabulka č. 8 uvádí, kde pracovníci kromě NZDM působí<sup>71</sup>.

**Tabulka 8: Kde pracovníci NZDM dále působí, pokud mají více zaměstnání v oblasti sociálních služeb**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (§ 62)	11	44 %
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (§ 65)	7	28 %
Terénní program (§ 69)	6	24 %
Sociální poradenství (§ 37)	4	16 %
Kontaktní centra (§ 59)	2	8 %
Noclehárny (§ 63)	1	4 %
Intervenční centra (§ 60a)	1	4 %
Odlehčovací služby (§ 44)	1	4 %
Denní stacionáře (§ 46)	1	4 %
Sociální rehabilitace (§ 70)	1	4 %
Chráněné bydlení (§ 51)	1	4 %
Domovy pro osoby se zdravotním postižením (§ 48)	1	4 %
Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením (§ 66)	1	4 %
Krizová pomoc (§ 60)	1	4 %
Nízkoprahová denní centra (§ 61)	1	4 %

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

<sup>70</sup> Otázka č. 8.

<sup>71</sup> Otázka č. 9.

Pokud pracovníci působí v jiných sociálních službách, převažuje práce se stejnou nebo podobnou cílovou skupinou v jiném NZDM, sociálně aktivizačních službách pro rodiny nebo terénních programech. Do supervize pracovník přichází se zkušenostmi z obou zaměstnání, supervize je prospěšná pro obě zaměstnání současně.

Délku působení v organizaci<sup>72</sup> uvádí Tabulka č. 9.

**Tabulka 9: Délka působení v organizaci provozující NZDM**

	Absolutní	Relativní (%)	Platná relativní (%)	Kumulativní (%)
1 – 3 měsíce	3	2,8	2,8	2,8
2 roky – 4 roky	37	33,9	33,9	36,7
4 – 6 měsíců	9	8,3	8,3	45,0
5 – 8 let	25	22,9	22,9	67,9
7 - 11 měsíců	15	13,8	13,8	81,7
9 a více let	13	11,9	11,9	93,6
Více než 1 rok, méně než 2 roky	7	6,4	6,4	100,0
Součet	109	100,0	100,0	

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Největší zastoupení má skupina se zkušeností 2 – 4 roky (33,9 %, 37 osob), následuje skupina se zkušeností 5 – 8 let (22,9 %, 35 osob). Zkušenosti pracovní tvoří 68,7 % respondentů, což je pro zkoumání supervize a pracovního hodnocení velmi příznivé.

Další charakteristikou pracovního života respondentů je, v jak velkých týmech pracují<sup>73</sup> (viz Tabulka č. 10).

**Tabulka 10: Velikost týmu NZDM, v nichž respondenti působí**

	Absolutní	Relativní (%)	Platná relativní (%)	Kumulativní (%)
1 - 2 osoby	10	9,2	9,2	9,2
11 - 15 osob	3	2,8	2,8	11,9
3 - 6 osob	79	72,5	72,5	84,4
7 - 10 osob	17	15,6	15,6	100,0
Součet	109	100,0	100,0	

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

<sup>72</sup> Otázka č. 10.

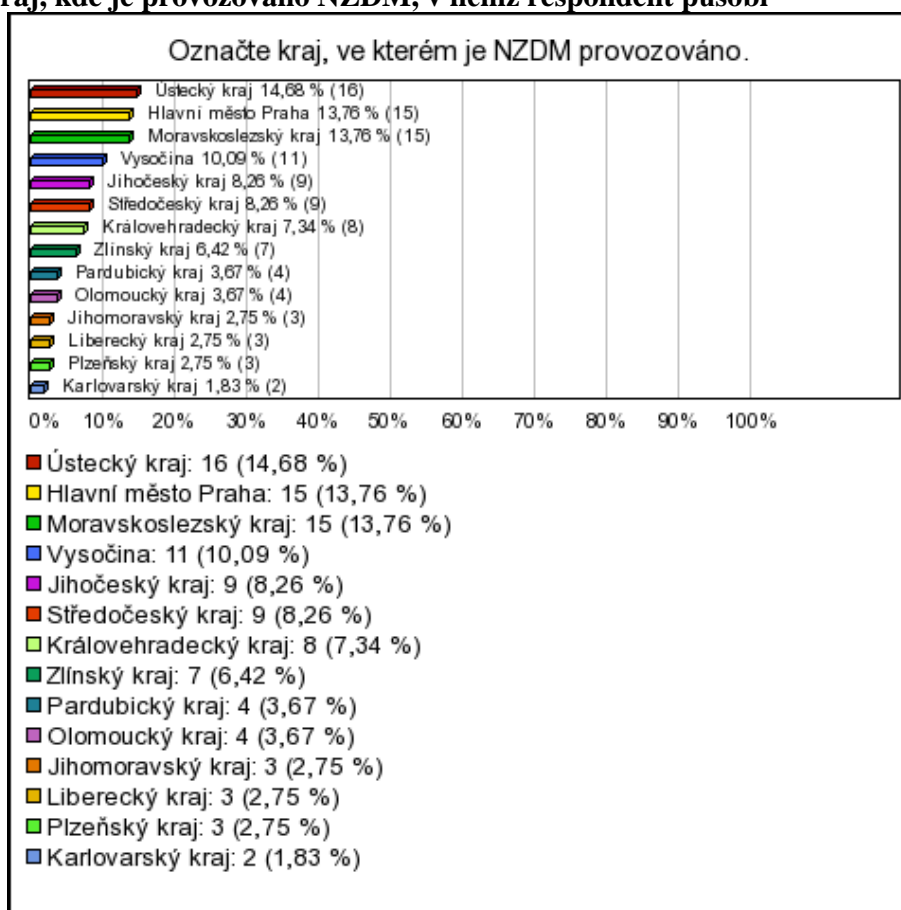
<sup>73</sup> Otázka č. 12.

Nejčetnější kategorií je tým NZDM o velikosti 3 - 6 osob (72,5 %). Charakteristika odpovídá zjišťování velikosti týmů od vedoucích NZDM prostřednictvím oslovovacího e-mailu (průměrně 4 osoby). Charakteristika je v souladu s odpovědí nadřazených, jak velké týmy nejčastěji vedou, 3 – 6 osob se vyskytovalo v 72,5 %.

NZDM jsou tvořeny týmy do 10 osob v 97,2 % případech, což je podstatné pro způsob řízení služby. V malé sociální skupině lze předpokládat častý kontakt tváří v tvář, což umožňuje řadu prvků formálního řízení nahradit neformálními postupy.

Na závěr uvádíme charakteristiku týkající se místa působení (kraje, kde je NZDM provozováno<sup>74</sup>, a velikost obce, v níž se NZDM nachází<sup>75</sup>) a počtu klientů NZDM za kalendářní rok.

**Graf 4: Kraj, kde je provozováno NZDM, v němž respondent působí**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2013

Rozložení skupin respondentů dle krajů se přibližuje rozložení NDZM v ČR, které jsme uvedli v předchozí části. Graf č. 4 uvádí, že každý region byl ve vzorku zastoupen.

<sup>74</sup> Otázka č. 14.

<sup>75</sup> Otázka č. 13.

Umístění NZDM v kraji ještě nevypovídá o velikosti obce, ve které je zařízení provozováno. Charakter práce s dětmi a mládeží se liší ve velkých městech s anonymní atmosférou a menších obcích s komunitním životem. Dotazovali jsme se respondentů na velikost obce, kde je NZDM zřízeno<sup>76</sup> – viz Tabulka č. 11.

**Tabulka 11: Velikost obce, v níž je NZDM provozováno**

	Absolutní	Relativní (%)	Platná relativní (%)	Kumulativní (%)
10.001 – 20.000	16	14,7	14,7	14,7
100.001-500.000	14	12,8	12,8	27,5
20.001 – 50.000	27	24,8	24,8	52,3
5.001-10.000	20	18,3	18,3	70,6
50.001-100.000	15	13,8	13,8	84,4
Do 5.000 obyvatel	3	2,8	2,8	87,2
Nad 500.000 obyvatel	10	9,2	9,2	96,3
Pracují pro síť NZDM a NZDM jsou provozována ve více obcích, které nemají stejný počet obyvatel.	4	3,7	3,7	100,0
Součet	109	100,0	100,0	

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Nejvíce zastoupenou skupinou ve výzkumu jsou pracovníci NZDM z obcí o velikosti 20.001 – 50.000 obyvatel – 24,8 %. Tato velikost obce odpovídá dřívějším okresním městům s velmi dobrou úrovní vybavenosti službami.

Velmi zřídka se s NZDM setkáváme v malých obcích pod 5.000 obyvatel (2,8 %). Od 5001 obyvatel jsou obce, které svou velikostí odpovídají obcím s rozšířenou působností. Jsou zde spádové školy pro oblast, čímž roste počet dětí a mládeže v obci. Výskyt NZDM je v kategorii 5001 – 10.000 obyvatel druhý nejvyšší (18,3 %).

Abychom zjistili více o práci s klienty, zvolili jsme ukazatel, s kolika klienty tým NZDM pracoval v minulém kalendářním roce<sup>77</sup> – viz Tabulka č. 12. Evidence počtu klientů a jejich každoroční statistické vykazování je povinnou součástí provozu služby. Dotazovali jsme se na údaj, který je ve službě dostupný.

<sup>76</sup> Otázka č. 11.

<sup>77</sup> Otázka č. 13.

**Tabulka 12: Počet klientů, kteří využili službu NZDM v roce 2012**

**Kolik osob z cílové skupiny využilo Vaši službu v roce 2012?**

	Absolutní	Relativní (%)	Platná relativní (%)	Kumulativní (%)
1- 100 osob	24	22,0	22,0	22,0
101 - 300 osob	74	67,9	67,9	89,9
301 - 600 osob	6	5,5	5,5	95,4
Nevím.	4	3,7	3,7	99,1
Více než 900 osob	1	,9	,9	100,0
Součet	109	100,0	100,0	

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Nejvíce je zastoupena skupina NZDM, která pracuje se 101 – 300 klienty za rok (67,9 %). Vyšší počty klientů jsou pouze u 10,1 % NZDM.

### **Shrnutí vzorku**

Ve výběrovém souboru jsou charakteristiky respondentů v souladu s jiným výzkumem na stejné populaci. Regionální rozložení respondentů je v souladu s rozložením služeb v ČR. Pracovníci mají dostatečné zkušenosti s působením v organizaci a s přímou prací s klienty, jež tvoří významnou část jejich pracovního týdne. Ve vzorku jsou nadřízení pracovníci i řadoví pracovníci zastoupeni v 50 %. Přes 50 % respondentů jsou sociální pracovníci.

Skupina respondentů je vhodná ke zkoumání nástrojů řízení – supervize a pracovního hodnocení, má odpovídající zkušenosti, je náležitě pestrá a jednotlivé skupiny pracovníků jsou dostatečně zastoupeny.

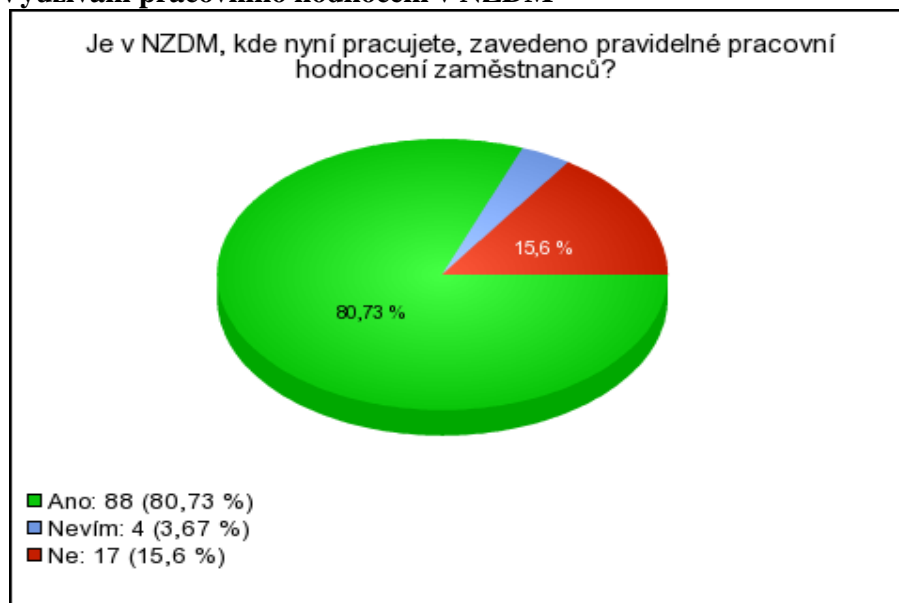
## **6.7 Výsledky výzkumu**

Výzkumná zjištění předložíme ve struktuře stanovených výzkumných otázek, hypotéz a pracovních hypotéz. Rozdělujeme tři oblasti: pracovní hodnocení, supervizi a srovnání pracovního hodnocení a supervize. V Příloze č. 12 uvádíme přehled výzkumných otázek a s nimi souvisejících otázek v dotazníku.

### 6.7.1 Pracovní hodnocení

U pracovního hodnocení jsme nejprve zjišťovali, jak je pracovní hodnocení NZDM v ČR využíváno<sup>78</sup> – viz Graf č. 5. Pracovním hodnocením pracovníci procházejí v 80,73 % NZDM a v 15,6 % NZDM není zavedeno. V návaznosti na SKSS jsme očekávali zjištění, že pracovní hodnocení je zavedeno u 100 % NZDM. Zjištění, že u 1/5 NZDM pracovní hodnocení neprobíhá, nebo si ho pracovníci nejsou vědomi, jsme nepředvídali.

**Graf 5: Využívání pracovního hodnocení v NZDM**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Zjišťovali jsme podrobnější charakteristiku pracovního hodnocení od respondentů, kteří se pracovního hodnocení účastní. Soubor respondentů pro zjišťování charakteristiky pracovního hodnocení tvořilo 92 osob, kterých se pracovní hodnocení týká, protože odpověděli na otázku uvedenou v Grafu č. 5 buď „ano“, nebo „nevím“. Respondenti s odpovědí „ne“ (15,6 %) byli přesměrováni na část dotazníku týkající se supervize.

#### **Forma pracovního hodnocení**

Způsob provádění hodnocení není v SKSS určen, je uložena povinnost hodnocení provádět. Zjišťovali jsme, jaký způsob poskytovatelé (NDZM) nejčastěji volí<sup>79</sup> - viz Tabulka č. 13.

<sup>78</sup> Otázka č. 15.

<sup>79</sup> Otázka č. 16.

**Tabulka 13: Způsoby pracovního hodnocení v NZDM**

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Při individuálním pohovoru.	78	84,78 %
Jinou formou než tváří v tvář (např. písemně, elektronickým sběrem dat, provádí jej externí dodavatel služeb apod.)	22	23,91 %
Pracovní hodnocení probíhá při pracovních poradách.	22	23,91 %
Ve skupině - při setkání uspořádaném jen za účelem hodnocení pracovníků.	18	19,57 %
Ve skupině - při setkání, které je uspořádané za jiným účelem, než jen hodnocení pracovníků (např. metodické setkání, kazuistický seminář apod.).	5	5,43 %
Nevím, nemohu odpovědět.	2	2,17 %
Jiný způsob - slovní odpověď	6	6,54 %

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

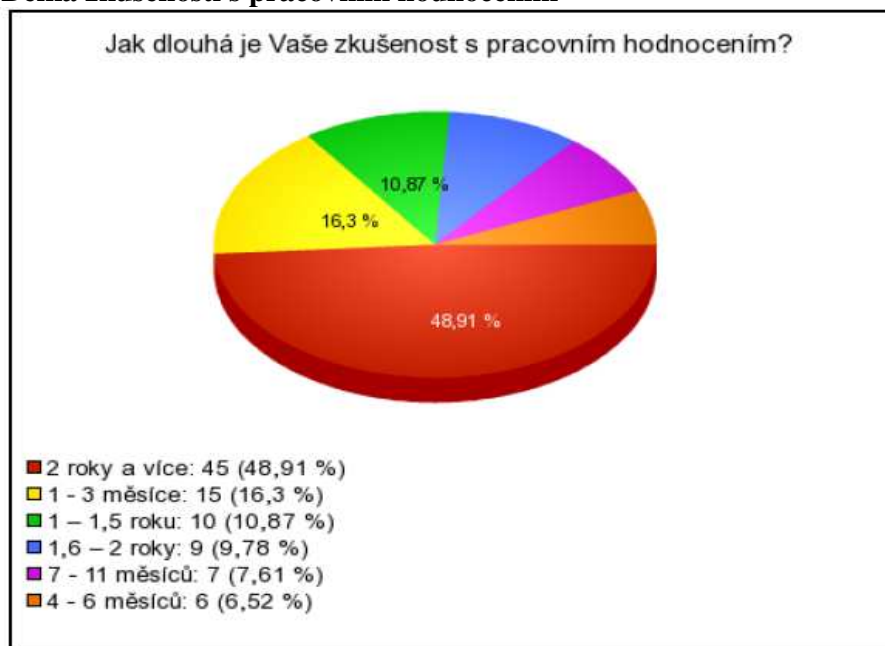
Respondenti měli možnost vybrat všechny odpovědi, které pro ně platí, i dopsat vlastní odpověď. Ve srovnání využívaných způsobů pracovního hodnocení převažuje individuální pohovor (84,78 %), následuje způsob bez osobního setkání (23,91 %), hodnocení při pracovních poradách (23,91 %) a hodnocení ve skupině uspořádané za účelem pracovního hodnocení (19,57 %). Za pracovní hodnocení je považováno pouze hodnocení trvající nejméně 10 minut, s čímž byli dotazovaní seznámeni ve vysvětlivce k otázce. Zjištěním je, že hodnocení bez osobního setkání a hodnocení ve skupině se účastní více než 1/5 respondentů a že 85 % má zkušenost s individuálním hodnotícím pohovorem.

#### **Zkušenost s pracovním hodnocením (otázka č. 17)**

Dotazovali jsme se, kolik měsíců nebo let jsou pracovníci v NZDM hodnoceni (viz Graf č. 6). Zajímali jsme se, kolik pracovníků se s průběhem pracovního hodnocení teprve seznamuje (zkušenost kratší než 1 rok), kolik jej absolvovalo opakovaně (delší než 1 rok a kratší než 2 roky) a kolik pracovníků má víceletou zkušenost s prací s dětmi a mládeží a svým pracovním hodnocením (více než 2 roky).



**Graf 6: Délka zkušenosti s pracovním hodnocením**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Pouze u 48,91 % respondentů je zkušenost delší než 2 roky<sup>80</sup>. Při srovnání s délkou působení v organizaci, kdy 70 % pracovníků v organizaci působí déle než 2 roky, panuje mezi těmito dvěma ukazateli nepoměr. Zkušenost kratší než 1 rok má 30,43 % respondentů a 20,65 % má zkušenost kratší než 2 roky. Z výsledku usuzujeme, že zavedení systematického pracovního hodnocení provedla část služeb v uplynulých dvou letech, tedy později, než od kdy mají povinnost SKSS stanovenou (5 let). Pro řadu služeb je zavádění pracovního hodnocení ještě stále aktuálním úkolem.

<sup>80</sup> Pracovní hodnocení a supervize jsou přímo navázané na práci s klienty. Délka zkušenosti s hodnocením ukazuje, že nejméně po tuto dobu pracovník v zařízení s dětmi a mládeží pracoval, jinak by nebyl pracovně hodnocen, ani supervidován.

Na základě vlastní zkušenosti (Nízkoprahový klub Terén, Dobříš, 2007 – 2012) jsme si vytvořili vlastní charakteristiku zkušeného pracovníka. Vycházíme z poznatků, které jsme získali při zaškolování nových pracovníků NZDM, a z pětiletého pozorování situace v dalších NZDM, protože se NZDM stalo součástí organizace provozující síť NZDM a měli jsme společné supervize a metodická vedení.

Podle délky působení pracovníka v NZDM rozdělujeme pracovníky na:

- 1) „Nováčky“, zaměstnané v NZDM do 3 měsíců (zkušební doba): seznamování s postupy práce; rozhodnutí, zda pracovník i organizace budou pokračovat v pracovním poměru.
- 2) „Začínající pracovníky“, zaměstnané v NZDM do 1 roku: postupně se seznamují se všemi situacemi, které mohou nastat při jednání s klienty, pracovník začíná samostatně působit.
- 3) „Středně zkušené pracovníky“, v NZDM působící méně než 2 roky: znovu se setkávají se všemi možnými situacemi při jednání s klienty, ověřují si své dovednosti a svou samostatnost při řešení obtížných situací.
- 4) „Zkušené pracovníky“, zaměstnané v NZDM déle než 2 roky: jsou seznámeni s principy nízkoprahovosti, sžití s filozofií NZDM i organizace a jsou vybaveni dostatečnou vlastní zkušeností s prací s dětmi a mládeží.

Z tohoto rozdělení vycházejí rozdělení odpovědí na otázky v dotazníku. Nepoužíváme označení „zkušený pracovník“ ad., protože nejsou jednoznačná. Na tomto místě seznamujeme čtenáře s vlastním názorem, který ovlivnil tvorbu dotazníku a je podstatný i pro interpretaci výsledků výzkumu. K upřesnění pojmu „zkušenost“: označením míníme „připravenost k řešení nastalé situace“, nemyslíme tím kvalitní vykonávání práce s dětmi a mládeží, které očekáváme od všech pracovníků.

### Hodnotitel (otázka č. 18)

Dotazovali jsme se pracovníků NZDM, kdo jejich pracovní hodnocení provádí. Rozložení odpovědí bylo následující:

- přímý nadřízený (např. vedoucí zařízení, vedoucí programu) 84,78 % (78 osob),
- vyšší nadřízený, než je váš nejbližší přímý nadřízený, (např. ředitel organizace) 34,78 % (32 osob),
- nezávislý odborník (např. externí dodavatel služeb) 5,43 % (5 osob),
- více osob (např. správní rada, více členů managementu) 2,17 % (2 osoby),
- kolegové 2,17 % (2 osoby),
- jiná odpověď 5,43 % (7 osob).

Pracovníci NZDM měli možnost zaškrtnout všechny odpovědi, které pro ně platí. Zcela převažuje hodnocení přímým nadřízeným (85 %) a 1/3 všech respondentů absolvuje hodnocení s vyšším nadřízeným, než je jejich přímý nadřízený. Z odpovědí je zřejmé, že existují systémy hodnocení, které kombinují setkání s přímým i vyšším nadřízeným. Jiné typy hodnocení (sebehodnocení, hodnocení od kolegů, od podřízených) se vyskytují zřídka, v méně než 2,2 %.

### Frekvence pracovních hodnocení (otázka č. 32)

Graf č. 7 uvádí, jak často jsou pracovníci hodnoceni.

**Graf 7: Frekvence pracovního hodnocení**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2013

Nejobvyklejší načasování pracovního hodnocení je jedenkrát ročně (41,3 %), což je dostatečné pro splnění povinnosti v SKSS č. 10. Častější frekvence hodnocení je méně obvyklá – 2x ročně (30,43 %), následuje 5-6x ročně (6,52 %) a 4x ročně (5,43 %).

Z organizací, které pracovní hodnocení mají, by dle našeho průzkumu požadavek SKSS nesplnilo 7 % NZDM a všechna NZDM, která pracovní hodnocení nemají. Pochybením při úsilí o naplňování SKSS je i stav, kdy pracovníci nevědí, jaký systém pracovního hodnocení organizace má a jaký je jeho účel.

Častější hodnocení, než jedenkrát ročně, využívá 51 % NZDM, v nichž respondenti pracují. Pokud organizace zvolí „přísnější“ režim, než jsou povinnosti stanovené především právními předpisy, vypovídá to o zájmu organizace o její zaměstnance.

### **Je hodnocení povinné? (otázka č. 33)**

Na otázku: „Je pro Vás hodnocení povinné?“ odpověděli pracovníci NZDM tímto způsobem:

- ano 72,83 % (67 osob),
- spíše ano 16,3 % (15 osob),
- nevím 5,43 % (5 osob),
- spíše ne 2,17 % (2 osoby),
- ne 3,26 % (3 osoby).

U téměř 90 % pracovníků NZDM je pracovní hodnocení organizací stanoveno jako povinné. U 5 % organizací je dobrovolné. Doporučujeme organizacím stanovit si pracovní hodnocení mezi povinné prvky systému řízení, jako tomu je u 90 % organizací. Pokud je hodnocení povinné, je jednoznačně rozdělena zodpovědnost za uskutečnění hodnocení na straně nadřízeného, který plnění povinností pracovníka kontroluje. Pokud je prvek dobrovolný a pracovník si musí o hodnocení požádat, může to být překážkou uskutečnění hodnocení. Při dobrovolném hodnocení, pokud by pracovník odmítl návrh vedoucího hodnocení uskutečnit, může být jeho nechuť se hodnocení účastnit způsobená problémem, který s ním pak nadřízený musí řešit. Pravidelné pracovní hodnocení, které umožňuje vzájemnou výměnu informací, je vhodné stanovit jako povinnost a zároveň v jeho průběhu dát pracovníkovi najevo, že pozornost a čas je v tu dobu určena jemu a zlepšení vzájemné spolupráce.

### **Stanovení cílů (otázka č. 20)**

Na otázku „Máte jasně stanovené cíle vaší práce, na jejichž základě jste hodnocen/a?“ odpovědělo 39,13 % (36 osob) „spíše ano“, 27,17 % (25 osob) „ano“, 19,57 % (18 osob) „spíše ne“, 10,87 % (10 osob) „ne“ a 3,26 % (3 osoby) „nevím“.

Jasně stanovené cíle má 27 % respondentů, 39 % respondentů se jasným cílům své práce přibližuje, je zde však prostor pro zlepšení. 19,6 % respondentů své jasně stanovené cíle spíše nemá, což znamená, že buď má cíle nedostatečně formulované (specifické, měřitelné, realizovatelné a další zásady stanovení cílů), nebo existují cíle služby, které bez dalšího upřesnění nelze vztáhnout k práci zaměstnance. 11 % jasně stanovené cíle nemá.

### **Sebehodnocení (otázka č. 21)**

Sebehodnocení (vlastní zhodnocení pracovního výkonu) při pracovním hodnocení provádí 91,3 % hodnocených pracovníků NZDM (84 osob). Není součástí hodnocení u 4,35 % hodnocených osob (4 osoby), ostatní nevědí (4,35 %, 4 osoby).

Prostor pro vyjádření pracovníka ke své práci je součástí hodnocení u 91,3 % hodnocených pracovníků, což je v souladu s teorií o pracovním hodnocení, která sebehodnocení doporučuje (v pořadí před sdělením názoru hodnotitele).

### **Zpětná vazba (otázka č. 22)**

Zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu a názor nadřízeného na svou práci a cíle, si z pracovního hodnocení odnáší 64,13 % (59 osob) hodnocených, odpovědi „spíše ano“ se vyjádřilo 27,17 % (25 osob) hodnocených, „spíše ne“ 4,35 % (4 osoby) a „ne“ 2,17 % (2 osoby).

Zpětnou vazbu při hodnocení dostává 91 % pracovníků. U 27 % pracovníků, kteří nejsou zcela přesvědčeni o tom, že je jim zpětná vazba poskytnuta (odpověděli „spíše ano“), je prostor pro zlepšení postupu hodnotitele. U 9 % hodnocených pracovníků je změna nezbytná, bez osobní zpětné vazby pracovníkovi, nemůže proces hodnocení působit motivačně, a tedy ani zvyšovat kvalitu služby.

### **Vyjádření osobních cílů (otázka č. 23)**

Při hodnocení má 77,17 % (71 osob) hodnocených příležitost vyjádřit své potřeby a osobní cíle, „spíše ano“ odpovědělo na tuto otázku 17,39 % (16 osob), „spíše ne“ 3,26 % (3 osoby), „ne“ 1,09 % (1 osoba) a „nevím“ 1,09 % (1 osoba).

Při hodnocení má 94,5 % pracovníků NZDM příležitost hovořit o svých osobních cílech a potřebách, tato důležitá součást hodnocení je tedy prováděna velmi dobře.

#### **Podněty k dalšímu úsilí (otázka č. 24)**

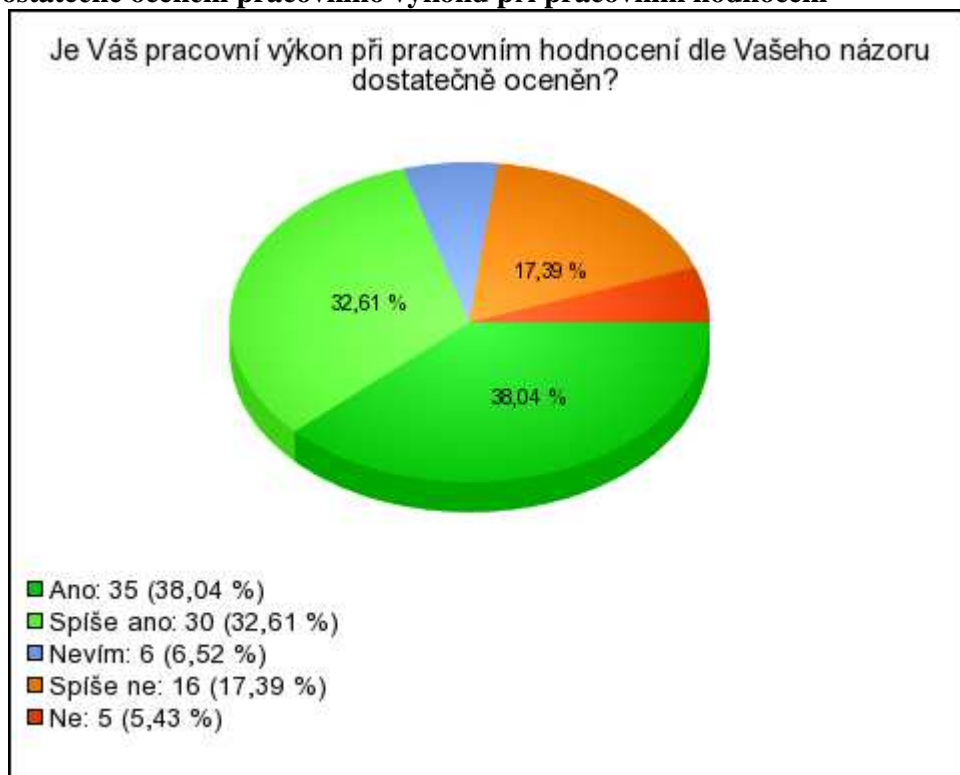
Podněty k dalšímu úsilí si z pracovního hodnocení odnáší 55,43 % (51 osob), „spíše ano“ 25 % (23 osob), „spíše ne“ 11,96 % (11 osob), „ne“ 4,35 % (4 osoby) a „nevím“ 3,26 % (3 osoby).

Pouze 80 % hodnocených je hodnotitelem směřováno. Zbývajících 20 % nedostává při hodnocení informaci o tom, jakým směrem své úsilí zaměřit. Úkolem hodnotitele je tento prvek hodnocení neopomíjet, aby bylo dosaženo motivačního účinku.

#### **Ocenění pracovního výkonu (otázka č. 25)**

Graf č. 8 uvádí odpovědi pracovníků týkající se ocenění jejich pracovního výkonu při pracovním hodnocení.

**Graf 8: Dostatečné ocenění pracovního výkonu při pracovním hodnocení**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Za dostatečné považuje ocenění svého pracovního výkonu při pracovním hodnocení 38,04 % (35 osob) pracovníků NZDM, kteří jsou hodnoceni.

Spíše dostatečné je pro 32,61 % (30 osob), spíše nedostatečné pro 17,39 % (16 osob), nedostatečné pro 5,43 % (5 osob).

Z odpovědí vyplývá významný rozdíl mezi očekáváním pracovníků a jejich představě o dostatečném ocenění jejich práce a mezi množstvím ocenění, které hodnotitelé poskytují. Více než 20 % hodnocených pracovníků NZDM ocenění postrádá. Pro motivační účinek je tato složka hodnocení nepostradatelná, nelze ji opomíjet. Jak vidíme u 38 % respondentů, jejichž výkon je dle jejich posouzení dostatečně oceněn, více než 1/3 NZDM je schopna svým zaměstnancům ocenění poskytnout, jsou příkladem hodným následování a důkazem, že tohoto záměru lze docílit, pokud se hodnotitelé i na tento aspekt zaměří.

### **Hodnocení jako péče o rozvoj pracovníka (otázka č. 26)**

Dotazovali jsme se na otázku: „Považujete pracovní hodnocení za péči o váš osobní rozvoj ze strany organizace?“ Odpověď „ano“ zvolilo 50 % respondentů (46 osob), „spíše ano“ 25 % (23 osob), „spíše ne“ 15,22 % (14 osob), „ne“ 7,61 % (7 osob) a „nevím“ 2,17 % (2 osoby).

Pouze 50 % pracovníků NZDM dokáže jejich organizace přesvědčit, že pracovní hodnocení je nástroj péče o zaměstnance. Dalších 25 % hodnocených je méně silně přesvědčeno, že při hodnocení jde právě o ně. U 25 % respondentů se organizacím nepodařilo o pracovním hodnocení pracovníky přesvědčit. Pracovníky více přesvědčí činy hodnotitelů než písemný popis systému hodnocení, který by jej mezi péči o zaměstnance řadil.

Pokud se tedy hodnocení provádí a jednotlivému pracovníkovi je věnována pozornost, záleží na dobrém provedení hodnocení, aby pracovník pocítil, že organizaci (nadřízenému) na jeho práci a přínosu týmu záleží.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Pracovní hodnocení v NZDM je velmi obtížné, protože „dobře“ provedená práce není definovaná. To v důsledku znamená, že ani „špatně“ provedená práce nelze snadno rozpoznat. Projevuje se spíše neshodami v týmu, zanedbáváním administrativních povinností apod. Práce s klientem probíhá bez účasti dalších osob, není snadné posoudit, zda ji pracovník provedl správně. Domníváme se, že tak vysoké procento odpovědí, které uvádí, že se pracovníci neztotožňují s pracovním hodnocením jako péčí o zaměstnance, je způsobeno tím, že při pracovním hodnocení se při nerušeném setkání věnuje velký prostor řešení problémů, neshod a neplnění povinností. Pak se jedná spíše o tzv. disciplinární pohovor (Townsend, 2006, s. 79) a u pracovníků nevzniká dojem „péče o jeho vlastní rozvoj“.

### **Výsledky práce (otázka č. 27)**

Na otázku „Je při pracovním hodnocení prostor pro rozhovor o výsledcích Vaší práce?“ 65,22 % (60 osob) odpovědělo „ano“, 19,57 % (18 osob) „spíše ano“, 10,87 % (10 osob) „spíše ne“ a 1,09 % „ne“.

V 85 % hodnocení pracovníků NZDM se hodnocené osoby výsledkům práce věnují. U 15 % osob výsledky práce součástí hodnotícího pohovoru nejsou. Z teoretické části této diplomové práce vyplývá, že pracovníkův zájem o práci se s vlastními výsledky zvyšuje. Jeho motivace roste s tím, kolik se mu podařilo dosáhnout výsledků. U toho, co se povedlo, má pracovník tendenci k opakování. Pokud jsou výsledky vynechány, připravuje se hodnotitel o svou možnost posílit pracovníkovo odhodlání k opakování dobře odvedené práce.

### **Nastavení a provádění pracovního hodnocení v NZDM**

Zjišťovali jsme od respondentů jejich mínění o systému pracovního hodnocení. Zda jej považují pouze za formální splnění povinnosti poskytovatele (a pokud ano, jaký vliv na jejich motivaci formálně pojaté hodnocení má). Dále jsme se dotazovali, jak je dle názoru pracovníka NZDM systém pracovního hodnocení nastaven (v metodickém manuálu služby) a jak je prováděn v praxi. A dotazovali jsme se pracovníků, zda jsou aktivní v navrhování změn systému pracovního hodnocení.

Na otázku, zda pracovníci NZDM považují způsob pracovního hodnocení pouze za formální splnění povinnosti poskytovatele sociálních služeb<sup>82</sup>, odpověděla většina pracovníků „ne“ (63,04 %, 58 osob), „ano“ odpovědělo 20,65 % (19 osob) a „nevím, nemohu posoudit“ 16,3 % (15 osob). U pracovníků, kteří se dle jejich názoru účastí formálního splnění povinnosti poskytovatele, jsme zjišťovali, jaký účinek na motivaci formálně pojaté hodnocení má<sup>83</sup>. Skupina byla tvořena 19 osobami. Dle 13 z nich (65 %) nemá formálně pojaté hodnocení účinek „žádný“, dle 3 (15 %) „negativní“ a dle dalších 3 osob (15 %) má „pozitivní“ účinek. 1 osoba uvedla „nevím, nemohu posoudit“ (5 %). Ze zjištění vyplývá, že pokud se organizaci nepodaří přesvědčit pracovníka o smysluplném účelu pracovního hodnocení, které pro něj je prospěšné, docílí neúčinného využití nástroje pracovního hodnocení.

Dotazovali jsme se na názor pracovníků na systém pracovního hodnocení, který jejich organizace pro službu NZDM využívá – viz Graf č. 9.

---

<sup>82</sup> Otázka č. 28.

<sup>83</sup> Otázka č. 29.

**Graf 9: Nastavení systému pracovního hodnocení**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Spokojenost se systémem pracovního hodnocení<sup>84</sup> vyjádřilo 69,57 % dotazovaných a „velmi dobře“ nastavený systém pracovního hodnocení uvádí 6,52 % pracovníků. Nespokojenost vyjádřilo 9,78 % respondentů, „velmi špatně“ odpověděla jen 1 osoba (1,09 %). 76 % pracovníků NZDM, kteří procházejí hodnocením, přijímá systém pracovního hodnocení a je s ním spokojena. Zbývajících 24 % respondentů je hodnoceno způsobem, který jim nevyhovuje.

Výsledky srovnáme s názorem pracovníků na způsob provádění pracovního hodnocení<sup>85</sup>, s jeho praktickým průběhem – viz Graf č. 10.

<sup>84</sup> Otázka č. 30.

<sup>85</sup> Otázka č. 31.



**Graf 10: Provádění pracovního hodnocení**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

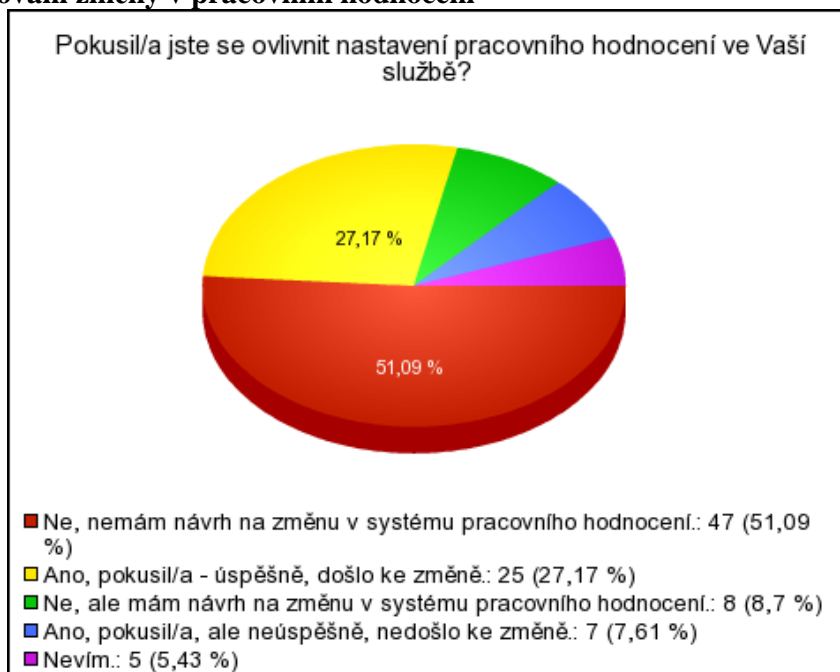
Provádění hodnocení považuje za „dobré“ 58,7 % respondentů, za „velmi dobré“ 9,78 %, celkově je s prováděním spokojeno 68,5 % dotázaných. Za „špatné“ jej považuje 18,48 % a za „velmi špatné“ 1,09 %. Nespokojenost s prováděním pracovního hodnocení vyjádřilo 19,5 % pracovníků NZDM.

Ve srovnání s názory pracovníků na nastavení systému nacházíme tyto rozdíly: spokojených pracovníků s nastavením systému je 76 %, ale s prováděním jen 68,5 %. Výrazný rozdíl nacházíme u nespokojenosti, která je s prováděním pracovního hodnocení téměř dvojnásobná (19,5 %) oproti nespokojenosti se systémem (11 %). Více než 30 % organizací by potřebovala upravit buď nastavení, nebo provádění pracovního hodnocení. Více než 2/3 NZDM mají pracovní hodnocení na takové úrovni, že jsou s ním pracovníci spokojeni.

Zjišťovali jsme také ochotu pracovníků být aktivní ve změně systému pracovního hodnocení<sup>86</sup> – viz Graf č. 11. Výsledky odpovídají tomu, že 70 % pracovníků je spokojeno. 51,09 % respondentů žádný návrh na změnu nemá. 27,17 % pracovníků NZDM uvedlo, že změnu v pracovním hodnocení iniciovali a že byla uskutečněna. 7,61 % respondentů změnu navrhovalo, ale nebyla v praxi využita. 8,7 % pracovníků NZDM má návrh na změnu, o kterou se ještě nepokusili. V iniciování změn je aktivních 35 % pracovníků NZDM, navrhovaná změna bývá využita třikrát častěji, než odmítnuta.

<sup>86</sup> Otázka č. 34.

**Graf 11: Iniciování změny v pracovním hodnocení**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2013

### Pracovní hodnocení a motivace pracovníků

Dotazovali jsme se respondentů na působení pracovního hodnocení na motivaci jejich vlastní<sup>87</sup> a na působení na motivaci jejich týmu<sup>88</sup> – viz Tabulka č. 14.

**Tabulka 14: Motivace pracovníka a motivace týmu prostřednictvím pracovního hodnocení**

Odpověď	Jaký vliv na Vaši pracovní motivaci měla pracovní hodnocení, která jste absolvoval/a?		Jaký vliv má zvolený systém pracovního hodnocení na pracovní motivaci týmu Vaší služby?	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi pozitivní.	12	13,04 %	9	9,78 %
Spíše pozitivní.	50	54,35 %	48	52,17 %
Žádný.	16	17,39 %	8	8,70 %
Spíše negativní.	5	5,43 %	5	5,43 %
Velmi negativní.	1	1,09 %	1	1,09 %
Nevím, nemohu odpovědět.	8	8,70 %	21	22,83 %

Zdroj: Vlastní výzkum, 2013

<sup>87</sup> Otázka č. 35.

<sup>88</sup> Otázka č. 36.

Porovnáme-li posouzení vlivu na motivaci jednotlivce a na motivaci týmu, nacházíme rozdíly. Pracovníci jsou v posouzení vlivu na motivaci svých kolegů zdrženlivější, 22,83 % pracovníků se nevyjádřilo, zvolili odpověď „nevím. Méně jsou pracovníci ochotni hovořit o působení pracovního hodnocení na motivaci týmu, pokud sami u sebe shledávají efekt „žádný“ (17,39 %), u týmu předpokládá efekt na motivaci „žádný“ jen 8,7 % respondentů. Velmi pozitivní vliv na osobní motivaci uvádí 13,04 % pracovníků NZDM, spíše pozitivní 54,35 % osob. Působení na svou motivaci uvádí 67 % osob, což se blíží 70 % osob spokojených s pracovním hodnocením.

Pracovní hypotéza č. 1 „V NZDM, kde je pracovní hodnocení využíváno, hodnotí pracovníci jeho vliv na svou motivaci jako pozitivní.“ se nepotvrdila, téměř u 1/3 hodnocených není pozitivního ovlivnění motivace dosaženo.

Co shledávají pracovníci na pracovním hodnocení motivujícím (pozitivně ovlivňuje jejich motivaci)<sup>89</sup>?

- Názor vedoucího na mou práci (67,39 %).
- Zpětná vazba k mé práci (65,22 %).
- Možnost promluvit o výsledcích své práce (57,61 %).
- Vyjádření potřeb a osobních cílů při pracovním hodnocení (56,52 %).
- Nerušené individuální setkání s nadřízeným (56,52 %).
- Dobře připravený hodnotící pohovor (52,17 %).
- Ocenění mé práce a podněty k dalšímu úsilí (48,91 %).
- Stanovení osobních profesních cílů na další období (44,57 %).
- Pohovor o dosažených pracovních cílech (43,48 %).
- Provedení pracovního hodnocení zaměřené na podporu (40,22 %).
- Zkušenosti s pracovním hodnocením, díky kterým nemám obavy, jsou příčinou toho, že pracovní hodnocení má pozitivní vliv na mou motivaci (34,78 %).
- Pracovní hodnocení ve skupině (20,65 %).
- Pracovní hodnocení jinou formou než tváří v tvář (18,48 %).

Pracovníci byli požádáni, aby vybrali všechny odpovědi, které pro jejich situaci platí a které současně označují, co pozitivně působí na jejich osobní motivaci. Výsledkem bylo výše uvedené pořadí. Přes 50 % pracovníků pozitivně ovlivňuje názor vedoucího, zpětná vazba k práci, rozhovor o výsledcích, nerušené setkání

---

<sup>89</sup> Otázka č. 37.

a dobrá příprava. Doporučujeme nadřízeným pracovníkům věnovat se těmto součástem pracovního hodnocení, pokud o motivování svých pracovníků usilují.

Ve vlastní odpovědi se opakovaně objevovalo, že pokud jsou špatné vztahy s nadřízeným (a ten je hodnotitelem), nemá pracovní hodnocení pozitivní účinek na motivaci.

Vyhodnocovali jsme vztahy mezi tím, co pracovníky motivuje a tím, jaké je využívání v praxi. Věnovali jsme se zejména osobním pracovním cílům a zpětné vazbě.

### **Délka zkušenosti s pracovním hodnocením a vliv na jeho motivační působení**

Pracovní hypotéza č. 2: Čím delší je zkušenost hodnoceného s pracovním hodnocením, tím více hodnocený pracovník spatřuje v pracovním hodnocení jeho pozitivní vliv na svou pracovní motivaci.

V tabulce č. 17 uvádíme rozložení odpovědí respondentů o zkušenostech s pracovním hodnocením.

**Tabulka 15: Délka zkušenosti s pracovním hodnocením a její vliv na motivační účinek pracovního hodnocení**

		Jak dlouhá je Vaše zkušenost s pracovním hodnocením?						Total
		1 - 3 měsíce	1 – 1,5 roku	1,6 – 2 roky	2 roky a více	4 - 6 měsíců	7 - 11 měsíců	
		17	0	0	0	0	0	17
Jaký vliv na Vaši pracovní motivaci měla pracovní hodnocení, která jste absolvoval/a?	Nevím, nemohu odpovědět.	0	4	1	0	1	2	8
	Spíše negativní.	0	1	0	3	1	0	5
	Spíše pozitivní.	0	6	6	3	27	3	50
	Velmi negativní.	0	0	0	0	1	0	1
	Velmi pozitivní.	0	3	1	1	7	0	12
	Žádný.	0	1	2	2	8	1	16
Součet		17	15	10	9	45	6	109

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Z celkového počtu 109 respondentů se pracovní hodnocení týká jen 92 osob. Porovnáme-li skupinu pracovníků, která je hodnocena kratší dobu, než 2 roky, a skupinu pracovníků NZDM, která hodnocením prochází déle než 2 roky, zjistíme následující:

- Zkušenost s pracovním hodnocením kratší než 2 roky má 47 osob (51 % z 92 hodnocených). Pozitivní vliv na motivaci uvedlo 28 osob, tj. 59 % hodnocených s kratší zkušeností.
- Déle než 2 roky je hodnocena skupina 45 osob (49 % z 92 hodnocených). Velikostí si jsou obě skupiny velmi podobné. Pozitivní vliv pracovního

hodnocení na svou motivaci uvedlo 34 osob, tedy 75,5 % skupiny s delší zkušeností s hodnocením, než 2 roky.

Pro vyhodnocení hypotéz jsme využívali Cramérův koeficient kontingence  $V^{90}$ , který v tomto případě nabýval hodnoty 0,481, což značí středně silnou závislost mezi délkou zkušenosti a tím, že pracovní hodnocení má pozitivní dopad na pracovníkovu motivaci. Pearsonův korelační koeficient<sup>91</sup> nabývá hodnoty 0,762, což střední sílu vzájemné závislosti potvrzuje a nasvědčuje silné vzájemné závislosti. Pracovní hypotéza se potvrdila.

### Zpětná vazba a její vliv na motivaci

V Tabulce č. 16 je zobrazen vztah mezi odpovědí na otázku, zda pracovníkům je při pracovním hodnocení sdělena zpětná vazba, názor nadřízeného na jejich práci, a mezi tím, kolik pracovníků považuje tento prvek za motivační.

**Tabulka 16: Vliv poskytnutí zpětné vazby při pracovním hodnocení na motivaci pracovníka**

	Je součástí pracovního hodnocení poskytnutí zpětné vazby k Vašemu pracovnímu výkonu, odnášíte si z pracovního hodnocení názor nadřízeného na Vaši práci a cíle?						Total
	Áno	Ne	Nevím	Spíše ano	Spíše ne		
Označte prosím všechna tvrzení o pracovním hodnocení a jeho vlivu na motivaci, která pro Vás platí.	17	15	1	2	12	2	49
Zpětná vazba k mé práci při pracovním hodnocení má pozitivní vliv na mou motivaci.	0	44	1	0	13	2	60
Součet	17	59	2	2	25	4	109

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Z celkového počtu respondentů (109) 17 respondentů (15,6 %) pracovní hodnocení v NZDM zavedeno nemá, hodnocených pracovníků je 92. U 84 osob je zpětná vazba při pracovním hodnocení poskytována (tedy v 91,3 % případů užívání

<sup>90</sup> „Pro určení síly asociace řádkové a sloupcové proměnné v kontingenční tabulce se používají kontingenční koeficienty. Cramérův kontingenční koeficient  $V$  (1946) představuje nejhodnější míru asociace mezi dvěma nominálními proměnnými. Nabývá hodnot od 0 (žádný vztah) po 1 (dokonalý vztah). Při interpretaci kontingenčního koeficientu v psychologickém výzkumu lze použít škálu, kterou zavedl Cohen (1988) pro korelační koeficient. Korelace méně než 0,1 je triviální, 0,1-0,3 malá, 0,3-0,5 střední a nad 0,5 je velká.“ (Kontingenční koeficienty, rimarcik.com)

O zdroji: Webové stránky rimarcik.com slouží k prezentaci služeb odborníka na problematiku statistického zpracování výsledků výzkumů, autor se ve své diplomové i dizertační práci zaměřoval na statistické zpracování dat, považujeme proto webové stránky za spolehlivý zdroj informací. Informace jsou v souladu se skripty o statistickém zpracování dat, jejich znění je méně výstižné, proto jsme zvolili raději webové stránky rimarcik.com.

<sup>91</sup> Využíváme také Pearsonův korelační koeficient, „který je mírou lineární závislosti dvou proměnných.“ (Korelační koeficienty, rimarcik.com)

pracovního hodnocení). 44 osob z 59, kteří zpětnou vazbu při hodnocení jednoznačně dostávají, ji uvádí jako motivační prvek působící na jejich motivaci (74,6 %), 13 osob z 25 pracovníků NZDM, kteří zpětnou vazbu „spíše“ dostávají, ji považuje za motivační prvek (52 %).

Pracovní hypotéza č. 3: Pracovníci, kteří při pracovním hodnocení dostávají zpětnou vazbu, sledávají zpětnou vazbu jako zdroj pozitivního vlivu na jejich motivaci.

Tato hypotéza platí pro 91,3 % z 84 respondentů, kteří při hodnocení zpětnou vazbu dostávají. Z výsledků vyplývá, že pokud je zpětná vazba poskytnuta, má v 74,6 % pozitivní účinek na motivaci, pokud je částečně poskytnuta, je její pozitivní motivační efekt pozorovatelný u více než poloviny hodnocených. Hypotéza se nepotvrdila zcela, mezi poskytnutím zpětné vazby při pracovním hodnocení a motivačním působením zpětné vazby na pracovníka existuje vzájemná středně silná závislost (Cramérův koeficient kontingence  $V = 0,546$ , Pearsonův korelační koeficient = 0,479), silnější než mezi stanovenými osobními pracovními cíli a motivačním účinkem.

### Motivace stanovením osobních pracovních cílů

V Tabulce č. 17 je zobrazen vztah mezi odpovědí na otázku, zda pracovníci své osobní pracovní cíle mají jasně stanovené, a mezi tím, kolik pracovníků považuje tento prvek za motivační.

**Tabulka 17: Vliv stanovení osobních pracovních cílů během pracovního hodnocení na motivaci**

	Máte jasně stanovené osobní pracovní cíle, na jejichž základě jste hodnocen/a?						Total
		Ano	Ne	Nevím	Spíše ano	Spíše ne	
Označte prosím	17	12	7	3	16	13	68
všechna tvrzení o pracovním hodnocení a jeho vlivu na motivaci, která pro Vás platí.	0	13	3	0	20	5	41
Motivuje mě stanovení osobních profesních cílů na další období.							
Total	17	25	10	3	36	18	109

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Skupina 41 dotázaných osob považuje stanovené cíle za motivační. Stanovení cílů je součástí pracovního hodnocení u 61 osob (56 % z celkového počtu respondentů dotazníku). Cíle považuje za jasně stanovené 25 osob (a 13 z nich uvádí motivační působení cílů) a za „spíše“ jasně stanovené je považuje 36 osob (20 z nich potvrzuje

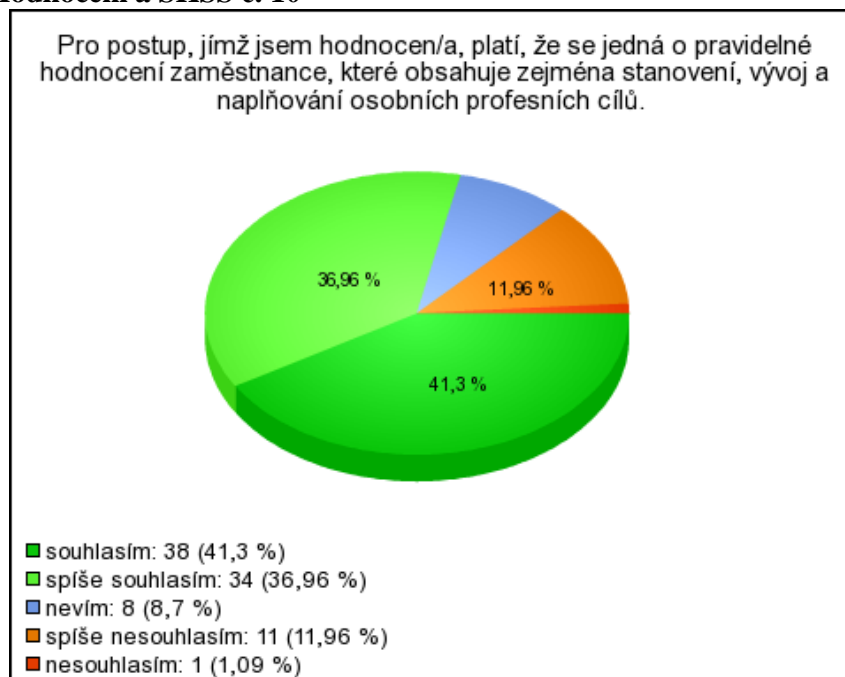
motivační účinek cílů). Celkem 33 respondentů pracovní hodnocení s jasnými cíli má a současně potvrzuje pozitivní vliv na svou motivaci, tedy 35,86 % hodnocených pracovníků. Zbývající skupina 28 osob, která jasně stanovené cíle také má, nepotvrzuje motivační působení těchto cílů.

Pracovní hypotéza č. 4: Pracovníci, kteří mají pracovní hodnocení založené na stanovení osobních pracovních cílů, hodnotí působení tohoto prvku jako zdroj pozitivního vlivu na jejich motivaci. Tato hypotéza platí pouze pro 54 % ze 61 respondentů, jichž se jasně stanovené cíle při hodnocení týkají. U více než jedné poloviny hodnocených se stanovené osobní pracovní cíle pozitivně odrazí na jejich motivaci, hypotéza se však nepotvrdila. Cramérův koeficient kontingence  $V$  nabývá hodnoty 0,43, což ukazuje střední sílu závislosti mezi stanovenými osobními pracovními cíli při hodnocení a pozitivním motivačním působením cílů na pracovníka. Pearsonův korelační koeficient má hodnotu 0,395, což střední sílu vzájemné závislosti potvrzuje.

### Hodnocení a naplňování SKSS

SKSS č. 10 rámcově určuje, jak má jeho naplňování v oblasti pracovního hodnocení vypadat. Nejlépe posoudit pracovní hodnocení mohou ti, kdo se ho účastní<sup>92</sup> – viz Graf č. 12.

**Graf 12: Hodnocení a SKSS č. 10**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2013

<sup>92</sup> Otázka č. 19.

78 % respondentů souhlasí s tím, že SKSS č. 10 je v jejich organizaci naplňován. 13 % pracovníků NZDM, kteří procházejí pracovním hodnocením, nesouhlasí. Odpověď „nevím“ uvedlo 8,7 % respondentů.

Pracovní hypotéza č. 5 uvádí, že pokud je pracovní hodnocení v NZDM využíváno, hodnotí jej pracovníci tak, že splňuje kritérium stanovené v SKSS, tedy že se jedná o „pravidelné hodnocení zaměstnance, které obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů<sup>93</sup>“. 20 % pracovníků NZDM vyvrací její platnost.

### **Vyhodnocení hypotézy č. 1**

**Hypotéza č. 1:** Pokud jsou splněny požadavky SKSS na pracovní hodnocení („pravidelné hodnocení zaměstnance, které obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů“), pracovní hodnocení působí na motivaci pracovníků pozitivně.

Pracovními hypotézami jsme zjistili, že 15,5 % pracovníků NZDM hodnoceno není. 20 % dotázaných pracovníků NZDM, co hodnocením procházejí, nesouhlasí s tím, že by podoba pracovního hodnocení odpovídala definici uvedené v SKSS. Stanovené osobní pracovní cíle díky pracovnímu hodnocení má a současně potvrzuje jejich pozitivní vliv na svou motivaci 35,86 % z 92 hodnocených pracovníků. Zpětnou vazbu dostává 84 osob z 92, kteří hodnocením procházejí, tj. 91,3 %. Pokud je zpětná vazba poskytnuta, má v 74,6 % pozitivní účinek na motivaci, pokud je částečně poskytnuta, je její pozitivní motivační efekt pozorovatelný u více než poloviny hodnocených. Motivační účinek pracovního hodnocení je ovlivněn délkou zkušenosti, u 49 % z 92 hodnocených je jejich zkušenost s pracovním hodnocením delší, než 2 roky. Pozitivní efekt na motivaci vnímá tato skupina v 75,5 % oproti obdobně početné skupině respondentů s kratší zkušeností, než 2 roky, z níž pozitivní účinek pracovního hodnocení na svou motivaci uvádí 59 % osob.

Na základě zjištění **nebyla hypotéza potvrzena**. Organizace nemají vždy pracovní hodnocení na cílech založená a jen část pracovníků tyto cíle považuje za motivující. Velmi dobře si organizace provozující NZDM vedou v poskytování zpětné vazby (v 91,3 % hodnocení je obsažena), zpětná vazba má prokazatelný pozitivní účinek na motivaci pracovníků. Ve vnímání pozitivního vlivu hodnocení na motivaci

---

<sup>93</sup> Vyhláška č. 505/2006 Sb.



hraje roli čas, pracovníci se hodnocení musejí nejprve naučit chápat, aby si pozitivní účinek uvědomovali.

### 6.7.2 Supervize

U supervize jsme opět nejprve zjišťovali, v jaké míře je v NZDM v ČR využívána. Na otázku „Je v NZDM, kde nyní pracujete, zavedena supervize?“ odpovědělo 109 respondentů<sup>94</sup>:

- „ano“ uvedlo 101 osob, tj. 92,66 %,
- „ne“ uvedlo 8 osob, tj. 7,34 %.

Zjištěním o supervizi je, že je v NZDM běžně využívána. Pokud ji organizace zavedenu nemá, jde spíše o výjimečný případ.

Další charakteristiku využívaných supervizí jsme zjišťovali od 100 supervidovaných respondentů, kteří potvrdili, že se nejméně jedenkrát ročně supervize účastní<sup>95</sup>. Zbývajících 9 osob bylo přesměrováno na konec dotazníku.

#### Frekvence a délka supervize

Kolik supervizního času za měsíc stráví pracovníci NZDM na supervizích<sup>96</sup>? Graf č. 13 uvádí rozdělení od méně než 1 hodiny až po 4 hodiny.

**Graf 13: Čas věnovaný supervizi**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2013

<sup>94</sup> Otázka č. 38.

<sup>95</sup> Otázka č. 39.

<sup>96</sup> Otázka č. 40.

V téměř polovině případů (48 %) supervize trvá 2 hodiny za měsíc. V 17 % je časová dotace na supervizi 1 hodina, v 15 % 3 hodiny a jen jedenkrát se vyskytnou 4 hodiny měsíčně. Méně než 1 hodinu za měsíc tráví na supervizích 19 % supervidovaných pracovníků NZDM.

Tuto charakteristiku jsme zjišťovali především proto, abychom mohli stanovit doporučení pro začínající službu. Naším záměrem je vycházet z uspořádání obvyklého pro studovaný typ služby – NZDM. Odpověď na tuto otázku vyjadřuje, jaký časový rozsah má závazek pracovníka účastnit se supervize. Obvyklé tedy je, že pracovníci věnují měsíčně 2 hodiny času supervizi své práce.

Frekvence supervize<sup>97</sup> je zcela na organizaci, která si ji objednává nebo zavádí. SKSS v souvislosti se supervizí klade požadavek, že pracovníci „mají podporu nezávislého odborníka“. Proto, aby se o podporu jednalo, je třeba uváženého rozvržení supervize tak, aby nebyla příliš málo častá. V systému využívané supervize převažuje frekvence 1x měsíčně (38 %), následuje 1x za 2 měsíce (27 %), 3x – 4x za rok (22 %), 2x za rok (5 %), 1x za rok (4 %), 2x měsíčně (3 %) a častěji než 2x měsíčně (1 %). V celkem 69 % NZDM se supervize koná nejméně 1x za 2 měsíce. Ve 31 % případů je frekvence nižší, čímž se narušuje kontinuita supervizního procesu a je otázkou, zda pak supervize poskytuje podporu pracovníkům. Podporu lze chápat i jako jednorázovou pomoc, i tak může mít pozitivní dopad na motivaci pracovníka. V literatuře o supervizi převažuje její přínos jako průběžného procesu s dostatečnou frekvencí (nejméně jedenkrát za 2 měsíce).

#### **Zkušenost se supervizí (otázka č. 41)**

Graf č. 14 uvádí, kolika supervizních setkání již pracovníci byli účastníkem.

Mezi respondenty je 11 % nezkušených (1-3 supervizní sezení), 31 % s krátkou zkušeností (4 – 12 supervizních sezení), 21 % středně zkušených (13 – 24 supervizí) a 37 % zkušených pracovníků (24 a více supervizí).

Zkušenost delší než 1 rok (13 a více absolvovaných supervizí), kterou předpokládáme na základě odpovědi na předchozí otázku, že nejběžnější frekvence supervize je jedenkrát měsíčně, má 58 % supervidovaných.

---

<sup>97</sup> Otázka č. 47.

**Graf 14: Zkušenost se supervizí**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

### **Zajištění supervize (otázka č. 42)**

Na otázku, kým je supervize v organizaci zajišťována, bylo 100 % odpovědí „externí supervizor (odborník, který pouze poskytuje supervize)“. Tato odpověď je jedním z nejpříznivějších zjištění o supervizi v NZDM.

### **Typy supervize**

Kolik typů supervizí probíhá současně?<sup>98</sup> Mají pracovníci jeden nebo více typů supervize? Chtěli jsme zjistit, zda se v organizacích kombinují typy supervize. Na otázku „kolika supervizních skupin jste součástí, tedy kolika různých typů supervize se účastníte“ odpověděli dotazovaní takto:

- Jednoho typu – 51 (51 %),
- Dvou typů – 36 (36 %),
- Tří typů – 11 (11 %),
- Více než 3 typů – 2 (2 %).

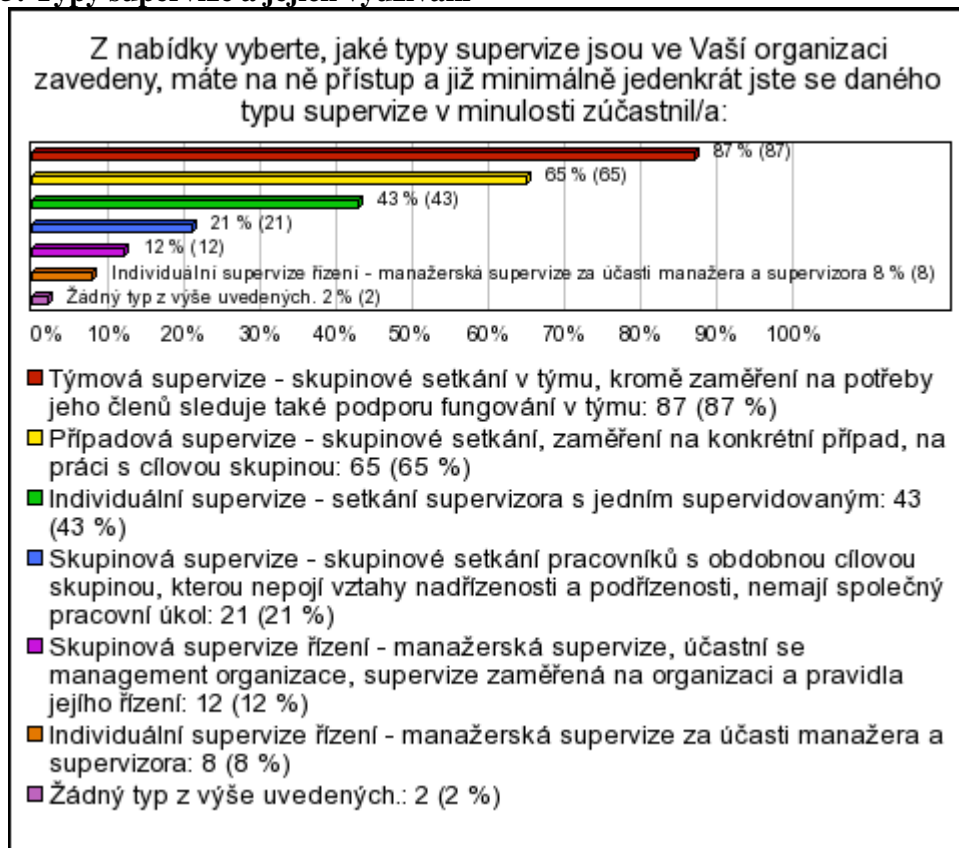
Více než polovina supervidovaných se účastní jednoho typu supervize ve stejné skupině. Dvou typů (např. skupinové a individuální supervize, respondenti měli

<sup>98</sup> Otázka č. 44.

u otázky v poznámce příkladem vysvětleno, jak supervizní skupiny rozpoznat) se účastní 36 % a tří typů 11 %. U více než 1/3 pracovníků NZDM se setkáváme s podporou prostřednictvím dvou různých typů supervize.

Jaké typy supervize jsou nejvíce využívány? Graf č. 15 uvádí, kolik procent respondentů se daného typu účastní. Respondenti měli možnost vybrat všechny odpovědi, které pro ně platí, podmínkou bylo, že jsou v jejich organizaci zavedeny, mají na ně přístup a nejméně jedenkrát již byli jejich účastníkem.<sup>99</sup>

**Graf 15: Typy supervize a jejich využívání**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

V zaměření supervize zcela převažuje supervize týmová (87 %), následuje supervize zaměřená na práci s klienty (65 %) a supervize individuální (43 %).

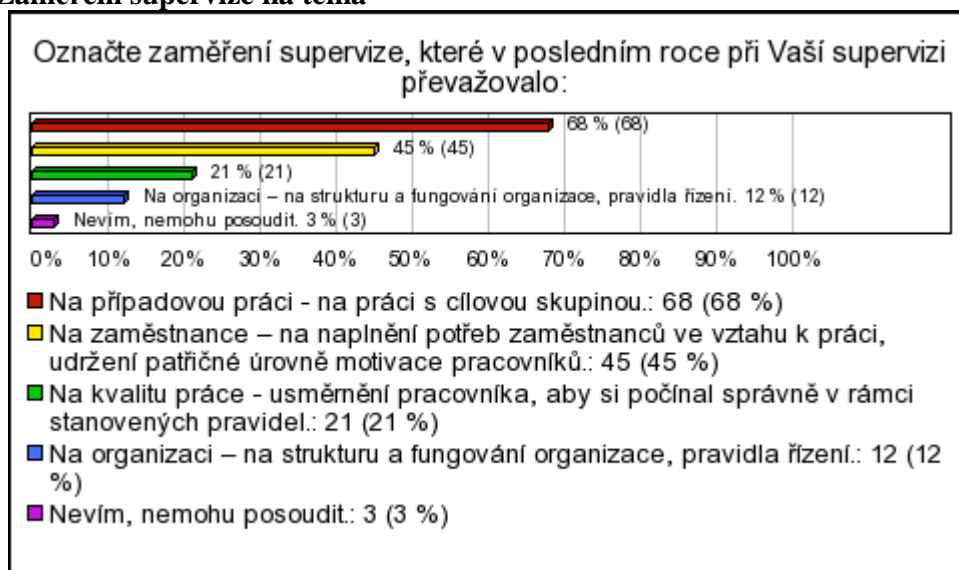
Dotazovali jsme se také na typ supervize z hlediska časového uspořádání<sup>100</sup>. Supervizi pravidelnou má 97 % supervidovaných, supervizi příležitostnou (např. u mimořádně obtížných případů u zkušeného pracovníka) má 14 % a supervizi krizovou (následné řešení kritické situace, např. odchod více pracovníků) má 8 % NZDM.

<sup>99</sup> Otázka č. 45.

<sup>100</sup> Otázka č. 46.

Z hlediska zaměření supervize na určité téma<sup>101</sup> se v NZDM vyskytuje rozložení uvedené v Grafu č. 16.

**Graf 16: Zaměření supervize na téma**



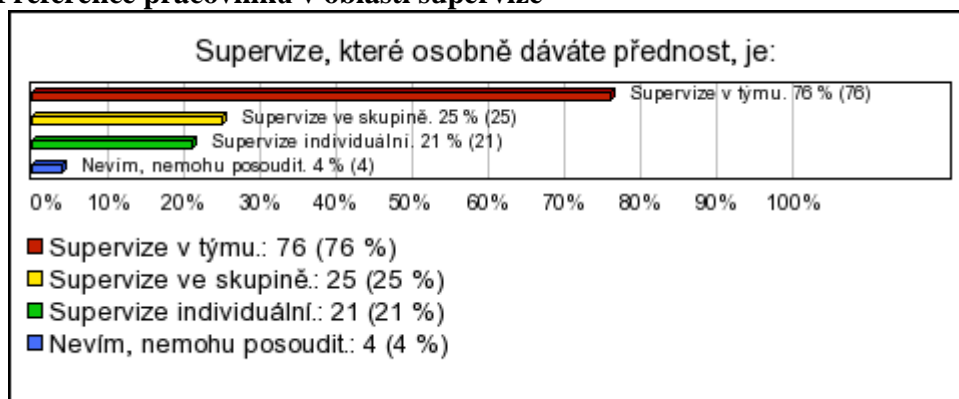
Zdroj: Vlastní výzkum, 2013

V 68 % případů probíhaly v posledním roce v NZDM supervize o případové práci. Ve 45 % se téma supervize dotýkalo vztahu zaměstnanců k práci, jejich motivace. O kvalitě práce byla supervize ve 21 % případů a na strukturu organizace se zaměřila supervize ve 12 %.

Zastoupení supervize zaměřené na zaměstnance bylo u téměř jedné poloviny (45 %) supervizních setkání NDZM v uplynulém roce, jedná se o velmi aktuální téma.

Supervize má mnoho podob a vysokou finanční náročnost. Je třeba zvolit tak, aby vyhovovala potřebám pracovníků, kteří se jí budou účastnit. Zjišťovali jsme proto preference supervidovaných<sup>102</sup>, kteří mají se supervizí zkušenosti – viz Graf č. 17.

**Graf 17: Preference pracovníků v oblasti supervize**



Zdroj: Vlastní výzkum, 2013

<sup>101</sup> Otázka č. 50.

<sup>102</sup> Otázka č. 51.

Týmová supervize zcela převažuje (76 %), práce v NZDM není individuální, ale probíhá v týmu, v úzkém kontaktu s kolegy, kteří mají v nízkoprahových klubech společnou službu. Týmovou supervizi má zavedeno 87 % NZDM, mezi preferencemi pracovníků a nastaveným systémem sledujeme soulad.

#### **Povinná účast na supervizích (otázka č. 48)**

Zjišťovali jsme, zda pracovníci mají povinnou účast na supervizích týkajících se provozu jejich služby. 59 % odpovědělo, že „ano“, 39 % „spíše ano“, „spíše ne“ 1 % a „ne“ 1 %.

Supervize prováděné od externího odborníka jsou finančně velmi náročné, proto jsou pracovníkům uloženy jako povinné nebo doporučené.

#### **Supervize a pracovní doba (otázka č. 49)**

Dotazovali jsme se, zda je supervize započítána do pracovní doby supervidovaného pracovníka. „Ano, zcela“ uvedlo 90 % supervidovaných osob, „ano, částečně“ 8 % osob a „ne“ 2 %.

V 98 % případů je supervize součástí pracovní doby, tedy je plněním pracovních úkolů.

#### **Podpora organizace**

Má supervize podporu organizací provozujících NZDM? Respondenti se vyjádřili:

- „ano“ (77 %), „spíše ano“ (21 %),
- „spíše ne“ (1 %), „ne“ (1 %).

V 98 % NZDM, která mají supervizi, pracovníci věří, že supervize má podporu organizace. Supervize je součástí procesu řízení kvality služby.

#### **Změny systému supervize**

Mají pracovníci přímý vliv na nastavení systému supervize (typ, frekvence apod.)?<sup>103</sup> Odpovědi byly: „ano“ 41 %, „spíše ano“ 30 %, „spíše ne“ 15 %, „ne“ 12 %, „nevím“ 2 %.

---

<sup>103</sup> Otázka č. 52.

Celkem 71 % pracovníků má dle svého názoru možnost ovlivňovat systém supervize, který má organizace zaveden. Jelikož respondenty byli vedoucí pracovníci jen z 50 % (u nich se přímý vliv předpokládá), i podřízení se do tvorby systému zapojují.

Zajímalo nás tedy, jak je ovlivňování systému supervize úspěšné. „Pokusil/a jste se ovlivnit nastavení supervize ve Vaší službě?“<sup>104</sup>

- Ne, nemám návrh na změnu v oblasti supervize.: 50 % (50)
- Ano, pokusil/a - úspěšně, došlo ke změně.: 36 % (36)
- Ne, ale mám návrh na změnu v oblasti supervize.: 7 % (7)
- Ano, pokusil/a, ale neúspěšně, nedošlo ke změně.: 4 % (4)
- Nevím, nemohu posoudit.: 3 % (3)

Z odpovědí vyplývá, že pracovníci jsou v polovině případů spokojeni (50 %) a nechtějí nic měnit. 36 % respondentů v minulosti přineslo návrh na změnu v supervizi, který byl uskutečněn. Návrhy, které nebyly přijaty, se vyskytli jen ve 4 %. Z našich zjištění o úrovni supervize v NZDM vyplývá, že je v souladu s potřebami pracovníků, z čehož je zřejmé, že současný systém supervize vznikl postupně a že pracovníci na nadřízených pozicích i řadoví členové týmu spolupracovali při jeho tvorbě.

### **Supervize a motivace**

Respondentů jsme se přímo dotazovali na motivační účinek supervize<sup>105</sup> – viz Graf č. 18.

91 % supervidovaných v supervizi spatřuje zdroj pozitivního působení na svou motivaci, 3 % supervizi označilo jako „spíše negativní“ vliv na motivaci a „žádný“ účinek na motivaci uvedlo 5 % supervidovaných.

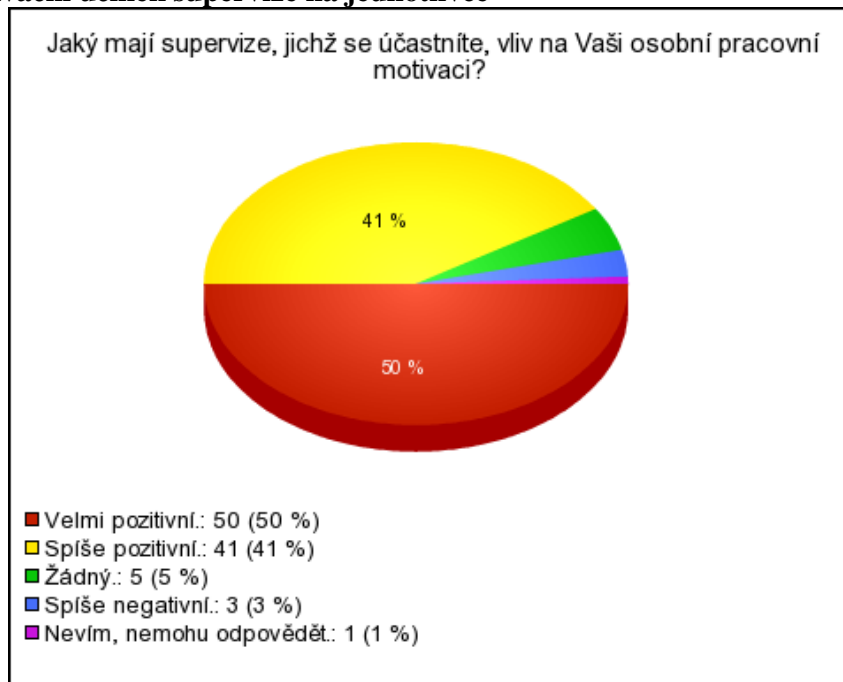
U naprosté většiny supervidovaných dochází k pozitivnímu působení na motivaci (91 %), 50 % supervidovaných shledává působení supervize jako jednoznačně pozitivní. Tím je pracovní hypotéza č. 6 („V NZDM, kde je supervize využívána, hodnotí pracovníci její vliv na svou motivaci jako pozitivní.“) potvrzena, negativní působení je výjimečné a jeho příčiny neznáme, nebyly předmětem zjišťování.

---

<sup>104</sup> Otázka č. 53.

<sup>105</sup> Otázka č. 55.

**Graf 18: Motivační účinek supervize na jednotlivce**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Odpovědi porovnáme s názorem pracovníků na motivační působení na celý tým<sup>106</sup> – viz Graf. č. 19.

**Graf 19: Motivační působení supervize na tým**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Pozitivní působení supervize na motivaci pracovníků, členů týmu, shledává 90 % těch, kdo supervize mají.

<sup>106</sup> Otázka č. 56.



Co považují pracovníci NZDM za motivující součásti supervize? Uvádíme v pořadí podle nejčastějšího výskytu dané odpovědi. Pracovníci mohli vybírat z možností všechny odpovědi, které mají dle jejich názoru pozitivní vliv na jejich motivaci a současně pro ně platí, mají vlastní zkušenost. Zdrojem motivace v supervizi v NZDM je<sup>107</sup>:

- Nezávislý externí odborník a jeho neutrální pohled.: 84 % (84)
- Týmová supervize má pozitivní vliv na mou motivaci.: 72 % (72)
- Vyřešení týmových problémů a nejasností na supervizi. 67 % (67)
- Atmosféra bezpečí a důvěry při supervizi.: 65 % (65)
- Podpora při řešení krizových situací.: 64 % (64)
- Konzultace s kolegy v průběhu supervize posiluje mou motivaci.: 63 % (63)
- Sebepoznání prostřednictvím supervize posiluje mou motivaci.: 59 % (59)
- Sjednocování postupů díky práci při supervizi.: 55 % (55)
- Potvrzení nebo revize postupů práce s klientem.: 55 % (55)
- Pravidelná supervizní setkání s jasnou náplní.: 54 % (54)
- S rostoucími zkušenostmi se supervizí více přicházím s konkrétními tématy.: 53 % (53)
- Druh supervize (případová, manažerská, individuální apod.) je vhodně zvolen a odpovídá mým potřebám.: 50 % (50)
- Ujasnění hranic prostřednictvím supervize posiluje mou motivaci.: 46 % (46)
- Odvádění napětí z náročné práce při supervizi posiluje mou motivaci.: 45 % (45)
- Supervize je dostatečně často, její frekvence odpovídá mým potřebám.: 43 % (43)
- Supervize má podporu organizace. 34 % (34)
- Skupinová supervize.: 26 % (26)
- Tvořivé techniky při supervizi posilují mou motivaci. : 26 % (26)
- Supervize je pro mě motivující, protože probíhá v pracovní době.: 25 % (25)
- Individuální supervize.: 21 % (21)
- Supervize je pro mě motivující, protože se účastním povinně. 9 % (9)

Výsledné pořadí ukazuje, že externí neutrální odborník je základem pro motivační působení supervize. A že týmová supervize je vhodná forma pro NZDM. Sesbírané poznatky mohou být velmi užitečné také supervizorům působícím v NZDM.

---

<sup>107</sup> Otázka č. 57.

Přinášejí podněty pro diskusi o supervizním uspořádání a především podklady pro vyjednávání kontraktu o supervizi.

### Vliv externí supervize na motivaci

Pracovní hypotéza č. 7: Pracovníci, kteří mají supervizi zajištěnu externě (nezávislým kvalifikovaným odborníkem), ji shledávají jako zdroj pozitivního vlivu na svou motivaci.<sup>108</sup>

Jelikož je 100 % supervizí zajišťováno externím supervizorem, jsou na tuto otázku odpovědi uvedené výše, v Grafu č. 18. Na 91 % supervidovaných má externě dodávaná supervize pozitivní vliv. 3 % respondentů, kteří hodnotí supervizi jako zdroj negativního vlivu na motivaci, se domníváme, že mají porušena pravidla pro výběr nezávislé a kvalifikované osoby. 5 % respondentů neshledává žádný vliv na svou motivaci. Pracovní hypotéza č. 7 se potvrdila.

Pracovní hypotéza č. 8: Neutrální pohled externího odborníka je motivační prvek u pracovníků, kteří vnímají pozitivní účinek supervize na svou motivaci.

Vztah mezi motivačním působením supervize a pocitem pracovníků, že právě neutrální odborník je zdrojem pozitivní motivace pocházející ze supervize uvádí Tabulka č. 18.

**Tabulka 18: Motivační působení supervize a externí supervizor**

	Označte prosím všechna tvrzení o supervizi a jejím pozitivním vlivu na motivaci, která pro Vás platí:		Součet
		Nezávislý externí odborník a jeho neutrální pohled posilují mou motivaci.	
	9	0	9
Jaký mají supervize, Nevím, nemohu odpovědět.	0	1	1
jichž se účastní, vliv na Spíše negativní.	2	1	3
Vaši osobní pracovní Spíše pozitivní.	8	33	41
motivaci? Velmi pozitivní.	5	45	50
	1	4	5
Žádný.			
Součet	25	84	109

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

<sup>108</sup> Otázka č. 55.

Z 91 osob, které shledávají pozitivní motivační působení supervize<sup>109</sup>, jmenuje jako zdroj tohoto působení nezávislého externího odborníka 77 osob, tj. 84,6 %. Dokonce i osoby, které dopad supervizí na svou motivaci řadí do kategorie „žádný“, ve 4 z 5 případů za zdroj pozitivního působení externího supervizora označilo. Pracovní hypotéza č. 7 se potvrdila tím, že nezávislý externí odborník je nejčastěji označenou odpovědí u otázky po zdrojích pracovní motivace v supervizi.

### Délka zkušenosti se supervizí a její vliv na působení supervize na motivaci

Pracovní hypotéza č. 9: S délkou zkušenosti se supervizí roste motivační účinek supervize, pracovníci supervizní prostor dokážou lépe využívat.

V tabulce č. 19 uvádíme vztah délky zkušenosti se supervizí a působením supervize na motivaci.

**Tabulka 19: Zkušenost se supervizemi a vliv na motivační působení supervize**

		Kolika supervizních setkání celkem jste se během svého pracovního působení v NZDM účastnil/a?						Součet
		1 – 3 superviz- ních sezení	13 – 24 superviz- ních sezení	24 a více superviz- ních sezení	4 – 6 superviz- ních sezení	7 – 12 superviz- ních sezení		
Jaký mají supervize, jichž se účastníte, vliv na Vaši osobní pracovní motivaci?		9	0	0	0	0	0	9
	Nevím, nemohu odpovědět.	0	0	0	1	0	0	1
	Spíše negativní.	0	1	0	0	1	1	3
	Spíše pozitivní.	0	4	6	18	7	6	41
	Velmi pozitivní.	0	5	13	18	7	7	50
	Žádný.	0	1	2	0	1	1	5
Součet		9	11	21	37	16	15	109

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Tabulka uvádí, že v kategorii 24 a více supervizí se vyskytuje nejvíce osob, které uvedli pozitivní vliv supervize na svou motivaci. Můžeme sledovat postupný nárůst pozitivního ovlivnění motivace dle rostoucí zkušenosti. Vzájemnou závislost potvrzují koeficienty, Cramérův koeficient kontingence  $V$  dosahuje hodnoty 0,472 a Pearsonův korelační koeficient 0,726, konstatujeme vzájemnou středně silnou závislost a potvrzení pracovní hypotézy č. 9.

### Vliv podpory supervize od organizace

Pracovní hypotéza č. 10: Podpora supervize od organizace působí na pracovníky motivačně. Tabulka č. 20 uvádí odpovědi respondentů.

<sup>109</sup> Otázka č. 55.

**Tabulka 20: Podpora supervize od organizace**

		Označte prosím všechna tvrzení o supervizi a jejím pozitivním vlivu na motivaci, která pro Vás platí:		Součet
			Celkově motivující pro mě je, že supervize má podporu organizace.	
		9	0	9
Má supervize podporu Vaší organizace?	Ano	45	32	77
	Ne	1	0	1
	Spíše ano	19	2	21
	Spíše ne	1	0	1
Součet		75	34	109

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

32 respondentů ze 77, kteří odpověděli, že supervize má podporu organizace<sup>110</sup>, shledává tento prvek jako zdroj motivace (41,5 %). U skupiny, která se domnívá, že podporu organizace supervize „spíše“ má (21 osob), pouze 2 osoby shledávají tento prvek jako zdroj motivace (9,5 %). Cramérův koeficient kontingence  $V$  dosahuje hodnoty 0,351 a Pearsonův korelační koeficient 0,331, konstatujeme vzájemnou závislost (slabou až střední), která potvrzuje pracovní hypotézu č. 10.

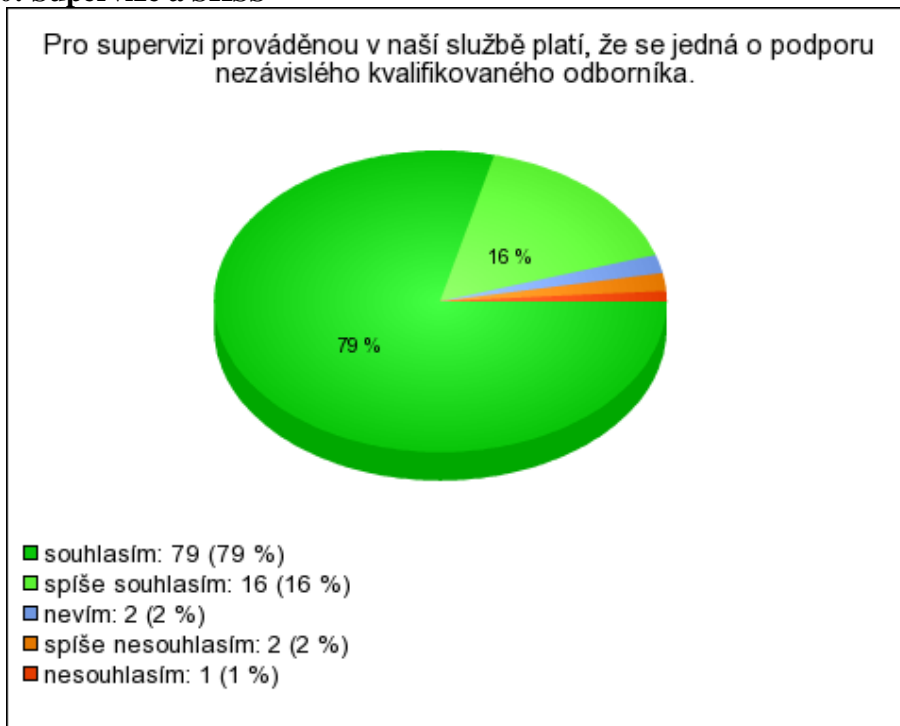
### **Supervize a SKSS**

Pracovní hypotéza č. 11: Pokud je supervize v NZDM využívána, posuzují ji pracovníci tak, že splňuje kritérium stanovené v SKSS, tedy že se jedná o „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“.

S definicí stanovenou SKSS souhlasí 95 % dotázaných pracovníků NZDM – viz Graf č. 20. Tím se ztotožňují jak s nezávislostí odborníka, tak s tím, že organizaci poskytuje podporu. Pracovní hypotéza č. 11 se potvrdila. Nesouhlasí pouze 3 % respondentů, jejichž supervize by potřebovala změnu, aby SKSS supervize naplňovala a mohla i pozitivně působit na motivaci pracovníků.

<sup>110</sup> Otázka č. 54.

**Graf 20: Supervize a SKSS**



*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

### **Vyhodnocení hypotézy č. 2**

**Hypotéza č. 2:** Pokud jsou splněny požadavky SKSS na supervizi („podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka“), supervize působí na motivaci pracovníků pozitivně.

Supervize se v NZDM vyznačuje tím, že je na velmi dobré úrovni. 100 % supervizí je zajištěno externím supervizorem, 95 % shledává supervizi jako „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“ a na 91 % supervidovaných má supervize pozitivní vliv na jejich motivaci. **Hypotéza č. 2 se potvrdila.**

### **6.7.3 Srovnání supervize a pracovního hodnocení**

Na závěr provedeme vzájemné srovnání vlivu dvou vybraných nástrojů na motivaci pracovníků NZDM.

Pracovní hypotéza č. 12: NZDM, která využívají supervizi, jež je ukazatelem úrovně řízení organizace a v případě externí supervize se jedná o placenou službu, využívají i pracovní hodnocení, které zvýšené výdaje nepřináší.

Tabulka č. 21 uvádí vztah mezi externím dodáváním supervize a mezi zavedeným pracovním hodnocením v organizaci.

**Tabulka 21: Využití externí supervize a pracovního hodnocení v organizacích**

		Supervizi ve Vaší službě zajišťuje:		Total
			Externí supervizor (odborník, který pouze poskytuje supervize)	
Je v NZDM, kde nyní pracujete, zavedeno pravidelné pracovní hodnocení zaměstnanců?	Ano	5	83	88
	Ne	2	15	17
	Nevím	2	2	4
Total		9	100	109

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

91,7 % NZDM má zavedenu supervizi, a ta je zajištěna externími supervizory. 80,7 % NZDM má zavedeno pracovní hodnocení. Přestože pracovní hodnocení organizaci nepřináší zvýšené náklady, je v organizacích méně časté než supervize. Pracovní hypotéza č. 12 předpokládající zajištění pracovního hodnocení, pokud je supervize externě dodávaná, neplatí.

Nyní srovnáme působení nástrojů (supervize a pracovního hodnocení) ovlivňujících motivaci pracovníků z hlediska jejich pozitivního vlivu na pracovníky NZDM.

Pracovní hypotéza č. 13: Supervize a pracovní hodnocení jsou pro motivační působení organizace na pracovníka srovnatelně přínosné.

**Tabulka 22: Vliv supervize a pracovního hodnocení na motivaci**

		Jaký vliv na Vaši pracovní motivaci měla pracovní hodnocení, která jste absolvovala?							Součet
		Nevím, nemohu odpovědět.	Spíše negativní.	Spíše pozitivní.	Velmi negativní.	Velmi pozitivní.	Žádný.		
Jaký mají supervize, jichž se účastní, vliv na Vaši osobní pracovní motivaci?		2	4	1	2	0	0	0	9
	Nevím, nemohu odpovědět.	0	0	0	0	0	0	1	1
	Spíše negativní.	0	0	2	0	0	0	1	3
	Spíše pozitivní.	5	2	1	22	0	4	7	41
	Velmi pozitivní.	10	2	1	24	0	8	5	50
	Žádný.	0	0	0	2	1	0	2	5
Součet		17	8	5	50	1	12	16	109

*Zdroj: Vlastní výzkum, 2013*

Přínos k motivaci pracovníka je u supervize v 91 % procentech osob ze skupiny supervidovaných osob. Přínos pracovního hodnocení je u 67,4 % hodnocených osob. Z výzkumného souboru je supervize přínosem pro 83,5 % pracovníků NZDM, kteří zodpověděli dotazník. A pracovní hodnocení je pro 56,9 % pracovníků NZDM zdrojem motivace. Ze srovnání vyplývá, že potenciál pracovního hodnocení být motivačním nástrojem, není zcela využíván. 44 % NZDM by musela svůj systém pracovního hodnocení pozměnit, aby byl pro pracovníky motivační. U supervize je zavedení supervize potřebné u 8,25 % NZDM a její přínos k motivaci pracovníka se s vysokou pravděpodobností dostaví.

**Hypotéza č. 3:** Pracovní hodnocení a supervize jsou povinností poskytovatele sociálních služeb dané SKSS na stejné úrovni, proto jsou v systému řízení služeb využívány stejně.

Předpoklad o rovnocenném využívání obou nástrojů se nepotvrdil. Pracovní hodnocení je využíváno o 7,3 % méně, přestože není finančně náročné jako externí supervize. **Hypotéza č. 3 nebyla potvrzena.**

Pracovníci NZDM měli v poslední otázce dotazníku vyčleněn prostor pro komentáře a volné vyjádření k tématu<sup>111</sup>. Respondenti vysvětlovali své odpovědi a vyjadřovali se k dotazníku jako celku. Tyto odpovědi uvádíme v Příloze č. 11, využili jsme je při interpretacích dat a prohloubili naši znalost o tom, co je pro pracovníky zajímavé a důležité, co je vedlo k tomu, aby prostor pro volné odpovědi využili. Pokud pracovníci uvedli své jméno, byly jejich odpovědi anonymizovány.

## **6.8 Shrnutí výsledků**

Výsledky výzkumu přinesly cenné poznatky o stavu pracovního hodnocení a supervize v nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež v roce 2013 a o působení těchto nástrojů na motivaci zaměstnanců, pracovníků v přímé práci s dětmi a mládeží.

Zjistili jsme především, že přestože jsou pracovní hodnocení i supervize rovnocennými povinnostmi pro poskytovatele sociálních služeb, využívá pracovní hodnocení pouze 80,73 % a supervizi využívá 92,66 % NZDM.

Na začátku výzkumu jsme si stanovili výzkumné otázky, které byly výzkumem zodpovězeny.

---

<sup>111</sup> Otázka č. 58.

## **Pracovní hodnocení**

Pracovní hodnocení nemají všechna NZDM, pro téměř 20 % zařízení je jeho zavedení stále aktuálním úkolem. Podobu pracovního hodnocení jsme zjišťovali od dostatečně početného souboru 92 osob.

V pracovním hodnocení převažuje individuální pohovor (84,78 %). Pouze 48,91 % respondentů má s hodnocením zkušenost delší než 2 roky. Pracovní hodnocení obvykle provádí přímý nadřízený (v 84,78 % případů) a vyšší nadřízený, než nejbližší přímý nadřízený (např. ředitel organizace), u 34,78 % osob. Frekvence je obvykle jedenkrát ročně (41,3 %), nebo dvakrát ročně (30,43 %). Pro 90 % pracovníků NZDM je pracovní hodnocení organizací stanoveno jako povinné, což je vhodné, aby docházelo k pravidelné výměně informací mezi hodnoceným a jeho hodnotitelem (nejčastěji přímým nadřízeným). Pouze 27 % respondentů mělo při pracovním hodnocení jasně stanovené cíle, 39 % respondentů se jasným cílům své práce přibližuje. Sebehodnocení (vlastní zhodnocení pracovního výkonu) je běžná součást pracovního hodnocení (91,3 %). Zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu a názor nadřízeného na svou práci dostává 91 % pracovníků. 94,5 % pracovníků NZDM má příležitost hovořit o svých osobních cílech a potřebách. Jen 80 % hodnocených je hodnotitelem směřováno, dostává při pracovním hodnocení informaci o tom, jakým směrem své úsilí zaměřit. V 85 % hodnocení pracovníků NZDM jsou zmíněny výsledky práce.

Zjišťovali jsme od respondentů jejich mínění o systému pracovního hodnocení. Zda jej považují pouze za formální, jak jsou spokojeni s jeho nastavením v organizaci a s jeho prováděním při hodnotícím setkání. Za formální postup sloužící pouze ke splnění povinnosti systém považuje 20,65 % hodnocených, u nichž má toto hodnocení v 65 % účinek „žádný“, v 15 % „negativní“ a v 15 % pozitivní.

Spokojenost s nastaveným systémem pracovního hodnocení v organizaci vyjádřilo 76 % pracovníků NZDM, s prováděním jen 68,5 %. Více než 2/3 NZDM mají pracovní hodnocení na takové úrovni, že jsou s ním pracovníci spokojeni.

Pracovníci aktivně ovlivňují systém pracovního hodnocení, 35 % z nich přišlo s návrhy, ve 27,17 % byla změna uskutečněna, jen v 7,61 % návrh nebyl uskutečněn. 8,7 % pracovníků NZDM má návrh na změnu, o kterou se ještě nepokusili.

Dostatečné ocenění pracovního výkonu shledává 38 % pracovníků, zatímco více než 20 % hodnocených pracovníků NZDM ocenění postrádá. Pouze 50 % pracovníků NZDM dokáže jejich organizace přesvědčit, že pracovní



hodnocení je nástroj péče o zaměstnance, 25 % respondentů se organizacím přesvědčit nepodařilo.

Pozitivní vliv pracovního hodnocení na svou motivaci uvádí 67 % hodnocených a pozitivní vliv na motivaci týmu 62 % hodnocených. Pracovníci jsou v posouzení vlivu na motivaci svých kolegů zdrženlivější. 67 % hodnocených příznávajících pracovnímu hodnocení pozitivní vliv na svou motivaci odpovídá počtu 70 % hodnocených, kteří jsou spokojeni s nastaveným systémem hodnocení. Nepotvrdilo se tedy, že NZDM, která pracovní hodnocení zavedená mají, tím působí na motivaci svých pracovníků pozitivně. Tvrzení platí omezeně, pouze pro 67 % zařízení.

Co shledávají pracovníci na pracovním hodnocení motivujícím (pozitivně ovlivňuje jejich motivaci)? Názor vedoucího na mou práci (67,39 %), zpětná vazba k práci (65,22 %), možnost promluvit o výsledcích své práce (57,61 %), vyjádření potřeb a osobních cílů při pracovním hodnocení (56,52 %), nerušené individuální setkání s nadřízeným (56,52 %) a dobře připravený hodnotící pohovor (52,17 %). Vyjmenované součásti pracovního hodnocení ovlivňují pozitivně více než polovinu respondentů.

Vyhodnocovali jsme vztahy mezi tím, co pracovníky motivuje, a tím, jaká je praxe. Věnovali jsme se zejména osobním pracovním cílům a zpětné vazbě, základům pracovního hodnocení.

Zkoumali jsme vztah mezi pozitivním působením hodnocení a mezi délkou zkušenosti s ním. Zkušenost s pracovním hodnocením kratší než 2 roky mělo 51 % z 92 hodnocených, pozitivní vliv na motivaci uvedlo 59 % hodnocených s kratší zkušeností. Déle než 2 roky je hodnoceno 49 % z 92 hodnocených. Pozitivní vliv uvedlo 75,5 % osob s delší zkušeností s hodnocením než 2 roky. Délka zkušenosti se systémem má vliv na pozitivní působení na motivaci, přivyknutí pracovníků na systém trvá delší dobu.

Zpětnou vazbu dostává 91,3 % z 92 hodnocených respondentů. 74 % z těch, co zpětnou vazbu jednoznačně dostávají, ji vybrala mezi prvky působící pozitivně na jejich motivaci.

Stanovení cílů je součástí pracovního hodnocení u 61 osob (56 % z celkového počtu respondentů dotazníku). Motivační účinek stanovení osobních cílů se týká pouze části hodnocených osob, pouze 54 % ze 61 respondentů, které mají jasně stanovené cíle při hodnocení.

Pracovní hodnocení jsme sledovali také ve vztahu ke standardům kvality sociálních služeb. 78 % respondentů souhlasí s tím, že definice pracovního hodnocení stanovená v SKSS je v jejich organizaci naplňována, 13 % pracovníků NZDM, kteří procházejí pracovním hodnocením, nesouhlasí s tím, že se jedná o „pravidelné hodnocení zaměstnance, které obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů<sup>112</sup>“. 20 % těch, kdo jsou hodnoceni (tj. 18,4 % z celkového počtu respondentů), a 15,6 % osob, které hodnoceny nejsou, tvoří celkem 34 % respondentů, v jejichž zařízení kritérium SKSS není naplňováno.

**Hypotéza č. 1:** Pokud jsou splněny požadavky SKSS na pracovní hodnocení („pravidelné hodnocení zaměstnance, které obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů“), pracovní hodnocení působí na motivaci pracovníků pozitivně.

**Hypotéza nebyla potvrzena.** Organizace nemají vždy pracovní hodnocení na cílech založená a jen část pracovníků tyto cíle považuje za motivující. Velmi dobře si organizace provozující NZDM vedou v poskytování zpětné vazby (v 91,3 % hodnocení je obsažena) a zpětná vazba má prokazatelný pozitivní účinek na motivaci pracovníků.

Odpovědí na výzkumnou otázku, zda existuje vztah mezi prvky pracovního hodnocení a motivací je ano, především zpětná vazba má motivační účinek prokázaný naším výzkumem.

V oblasti pracovního hodnocení vytváříme **doporučení** pro poskytovatele sociálních služeb:

- Zavést pracovní hodnocení v zařízení, kde systém dosud není vytvořen.
- Zajistit informovanost pracovníků o systému hodnocení (z hlediska SKSS je důležité, aby pracovníci byli seznámeni se systémem hodnocení a znali jeho účel).
- Doporučujeme formu individuálního pohovoru, nerušeného setkání s nadřízeným, který je na rozhovor dobře připraven. Pracovníci dostávají zpětnou vazbu od autority, která je pro ně významná a působí na jejich motivaci.
- Doporučujeme stanovit pracovní hodnocení jako povinné, dobrovolná účast přináší obtíže při uskutečnění setkání (pokud je hodnocení povinné, zodpovídá za jeho uskutečnění nadřízený). Hodnocení se provádějí i s pracovníky,

---

<sup>112</sup> Vyhláška č. 505/2006 Sb.

kteří pracují dobře, nejsou jen prostor pro vyřčení pochybení pracovníka, k čemuž je určen tzv. disciplinární pohovor.

- Zjišťovat názor pracovníků na systém, jak jsou hodnoceni. Téměř 1/10 hodnocených má návrh na změnu, ale dosud jej nepřednesla.
- Doba, než si pracovníci na hodnocení zvyknou, získají s ním potřebné zkušenosti a zmizí jejich obavy, že jim otevřené vyjádření může uškodit, je velmi dlouhá. S frekvencí jedenkrát ročně lze systém vyhodnotit až za velmi dlouhou dobu, např. za 3 roky. Oproti tomu však stanovení velmi časté frekvence hodnocení způsobí, že nadřizený bude zahlcen povinnostmi spojenými s hodnocením (příprava a uskutečňování hodnotících setkání). Hodnotící setkání je příležitostí, jak od pracovníka zjistit jeho osobní motivátory, zamyšlení nad tím, co by organizace mohla pracovníkovi nabídnout, aby se rozvíjel, a co by naopak pracovník mohl nabídnout organizaci. V očekávání účinku systému pracovního hodnocení na motivaci buďte trpěliví, dostaví se později. V systému buďte důslední, nevynechávejte hodnotící setkání, oddalujete tím pozitivní účinek na motivaci.
- Nevynechávejte zpětnou vazbu, připravili byste se o základ toho, čím můžete motivačně působit.
- Stanovte osobní pracovní cíle, abyste mohli individuálně hodnotit a mohli říci každému pracovníkovi zpětnou vazbu vztahující se jen k jeho cílům práce v NZDM. Pokud budou stejné cíle pro celý tým, zpětná vazba bude příliš obecná a pro hodnotitele bude velmi náročná příprava, aby každé setkání něčím odlišil.
- Používejte pracovní hodnocení, nekonání nebo vynechávání této součásti procesu řízení má negativní dopad na motivaci zaměstnanců.

### **Supervize**

Supervizi využívá 92,66 % NZDM. Charakteristiku využívaných supervizí jsme zjišťovali od 100 supervidovaných respondentů, kteří potvrdili, že se nejméně jedenkrát ročně supervize účastní. Zkušenost se 13 a více absolvovanými supervizemi mělo 58 % supervidovaných.

Výzkumem jsme charakterizovali typické uspořádání supervize v NZDM v současné době (první polovina roku 2013).

V téměř polovině případů (48 %) supervize trvá 2 hodiny za měsíc. V 17 % je časová dotace na supervizi 1 hodina a v 15 % 3 hodiny. Frekvence supervize

je nejčastěji 1x měsíčně (38 %), následuje 1x za 2 měsíce (27 %), 3x – 4x za rok (22 %), v 69 % NZDM se supervize koná nejméně 1x za 2 měsíce. Nižší frekvence narušuje kontinuitu supervizního procesu.

Supervize služby NZDM je zajišťována ze 100 % externím supervizorem (odborníkem, který pouze poskytuje supervize).

51 % supervidovaných se účastní jednoho typu supervize (typem supervize rozumíme složení supervizní skupiny). Dvou typů, tedy kdy je pracovník účastníkem dvou jinak složených supervizních skupin, se účastní 36 % supervidovaných. V zaměření supervize zcela převažuje supervize týmová (87 %), následuje supervize zaměřená na práci s klienty (65 %) a supervize individuální (43 %). Supervize z hlediska časového uspořádání probíhá pravidelně u 97 % supervidovaných, příležitostně (např. u mimořádně obtížných případů u zkušeného pracovníka) u 14 % pracovníků.

V 68 % případů byly supervize v uplynulém roce věnovány případové práci a ve 45 % se téma supervize dotýkalo vztahu zaměstnanců k práci a jejich motivace.

Pracovníci zcela preferují supervizi v týmu (76 %), supervizi ve skupině preferuje 25 % a supervizi individuální 21 %.

Účast na supervizích je pro pracovníky povinná, pouze 2 % tuto povinnost nemají jasně stanovenou. 90 % ze supervidovaných má supervizi zcela započítánu do pracovní doby, 8 % osob ji má započítánu částečně a 2 % ji do pracovní doby nezahrnuje.

V 98 % NZDM, která mají supervizi, pracovníci uvedli, že supervize má podporu organizace. Supervize je tedy součástí procesu řízení kvality služby.

Celkem 71 % pracovníků má dle svého názoru možnost ovlivňovat systém supervize, který má organizace zaveden. Spokojených pracovníků, kteří nechtějí nic měnit, je 50 %. V minulosti přineslo 36 % respondentů návrh ke změně v supervizi, který byl uskutečněn. Jen 4 % supervidovaných přineslo návrhy, které nebyly přijaty.

91 % supervidovaných v supervizi spatřuje zdroj pozitivního působení na svou motivaci, pozitivní působení supervize na motivaci týmu shledává 90 % supervidovaných.

Zdrojem motivace v supervizi NZDM je: nezávislý externí odborník a jeho neutrální pohled (84 %), týmová supervize (72 %), vyřešení týmových problémů a nejasností na supervizi (67 %), atmosféra bezpečí a důvěry při supervizi (65 %), podpora při řešení krizových situací (64 %), konzultace s kolegy v průběhu supervize

(63 %), sebepoznání (59 %), sjednocování postupů díky práci při supervizi (55 %), potvrzení nebo revize postupů práce s klientem (55 %), pravidelná supervizní setkání s jasnou náplní (54 %), rostoucí zkušenosti se supervizí umožňují více přicházet s konkrétními tématy (53 %), vhodně zvolený druh a četnost supervize (50 %). Tyto prvky supervize působí na více než 50 % supervidovaných. Důležité jsou především neutralita odborníka, podpora, bezpečí, sebepoznání a komunikace s kolegy.

Pracovníci, kteří mají supervizi zajištěnu externě (nezávislým kvalifikovaným odborníkem), ji shledávají jako zdroj pozitivního vlivu na svou motivaci. Tato pracovní hypotéza se potvrdila, na 91 % supervidovaných má externě dodávaná supervize pozitivní vliv.

Neutrální pohled externího odborníka je motivační prvek u pracovníků, kteří vnímají pozitivní účinek supervize na svou motivaci. 84,6 % osob, které shledávají pozitivní motivační působení supervize, jmenuje jako zdroj tohoto působení nezávislého externího odborníka. Pracovní hypotéza se tím potvrdila.

Na pozitivní působení na motivaci pracovníka má vliv délka zkušenosti se supervizí. Čím více zkušeností se supervizí pracovníci mají, tím častěji uvádějí motivační účinek supervize. Pracovníci se zkušeností s 24 a více supervizemi uvedli v 97 % pozitivní účinek na svou motivaci.

Supervize má dle výsledků výzkumu jednoznačnou podporu organizace (77 % respondentů), z nichž tento prvek shledává jako zdroj motivace 41,5 %.

Pokud je supervize v NZDM využívána, posuzují ji pracovníci tak, že splňuje kritérium stanovené v SKSS, tedy že se jedná o „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“<sup>113</sup>. S definicí stanovenou SKSS souhlasí 95 % dotázaných pracovníků NZDM.

**Hypotéza č. 2:** Pokud jsou splněny požadavky SKSS na supervizi („podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka“), supervize působí na motivaci pracovníků pozitivně.

Supervize v NZDM je ze 100 % zajištěna externím supervizorem, 95 % shledává supervizi jako „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“ a na 91 % supervidovaných má supervize pozitivní vliv na jejich motivaci. **Hypotéza č. 2 se potvrdila.**

---

<sup>113</sup> Vyhláška č. 505/2006 Sb.

Na otázku, zda existuje vztah mezi zvoleným typem supervize a jeho motivačním účinkem, můžeme na základě výzkumu odpovědět, že ano. Týmová supervize, která je využívána v řadě zařízení, je pracovníky v 72 % označena jako zdroj pozitivní motivace.

**Doporučení** pro poskytovatele služeb v oblasti supervize:

- Externí supervize, které pracovníci považují za největší zdroj pozitivního působení na motivaci, zachovejte i přes vysoké náklady na supervizi. U externí supervize si vyžádejte zpětnou vazbu od pracovníků, zda odbornost supervizora a neutralita je dle jejich názoru v pořádku.
- Týmová supervize probíhající nejméně jedenkrát za 2 měsíce je vhodnou formou pro NZDM.
- Atmosféra bezpečí je pro motivační působení supervize velmi důležitá, upravte způsob předávání informací od supervizora k vedení organizace v kontraktu o supervizi a seznáňte s pravidly i účastníky supervize.
- Je vhodné supervizi uložit jako povinnost, jelikož často probíhá v týmu a je vhodné, aby byli všichni přítomní. K dění na supervizi se tým často i později vrací.
- Obvyklé je, že supervize je zařazena do pracovní doby, doporučujeme propojit stanovení povinnosti s odměnou ve formě placeného pracovního času, a to zcela. Pracovník čerpá ze supervize podporu pro své pracovní působení a zkušenosti, jimiž i osobně roste. Hlavní účel supervize je však kvalitní práce s cílovou skupinou, jíž zajišťuje zaměstnavatel (podobně jako školení bezpečnosti práce).
- Nejúčinnějším typem supervize z hlediska působení na motivaci je supervize pravidelná. Tato supervize může být nápomocna i při řešení krizové situace, díky ní již existuje vybudovaný vztah se supervizorem a důvěra pracovníků. Podporu při řešení krizových situací pracovníci označují jako zdroj pozitivního vlivu na jejich motivaci.

**Srovnání supervize a pracovního hodnocení**

Ve srovnání obou nástrojů čeká organizace rozvoj především systému hodnocení. Jen 80,7 % NZDM má zavedeno pracovní hodnocení. Spokojenost s nastaveným systémem pracovního hodnocení v organizaci vyjádřilo 76 % pracovníků NZDM, s prováděním jen 68,5 %.

91,7 % NZDM má zavedenu supervizi, je zajišťována externími supervizory. Pozitivní vliv na motivaci uvádí u supervize 91 % supervidovaných, ale u pracovního hodnocení jen 67 % hodnocených

Supervize a pracovní hodnocení jsou pro motivační působení organizace na pracovníka srovnatelně přínosné. Pracovní hypotéza se nepotvrdila, protože supervize v současné době v motivačním působení významně více pozitivně působí na motivaci zaměstnanců (o 25 %).

**Hypotéza č. 3:** Pracovní hodnocení a supervize jsou povinností poskytovatele sociálních služeb dané SKSS na stejné úrovni, proto jsou v systému řízení služeb využívány stejně. Pracovní hodnocení je využíváno méně a současně jeho pozitivní vliv na motivaci pracovníků je nižší. **Hypotéza se nepotvrdila.**

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo prokázat, nebo vyvrátit motivační působení supervize a pracovního hodnocení na motivaci pracovníka, který se jich účastní, je hodnocen a supervidován. V teoretické části jsme se zabývali pracovní motivací a nástroji, které zaměstnavatel má, aby si pracovníci motivaci udrželi, nebo se zvyšovala.

Motivace je velmi individuální. Je vhodné stanovit motivační systém v organizaci, na každého zaměstnance však bude fungovat jiný jeho prvek, každý má jiné motivy. Základem motivování je výměna informací v otevřené a tolerantní atmosféře. Významnou roli má vedoucí pracovník, kterého v jeho chování napodobují další členové týmu. Pro pracovníky jsou důležitější činy nadřízeného než slova, u pracovního hodnocení například určitou dobu trvá, než pracovníci získají důvěru, že vedoucí otevřeně sdělené informace nezneužije.

Zajímavým zjištěním o NZDM je, že 50 % ze 109 respondentů výzkumného šetření bylo současně nadřízenými pracovníky a současně byli v přímé práci s klienty. Nadřízení mají bohaté zkušenosti s motivováním dětí a mládeže (uživatelů služby) ke včasnému řešení svých obtíží. Vedoucí jsou vytížení prací s klienty i péčí o kvalitu služby. Jsou součástí supervidovaných týmů, protože se podílejí i na chodu služby. V reakcích na výzkum se objevilo, že sami hodnocení nemají, což se snaží podřízeným vynahrazovat.

Nastavení systému pracovního hodnocení a supervize je stanovenou povinností poskytovatele sociálních služeb. Organizace provozující NZDM přistupují k povinnostem daným standardy kvality sociálních služeb zodpovědně, přesto je však nenaplňují zcela.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že pracovní hodnocení neprobíhá v 15,6 % NZDM a je třeba je teprve zavést. V 67 % NZDM, kde je pracovní hodnocení využíváno, má pozitivní vliv na motivaci pracovníků. Systémy hodnocení jsou do organizací postupně zaváděny, pozitivní účinek mají, až když s nimi pracovníci mají dostatečnou zkušenost.

Supervizi využívá 92,66 % NZDM a ze 100 % je prováděna externím supervizorem. 91 % pracovníků uvádí pozitivní působení na svou motivaci, což ukazuje



velmi vysokou úroveň prováděných supervizí. V 7,34 % zařízení je třeba supervizi teprve zavést, zvolit vhodnou formu a pravidelnost.

Překvapivým výsledkem výzkumu je, že pracovní hodnocení je v NZDM na celkově nižší úrovni, než supervize. Očekávání byla opačná. Pracovní hodnocení je součástí systému řízení všech organizací, očekávali bychom, že budou existovat ještě před stanovením této povinnosti v SKSS.

Ve výzkumu jsme stanovili tři hypotézy. Hypotézu o pracovním hodnocení, která předpokládala vztah mezi pravidelným pracovním hodnocením zaměřeným na stanovování, vývoj a naplňování osobních profesních cílů, a pozitivním motivačním působením, se nepotvrdila. Většina NZDM nemá pracovní hodnocení opřené o stanovení cílů.

Hypotéza o supervizi, která předpokládala vliv podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka na motivaci pracovníka, se potvrdila. Na 91 % supervidových má supervize pozitivní motivační účinek.

Hypotéza o srovnání pracovního hodnocení a supervize předpokládající, že supervize a pracovní hodnocení jsou rovnocenné povinnosti, a budou tedy stejnou měrou využívány, se nepotvrdila. Supervize je zastoupena výrazně více, než pracovní hodnocení.

Diplomová práce přinesla doporučení pro praxi. Jejich náplní je především doplnit pracovní hodnocení a supervizi do organizací, kde dosud nejsou zavedené. Dále založit pracovní hodnocení na zpětné vazbě, stanovit jej jako povinné a posílit stanovení osobních pracovních cílů. U supervize, která je na vysoké úrovni, se doporučení týkají frekvence, aby se pravidelná supervize konala nejméně jedenkrát za 2 měsíce. Doporučujeme průběžně vyhodnocovat, zda supervize plní svou úlohu, a dotazovat se pracovníků, zda mají návrhy na změnu.

Celkový přínos supervize a pracovního hodnocení k motivaci pracovníků NZDM je natolik významný, že tyto dva nástroje by měly organizace využívat k předcházení poklesu motivace, fluktuaci a snižování kvality práce s klienty.

## Diskuse

V závěrečné diskusi nahlédneme na provedený výzkum z vyšší perspektivy, z pohledu ukončené práce s hlubšími znalostmi témat práce.

Diplomová práce přináší příliš rozsáhlý popis problematiky, což je dané zvolením dvou témat, supervize a pracovního hodnocení. Práci jsme zaměřili na srovnání dvou různých přístupů, jak na motivaci působit. Především role externího odborníka při supervizi a role nadřízeného jako skutečné autority byly předmětem zájmu.

Pro supervizora i nadřízeného platí stejné základní pravidlo, způsob, jakým jedná s pracovníky, se přenáší na práci s klienty. Nastavují úroveň komunikace v organizaci.

Na výzkum jsme získali reakce, které se týkaly především délky dotazníku. Tolik otázek dotazník obsahoval právě proto, že jedním z našich cílů bylo sestavit sadu otázek, jimiž budou moci vedoucí služeb ověřit fungování vlastních systémů hodnocení a supervize. Při využití uvnitř organizace nebude třeba tolik otázek o pracovníkovi a o službě, kde působí. Odstraní se také široké nabídky, které se dané služby netýkají, a zůstane jen přiměřený počet otázek. Odpovědět na otázky z dotazníku bude i nadále těžké, protože respondent se u nich musí zamýšlet a uvažovat o své motivaci, což nebývá součástí každého dne. Přestože jsme vyvinuli úsilí k tomu, aby otázky nebyly znepokojující, odpovědi mohou vyvolávat nepříjemné pocity, zvláště pokud se týkají negativního vlivu na motivaci a nefungujícího systému řízení.

Dotazník vyvěšený na internetu je vhodným způsobem ke zjišťování upřímného anonymního vyjádření i v malých týmech, doporučujeme jej především organizacím, které mají obtíže s otevřeností pracovníků.

Výzkumné otázky byly stanoveny vhodně, z výzkumu je bylo možné odpovědět.

Hypotéza se potvrdila jen jedna (o motivačním působení supervize), celkově jsme přecenili očekávání od úrovně pracovního hodnocení.

Pro další výzkum by bylo vhodné zabývat se negativními vlivy na motivaci, rozboru častých problémů v supervizi a při pracovním hodnocení. Bylo by vhodné využívat hodnotící škály k posouzení např. nezávislosti supervizora, odbornosti supervizora, nebo intenzity motivačního působení jednotlivých prvků.

Ve výzkumu se nezabýváme interní supervizí, nezjišťujeme, zda pracovníci současně se supervizí mají ještě tzv. intervize, setkání s nadřízeným nad případovou prací. Bylo by vhodné zjišťovat kombinace supervizí, intervizí a metodického vedení.

Výsledky výzkumu vzbuzují dojem, že v oblasti supervize jsou NZDM na velmi vysoké úrovni, zatímco pracovní hodnocení funguje motivačně pouze u 70 % pracovníků NZDM. Dalším zkoumáním by bylo vhodné ověřit, zda tyto výsledky další výzkum potvrdí.

U pracovního hodnocení by bylo zajímavé věnovat se pouze managementu služeb a jejich osobnímu pracovnímu hodnocení. Zjistili bychom nejspíš, že vedoucím se vlastního hodnocení nedostává, nemají vzor, který by dále využili na hodnocení podřízených.

U supervize bychom věnovali pozornost přítomnosti nadřízeného na supervizi, kterou jsme nyní nezjišťovali, a jaký má vliv na motivaci týmu.

Provedení výzkumu zajišťovalo anonymitu, byly splněny předpoklady pro upřímné a pravdivé odpovědi respondentů. Riziko spatřujeme v tom, že výzkum nazvaný pracovní motivace s velkým rozsahem otázek odpověděli pracovníci aktivní, motivovaní, se zájmem o problematiku. Pestrostí odpovědí v charakteristice služeb, v nichž pracovníci působí (především rozložení NZDM dle krajů), jsme zjistili, že pracovníci jsou z různých zařízení po celé ČR. I kdyby dotazy zodpověděl více motivovaný člen týmu, než ostatní, přináší nám hodnotné poznatky o způsobech provádění supervize a pracovního hodnocení v konkrétním zařízení. Složení výzkumného souboru se v základní charakteristice výzkumného souboru shoduje se složením vzorku u výzkumu, který byl proveden na stejné cílové skupině o rok dříve, celkový počet respondentů byl o 71 osob vyšší.

Celková zjištění výzkumu v oblasti supervize překonala očekávání, 100 % externě dodávané supervize bychom nepředpokládali. V oblasti pracovního hodnocení naopak nenaplnila očekávání, významná část organizací pracovní hodnocení nepoužívá.

Přesto úroveň oboru NZDM je na velmi vysoké úrovni péče o zaměstnance. Doporučovali bychom srovnání dvou typů sociálních služeb a jimi užívaných způsobů provádění supervize a pracovního hodnocení. Pro srovnání služby podobného typu (preventivního charakteru) bychom vybrali terénní programy nebo sociálně aktivizační služby pro děti. Pro srovnání s výrazně jiným typem sociální služby bychom zvolili pobytové zařízení, například domov pro osoby se zdravotním postižením.

## Seznam použité literatury a dalších zdrojů

ADAIR, John Eric. *The concise Adair on teambuilding and motivation*. Neil Thomas (ed.). London: Thorogood, 2004, 120 p. ISBN 9781854185082. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/docDetail.action?docID=10088330>

ADAIR, John Eric. *Develop Your Leadership Skills*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2010, 88 p. ISBN 978-0-7494-5549-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘOVÁ, Zdena a Lubomír PELECH. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2003, 99 s. ISBN 80-7239-148-8.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80 85839- 09-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

CARROLL, Michael a Maria C. GILBERT. *On Being a Supervisee: Creating Learning Partnerships*. 2nd ed. London: Vukani, 2011. ISBN 978-095-5113-925.

CARROLL, Michael a Margaret THOLSTRUP. *Integrativní přístupy k supervizi*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004, 284 s. ISBN 80-7254-582-5.

ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011, 263 s. ISBN 978-80-262-0027-7.

ČESKÁ ASOCIACE STREETWORK. *Streetwork.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: [http://www.streetwork.cz/index.php?option=com\\_frontpage&site=cas](http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_frontpage&site=cas)

ČESKÁ ASOCIACE STREETWORK: SUPERVIZE. *Streetwork.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: [http://www.streetwork.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=82&site=cas](http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=82&site=cas)

ČESKÁ ASOCIACE STREETWORK: VZDĚLÁVÁNÍ. *Streetwork.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: [http://www.streetwork.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=125&site=cas](http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=125&site=cas)

ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI (ČIS). Český institut pro supervizi (ČIS): Supervize [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu>

DAVIES, Martin. *The Blackwell encyclopaedia of social work*. Oxford: Blackwell, 2000, 412 p. ISBN 0-631-21451-8.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2006, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80 902105-8-9.

*ENCYCLOPEDIA OF SOCIAL WORK*. 20th ed. Editor Terry Mizrahi, Larry E Davis. Oxford: Oxford University Press, 2008, 4. sv. ISBN 978-0-19-531036-8.

HÁJEK, Martin. *Management a leadership. Je to stejné, nebo jiné?*. In: *Vedeme.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/336-management-leadership-stejne-jine.html>

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, 774 s. ISBN 978-80-7367-569-1.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. 1. vyd. Praha: Osmium, 1999, 166 s. ISBN 80-902081-8-5.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ et al. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 2008, 213 s. ISBN 978 807 2625 321.

HAVRDOVÁ, Zuzana et al. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, 2010, 195 - 205. ISBN 9788087398067.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Olga ŠMÍDOVÁ. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. 1. vyd. Praha: Fakulta humanitních studií UK, 2011a, 206 s. ISBN 978-80-87398-15-9.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. 1. vyd. Praha: FHS UK, 2011b, 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, 202 s. ISBN 80-7178-715-9.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 189 s. ISBN 80-7178-983-6.

HIAM, Alexander. *Motivational management: inspiring your people for maximum performance*. New York: AMACOM, 2003, 288 p. ISBN 9780814426821. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/docDetail.action?docID=10020631>

HLADKÝ, Aleš, Jiří RŮŽIČKA a Oldřich MATOUŠEK. *Člověk a práce: psychologické aspekty pracovní činnosti*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1972, 298 s.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.

HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

*HRANICE TÝMOVÉ SUPERVIZE: záznam z workshopu týmová supervize III. konaného 25. dubna 2008, pořádaného Remediem Praha ve spolupráci s Českým institutem pro supervizi. Supervize.eu* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: [http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/080425\\_zapis\\_kolokvium.pdf](http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/080425_zapis_kolokvium.pdf)

*INFORMACE PRO POSKYTOVATELE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB: STŘEDOČESKÝ KRAJ.* In: *Portal.mpsv.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/stc/plan\\_kontrol/informace\\_pro\\_poskytovatele.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/stc/plan_kontrol/informace_pro_poskytovatele.pdf)

*INFORMACE PRO POSKYTOVATELE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB: VYSOČINA.* In: *Portal.mpsv.cz* [online]. 2013 [cit. 2013 04 07]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/vys/inspekce\\_kvality\\_socialnich\\_sluzeb](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/vys/inspekce_kvality_socialnich_sluzeb)

*IREGISTR.MPSV.CZ: REGISTR POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB* [online]. MPSV. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz/>

JANČÍK, Jaroslav. *Stress management* [online]. Ústí nad Labem: Univezita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2011 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: [http://pokrok.ujep.cz/elektronicka\\_knihovna/Stress\\_management.pdf](http://pokrok.ujep.cz/elektronicka_knihovna/Stress_management.pdf)

JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Interní supervize*. 1. vyd. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007, 24 s. ISBN 978-80-86991-06-1.

KADUSHIN, Alfred. *Supervision in social work*. 4th ed. New York: Columbia University Press, 2002, 576 p. ISBN 9780231507738. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/Doc?id=10183463&ppg=40>

KALOUSEK, Luděk. Role profesionálního terénního pracovníka. In: KLÍMA, Petr et al. *Kontaktní práce: antologie textů České asociace streetwork*. 1. vyd. Praha: Česká asociace streetwork, 2007, s. 129-139.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., rozšířené a přepracované vyd. Praha: Grada, 2006, 142 s. ISBN 80-247-1677-1.

KINKOR, Milan. *K čemu je supervize řízení?*. In: *Český institut pro supervizi: Příspěvky*[online]. 2007 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: [http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/m\\_kinkor-k\\_cemu\\_je\\_supervize\\_rizeni.pdf](http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/m_kinkor-k_cemu_je_supervize_rizeni.pdf)

KIRCHLER, Erich a Erik HÖLZL. *Arbeitsgestaltung in Organisationen*. Wien: WUV, 2002, 136 s. ISBN 38-511-4627-1.

KIRCHLER, Erich a Christa RODLER. *Motivation in Organisation*. Wien: WUV-Universitätsverlag, 2002, 112 s. ISBN 3-85114-625-5.

KLOUČKOVÁ, Tereza. Kvalita v sociálních službách. In: HAVRDOVÁ, Zuzana et al. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, 2010, 195 - 205. ISBN 9788087398067.

KOCOUREK, Jiří. *Problematika kompetencí pracovníků nízkoprahových zařízení pro děti a mládež: bakalářská práce*. Česke Budějovice: Jihočeska univerzita, Fakulta pedagogicka, Katedra pedagogiky a psychologie, 2012. 82 s. Vedoucí bakalářské práce Miroslav Procházka. [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: [http://www.streetwork.cz/images/stories/CAS/Vyzkum2012/vyzkum\\_kompetence.pdf](http://www.streetwork.cz/images/stories/CAS/Vyzkum2012/vyzkum_kompetence.pdf)

KOHOUTEK, Rudolf. *Leadership*. In: *Slovník-cizích-slov.abz.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/leadership>

KOLÁČKOVÁ, Jana. *Supervize*. MATOUŠEK, Oldřich et al. *Metody a řízení sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 349-364. ISBN 9788073675028.

- KONTINGENČNÉ KOEFICIENTY*. RIMARČÍK, Marián. Rimarcik.com [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://rimarcik.com/navigator/ds2n.html#kk>
- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 2., rozšířené a přepracované vyd. Praha: Portál, 1997, 152 s. ISBN 80-7178-150-9.
- KORELAČNÉ KOEFICIENTY*. RIMARČÍK, Marián. Rimarcik.com [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://rimarcik.com/navigator/ds2i.html#k>
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, 279 s. ISBN 80-7178-551-2.
- LATA.CZ. LATA, o. s. [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://lata.cz/komu-pomahame/>
- LEADERSHIP. In: Slovník.cz [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.slovník.cz/>
- MAROON, Istifan, Oldřich MATOUŠEK a Hana PAZLAROVÁ. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: model pro supervizi*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2007, 141 s. ISBN 978-80-246-1307-9.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 287 s. ISBN 80 7178 549 0.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7367-310-9.
- MATOUŠEK, Oldřich et al. *Metody a řízení sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 380 s. ISBN 978-80-7367-502-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80 247-0650-4.
- MRÁZKOVÁ, Alena. *Vliv supervize a pracovního hodnocení na motivaci pracovníků v NZDM (výsledky výzkumu)*, 2013. Dostupné online na <http://hodnoceni-a-supervize-vliv-3.vyplnto.cz>.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80 200-0592-7.
- NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.174
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAYNE, Chris. Supervize ve struktuře řízení. In: HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 2008, 213 s. ISBN 978-807-2625-321.

- PLAMÍNEK, Jiří et al. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Lotos, 1996, 186 s.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- POTTER, Beverly A. *Preventing job burnout: transforming work pressures into productivity*. Los Altos, Calif.: Crisp, 1996, 118 p. ISBN 9781560523574. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/docDetail.action?docID=10058888>
- POTTEROVÁ, Beverly A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: Pracovní vyhoření - příčiny a východiska*. 1. vyd. Olomouc: Votobia, 1997, 259 s. ISBN 80-7198-211-3.
- SCOTT-LENNON, Frank. *Hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 99 s. ISBN 978-80-7367-216-4.
- SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 171 s. ISBN 80-7178-312-9.
- SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Syndrom pomocníka*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, 234 s. ISBN 978 80 7367-369-7.
- SOJKA, Vlastimil. Bálintovské skupiny a supervize. In: HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 2008, 213 s. ISBN 978-807-2625-321.
- STANDARD KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB Č. 10. In: Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů. Portál veřejné správy [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonStruct.jsp?page=2&idBiblio=63146&recShow=44&fulltext=&nr=505~2F2006&part=&name=&rpp=15#parCnt>
- STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB. MPSV.cz [online]. MPSV, 2013 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>
- STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB - VÝKLADOVÝ SBORNÍK PRO POSKYTOVATELE: Výstupy z tématických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb [online]. MPSV, 2008 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4\\_vykladovy\\_sbornik.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf)
- STIBALOVÁ, Kateřina. *Pracovní prostředí a jeho vliv na pracovníky*. Sociální služby. 2011, roč. 2011, č. 12, s. 24-25.
- STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
- SUPERVIZE STAVEB, STAVEBNÍ DOZOR. Prukazystaveb.cz, Ing. Martin Langer: webové stránky firmy [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: [http://www.prukazystaveb.cz/sluzby/supervize-staveb\\_-stavebni-dozor](http://www.prukazystaveb.cz/sluzby/supervize-staveb_-stavebni-dozor)
- SVATOŠ, Vladimír. Motivace a spolupráce. In: PLAMÍNEK, Jiří et al. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Lotos, 1996a, s. 29-39.



SVATOŠ, Vladimír. Řízení organizace. In: PLAMÍNEK, Jiří et al. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Lotos, 1996b, s. 40-60.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 188 s. ISBN 80-246-0048-X.

ŠVADLENOVÁ, Jana. Hodnoty v supervizi z pohledu supervizandů. In: HAVRDOVÁ, Zuzana et al. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, 2010, 167 - 178. ISBN 9788087398067.

TYSON, Shaun a Tony JACKSON. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 231 s. ISBN 80-7169-296-4.

ÚČETNICTVÍ. Prodimo.cz: webové stránky firmy [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.prodimo.cz/sluzby-ucetnictvi/>

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČKOVÁ, Daniela. Pokus o překlad některých odborných pojmů do jazyka českého a výklad jejich původu. In: *Fórum sociální práce*. Pazlarová, Hana (red.). Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2011, roč. 2011, č. 1, 79 - 83.

VYHLÁŠKA Č. 505/2006 SB., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů. In: *Portál veřejné správy* [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=505~2F2006&nr=&part=&name=&rpp=15#seznam>

ZÁKON Č. 108/2006 SB., O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH ve znění pozdějších předpisů. In: *Portál veřejné správy* [online]. 2013 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=62334&fulltext=&nr=108~2F2006&part=&name=&rpp=15#local-content>

ZÁKON Č. 552/1991 SB., O STÁTNI KONTROLE, ve znění pozdějších předpisů. In: *Portál veřejné správy* [online]. 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=39600&fulltext=z~C3~A1kon~20o~20st~C3~A1tn~C3~AD~20kontrola&nr=&part=&name=&rpp=15#local-content>

ZAVÁDĚNÍ STANDARDŮ KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB DO PRAXE: Průvodce poskytovatele [online]. Vyd. 1. Kristýna Čermáková (ed.), Milena Johnová (ed.). Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2002, 111 s. [cit. 2013-03-02]. ISBN 80-865-5245-4. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf>

## Přílohy

- Příloha č. 1: Vymezení nízkoprahových zařízení pro děti a mládež právními předpisy
- Příloha č. 2: Obsah Standardu kvality sociálních služeb č. 10, Profesní rozvoj zaměstnanců
- Příloha č. 3: Deklarace práv a odpovědností supervidovaného
- Příloha č. 4: Přehled teorií motivace
- Příloha č. 5: Prevence syndromu vyhoření
- Příloha č. 6: Nástroje interní komunikace
- Příloha č. 7: Vzor kontraktu o supervizi
- Příloha č. 8: Typy supervizí
- Příloha č. 9: Praktické využití teorie stanovování cílů
- Příloha č. 10: Dotazník „Vliv supervize a pracovního hodnocení na motivaci pracovníků v NZDM“
- Příloha č. 11: Odpovědi na otázku č. 58 „Prostor pro vyjádření připomínek, upřesnění apod.“
- Příloha č. 12: Přehled souvislostí mezi otázkami v dotazníku a výzkumnými otázkami