

**Univerzita Karlova v Praze**

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Michaela Tichá, DiS.

**Pracovní motivace v sociálních službách**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. 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 11.září 2012

.....  
Michaela Tichá

## **Poděkování**

Mé poděkování zde patří kolegům, kteří mě při vzniku práce inspirovali, mým blízkým, kteří mě po celou dobu podporovali a mnoha dalším za pomoc při realizaci výsledné práce. Výjimečných přátelství, s těmito lidmi, si velice vážím.

# Obsah

<b>Abstrakt</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Teoretická část</b> .....	<b>11</b>
2.1 Motivace a její faktory .....	11
2.1.1 Definice.....	12
2.1.2 Hierarchické uspořádání potřeb člověka.....	14
2.1.3 Funkce motivace .....	18
2.1.4 Význam vnitřních a vnějších vlivů .....	19
2.1.5 Vývojové fáze motivačních vzorců .....	19
2.1.6 Vztah motivace, pracovní spokojenosti a výkonu .....	20
2.2 Teorie pracovní motivace.....	21
2.2.1 Vroomova teorie očekávání .....	23
2.2.2 McClellandova teorie výkonové motivace .....	24
2.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	24
2.2.4 Adamsova teorie rovnováhy .....	25
2.2.5 Alderferova teorie tří motivačních faktorů .....	26
2.2.6 Skinnerova teorie pozitivního posílení .....	27
2.2.7 McGregorova teorie X a Y .....	27
2.3 Řízení pracovní motivace.....	28
2.3.1 Vztah člověka k práci .....	32
2.3.2 Význam řízení pracovní motivace v pomáhajících profesích.....	36
2.4 Specifika motivace v sociálních službách.....	39
2.4.1 Pracovní motivace a motivace pro práci v pomáhajících profesích .....	40

2.4.2	Sociální práce dnes a její management.....	45
2.4.3	Empirické poznatky o motivaci v sociálních službách.....	47
2.5	Shrnutí teoretické části.....	51
<b>3</b>	<b>Empirická část.....</b>	<b>53</b>
3.1	Výzkumná otázka.....	53
3.1.1	Popis výzkumu.....	54
3.1.2	Výběr vzorku .....	54
3.1.3	Sběr dat .....	55
3.2	Výsledky výzkumného šetření.....	57
3.2.1	Diskuse.....	73
3.3	Návrh aplikace výsledků a doporučení .....	79
3.3.1	Nástroje paralelní s fází pracovního procesu v praxi.....	83
<b>4</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>88</b>
	<b>Seznam použité literatury a zdrojů.....</b>	<b>91</b>
	<b>Slovník nejdůležitějších pojmů a zkratek.....</b>	<b>95</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>96</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>97</b>

## **Abstrakt**

TICHÁ, Michaela. *Pracovní motivace v sociálních službách*. Praha, Fakulta humanitních studií, Katedra Řízení a supervize, Univerzita Karlova, 2012, 97 s. Diplomová práce.

Tato diplomová práce se věnuje tématu práce s motivací v sociálních službách v České republice a potenciálu k jejímu zlepšení. Pomocí dotazníkového šetření byla sebrána validní data odpovídající potřebám vedoucích pracovníků vyplývajících z jejich každodenní praxe.

V teoretické části práce jsem se zaměřila na objasnění motivačních faktorů, vztah člověka k práci a specifika vztahujících se k práci v sociálních službách.

V empirické části jsem provedla průzkum mezi manažery sociálních služeb a sestavila žebříček nejčastěji používaných a postrádaných motivátorů. V diskusi a závěru práce jsem porovnála používané nástroje s očekáváním vedených zaměstnanců. Výstupem práce se stalo praktické a dále distribuované doporučení.

**Klíčová slova:** motivace, pracovní motivace, sociální služby, manažeri v sociálních službách, řízení lidských zdrojů

## **Abstract**

TICHÁ, Michaela. *Work motivation in social services*. Prague, Faculty of Humanities, Department of Management and Supervision in Social and Health Organisations, Charles University, 2012, 97 pp., Master Degree Thesis.

This diploma thesis is concerned with the work motivation in social services and its potential for improvement in Czech Republic. A valid data was collected by questionnaire survey reflecting the needs of managers arising from their daily work.

The theoretical part is focused on clarifying the motivating factors, the relationship of man to work, and specifics of work in social services.

The empirical part deals with the survey among managers of social services. I compiled ranking of most common and missed motivators. In the discussion and conclusion, I compared the instruments used with the expectations of employees. The main outcome of this thesis has become a practical and distributed recommendation.

**Key words:** motivation, work motivation, social services, managers in social services, human resources management

Dobrý lék na manažerskou nemoc: Vlož více času do své práce, než práce do svého času.

(Friedrich Dürrenmatt)

## 1 Úvod

Tato diplomová práce (dále jen DP) vznikala několik měsíců, paralelně s neustále se měnící formulací otázky, zda vůbec a jakým způsobem se v sociálních službách v českém prostředí pracuje s motivací zaměstnanců. Brala jsem v úvahu různé aspekty smysluplnosti tématu, abych se nakonec vrátila k původní formulaci. Pokusím se zde odpovědět na tuto otázku pomocí již publikovaných textů a vlastního výzkumu<sup>1</sup>. Čtenáře zasvěceného do oboru personálního řízení nebo sociálních služeb pravděpodobně nepřekvapí, že o smysluplnosti takovéto práce a jejím praktickém významu byly vedeny dlouhé debaty u všech článků řetězce zainteresovaných osob. Hlavním motorem pro dosažení výsledku – přes všechny pochybnosti – byla pro mne svým způsobem i zvědavost, na výsledky z již připravované práce a jaké na ně budou reakce. Ráda bych hned v úvodu zmínila, že i četné kritické diskuse byly stejně podněcující jako, právě předmětné, motivační povzbuzování. A o celém tomto procesu budou následující řádky.

Důvody vedoucí k volbě této práce se kumulovaly během celého mého studia na Katedře řízení a supervize Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. Od samého začátku mne nejvíce zajímala témata z oblasti řízení lidských zdrojů, a to zejména z prostředí sociálních, zdravotnických či neziskových organizací, a to pro jejich dosavadní neuchopenost. O řízení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců podniků bylo do dnešního dne napsáno mnohé. Úskalí spočívá v tom, že se převážná většina materiálů týká lidí pracujících v komerčním sektoru. Naopak o specifikách z oblasti pomáhajících profesí a občanského sektoru se toho zatím dozvídáme relativně málo. Dnes, při pohledu o rok nazpět vidím, že čím méně bylo pro mne toto téma uchopitelné, tím více mě lákalo se o něm dozvědět víc a prozkoumat ho v kontextu právě studovaného oboru. Nespornou výhodou pro mě při práci na této DP byly osobní zkušenost s prací v sociálních službách (navíc v neziskovém sektoru) a možnost konzultací s dalšími studenty katedry (pracujícími na vedoucích pozicích v sociálních službách

---

<sup>1</sup> Výstup projektu vznikl v rámci specifického výzkumu FHS UK 265 702.



a ve zdravotnictví).

Proč téma motivace v sociálních službách považuji za důležité, a také možná, proč je tak neuchopitelné? Sociální služby u nás podléhají daleko podrobnějším právním úpravám než běžné komerční aktivity. Snad proto, že jsou částečně financovány z veřejných rozpočtů. Z toho plyne jistá závislost, která však za stanovených podmínek nedovoluje organizacím pečovat o své zaměstnance typickou formou motivačních programů, jaké známe, přestože lidé ve službách nepracují o nic méně než v ostatních profesích. Během své studijní praxe, jejíž součástí byl průzkum pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců jednotlivých úseků v zařízení sociálních služeb, jsem opakovaně narážela na zdůvodňování absence motivačního systému „protože nejsou peníze“. Předpokládám, že malá probádanost pole sociálních služeb vyplývá z jeho čistě historicky relativně krátkého vývoje, trvajícího teprve jedno století (Matoušek, 2001). Sociální práce respektive sociální služby, tak jak je chápeme dnes, se nemohou zdaleka vyrovnat několika set letému vývoji například medicíny či některých výrobních profesí. Nabízí se obrovský prostor pro dílčí zkoumání, kterému se budu v práci věnovat. Inspirací mi budou rozvinutější obory pom. profesí, ale i z komerčního sektoru.

Nabíledni je hned další otázka, proč bychom se měli vůbec chtít učit řídit lidské zdroje v pomáhajících profesích, když sociální systém dodnes fungoval i bez toho? Ano, skutečně fungoval, avšak mé vlastní i sdílené zkušenosti hovoří samy za sebe – konečně máme podmínky a prostor pro zlepšování celé škály fenoménů v sociální práci, od pracovní spokojenosti lidí zaměstnaných ve službách druhým (a to jak na straně zaměstnanců na řadových pozicích, tak i jejich přímých nadřízených) až po zvyšování spokojenosti jejich klientů. To vše navzdory neustále rostoucím systémovým nárokům v oboru. Výsledky této práce mají šanci se pozitivně odrazit v delším pracovním nasazení a kvalitnějším výkonu práce zainteresovaných osob. Dále se snad může cílená práce podílet také na prevenci *syndromu vyhoření* u pracovníků v sociálních službách, a tím pádem, by mohla mít dopad i na zlepšení úrovně služeb dopadajících přímo na kvalitu života jednotlivých klientů, v jejichž zájmu se obor profesionalizuje. Důvodů „proč“ bychom mohli formulovat mnohem více. V čem tedy spočívá dosavadní opomíjení této neprobádané, přestože opodstatněné oblasti? Pravděpodobně v nedostatku času na zlepšení systému, který doposud nějak fungoval, v obtížnosti zachytit nebo měřit tzv. *soft skills*, jimiž jsou zejména sociální služby protkané nebo dokonce pro nedostatek

porovnatelných dat ze sociálních služeb (která samozřejmě nebudou dostupná do doby, než je začneme systematicky sbírat). A nebo to nejde „protože nejsou peníze na motivační programy“. Osobně se domnívám, že to naopak o penězích prakticky vůbec není. I na to se ale v připravovaném šetření budu ptát. Myslím si, že motivační strategie organizací působících v systému sociálních služeb, nemusí být finančně nijak zvlášť nákladné (tedy „pouze“ v rámci nákladů na manažerskou práci vedoucích pracovníků ve službách tj. obsahem personálních nákladů liniových manažerů, bez kterých se dnešní model sociální práce stejně dost dobře neobejde) a přesto jejich výsledky mohou představovat nezanedbatelný rozdíl ve výsledném výkonu pracovníků a stabilitě pracovních týmů. Výsledky působení lidí v přímé sociální práci resp. v sociálních službách se odvíjejí od nasazení jejich vedoucích pracovníků, udávajících parametry poskytovaných služeb.

Struktura diplomové práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V teoretické části, jak už jsem předeslala, se budu zabývat popisem dílčí částí z oblasti **strategie ŘLZ**, konkrétně tématem motivace zaměstnanců včetně motivace u lidí pracujících v sociálních službách. Zde budu vycházet z již zpracovaných materiálů. Závěrem shrnu teoretická východiska potřebná pro analýzu funkčnosti motivačních systémů organizací, jejichž zástupců se budu, v praktické části práce, na jejich způsoby práce s motivováním zaměstnanců ptát. Dále ve druhé -empirické části DP provedu vlastní průzkum u poskytovatelů sociálních služeb v ČR, jehož výsledky pomohou při definici hlavních problémů a pro hledání jejich řešení. Hlavní výzkumnou otázkou v této DP je: ***Jakým způsobem pracují manažeři sociálních služeb s motivací zaměstnanců a jaké jsou jejich rezervy?*** Vybraným souborem podotázek budu zjišťovat, zda a proč jejich motivační systém funguje, jaké mají dnešní manažeři podmínky k vlastnímu rozvoji dovedností řídicích pracovníků a jaký je prostor pro změnu ve zkoumané oblasti. Očekávaným výsledkem bude přehledné zmapování a shrnutí práce s motivací v oboru v České republice a dále předložené návrhy na možný rozvoj práce s motivací v sociálních službách jako jeden z nástrojů řízení kvality. Výstupem DP budou praktická doporučení k práci s motivací zaměstnanců v, průzkumu zúčastněných, organizacích, která budou korespondovat se specifickými potřebami relevantních respondentů. Tyto výstupy budou dále distribuovány mezi odbornou veřejnost, aby byl vytěžen jejich potenciál pro využití v praxi.

## 2 Teoretická část

Následující kapitoly mají objasnit teoretický základ, na kterém budu stavět druhou - empirickou část DP. Vysvětlím zde význam pojmů, které se budou prolínat celou prací, a v příkladech představím několik málo teorií pracovní motivace, se kterými se běžně v pracovním procesu setkáváme. Dále se pozastavím u významu řízení motivace a zaměřím se na její specifika charakteristická pro sociální služby, což je hlavním předmětem této práce.

### 2.1 Motivace a její faktory

Dovednost efektivně zacházet s motivací podřízených pracovníků patří mezi základní atributy manažerů, jejichž úspěšnost v dosahování cílů závisí právě mimo jiné i na tom, jak umějí motivovat sebe a své spolupracovníky. Autoři, od kterých v této práci budu čerpat, se shodují, že výkonnost člověka – zaměstnance - není určována pouze jeho pracovními schopnostmi (věk, zdravotní stav) a dovednostmi (vzdělání, praxe), ale také jeho ochotou pracovat tzn. pracovní motivací. Je tedy zřejmé, že úroveň motivace pracovníka se bude odrážet na jeho pracovním výkonu a výsledném výkonu celé organizace. Abychom, z pozice manažera, mohli porozumět chování našich zaměstnanců, musíme se zaměřit na motivační faktory, které předurčují jejich pracovní chování. Díky porozumění základním principům se pro manažery stává chování pracovníků předvídatelné a jedině tehdy lze usměrňovat jejich pracovní výkon směřující k naplňování strategických cílů organizace.

Čeští i zahraniční autoři, jak se dále dozvíme, se shodují na tom, že pracovní chování zaměstnanců se řídí pochopitelnými a popsatelnými motivačními faktory, na základě kterých lze konkrétní zaměstnance dovést k lepšímu pracovnímu výkonu. Obsáhlé pojednání o tématu motivace a především pracovní motivace je čtenáři v našem prostředí dostupné zejména z portfolia profesora Milana Nakonečného. Nakonečný je nejen psychologem a autorem mnoha vysokoškolských učebnic, ale působil také jako vyučující na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy, kde vedl katedru andragogiky a personálního řízení, což vysvětluje jeho bohaté zkušenosti s teoriemi pracovní motivace.

### 2.1.1 Definice

Když hovoříme o motivaci z toho nejobecnějšího hlediska, zpravidla máme na mysli sérii otázek 'proč'. Předmětem našeho zájmu budou důvody PROČ někdo něco dělá nebo naopak nedělá, jaké jsou pohnutky člověka k určitému chování, čili jak si my – z venku nahlížející – chování druhých vysvětlujeme. A protože předmětem této práce je **pracovní motivace** budeme se zabývat otázkou zaměřenou na 'proč' se lidé chovají, tak jak se chovají v pracovním životě a co je možné udělat pro to, aby maximálně participovali na směřování k cílům zaměstnávající organizace. Na tyto otázky lze odpovědět z pohledu různých teorií o motivech a motivaci, jež vznikaly postupně a více méně se doplňovaly, případně vzájemně vyvracely své hypotézy.

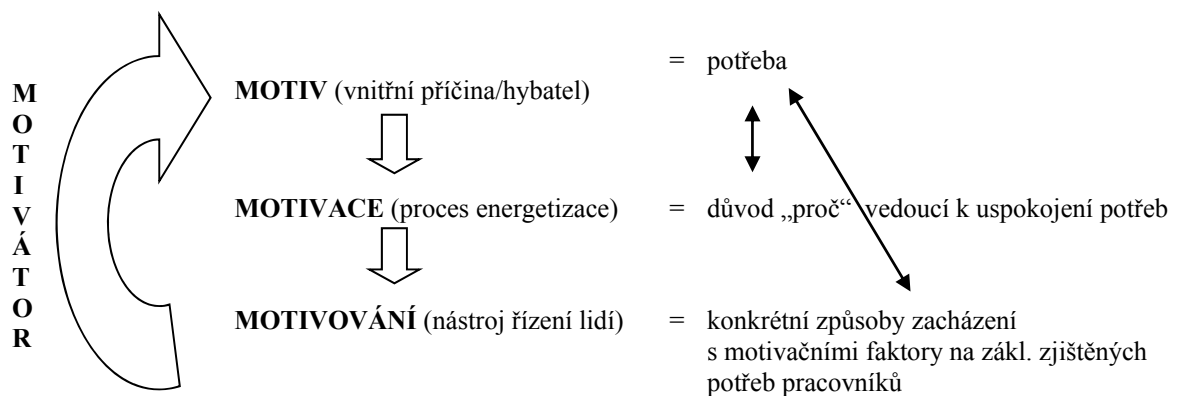
Na počátku každého systému stojí nejjednodušší díl, v tomto případě **motiv**. Motiv jako psychologická příčina jednání vedoucí k uspokojení potřeby člověka, je vlastně takovým hybatelem. Tyto počáteční hybatelé mohou mít různou intenzitu, podle hodnotového žebříčku každého konkrétního člověka, jež se formuje po celou délku života. Motiv nemůže mít nikdy vnější povahu, vždy se jedná o vnitřní stav vedoucí k uspokojení (Nakonečný, 2005). V literatuře zejména psychologické, se setkáváme s totožným chápáním motivu a potřeby, jak si ukážeme později.

Dalším stupněm v systému je **motivace** jako proces energetizace ve smyslu určování chování směřujícího k zajištění potřeby = pokrytí motivu. Motivace je tedy pohnutka, která vede k uspokojení potřeb/motivů člověka. Je výše zmíněným 'proč'. **Motivování** pak můžeme chápat jako záměrné používání znalostí o individuálních motivech lidí, pomocí kterých v praxi řídíme jejich jednání směřované k očekávanému výsledku. Podle Nakonečného se v práci „motivování uskutečňuje určitými manažerskými technikami a systémem odměn a trestů vytvořených organizací, pozitivně a negativně sankcionujících žádoucí a nežádoucí výsledky pracovního jednání členů organizace“ (Nakonečný, 1992:10)

Při bližším zkoumání zjišťujeme, že **základní paradigma motivace** je tvořeno vzájemným vztahem několika činitelů. Je však nutné si uvědomit, že smysluplnost motivace spočívá v dosažení nějakého cíle, a že tento cíl vyjadřuje, jak jsme se již dozvěděli výše, nějakou **vnitřní** potřebu člověka. Cílem se tudíž stává dosažení uspokojení této potřeby, která byla vyvolána jako reakce na nějaký nedostatek v organismu (Nakonečný, 1998). Ještě v dřívější Nakonečného monografii, věnované přímo motivacím

pracovního jednání, je rozveden pojem motivace o **vnější** aspekty, tzv. **motivátory**, které mají navozovat proces motivace. Tyto vnější aspekty lépe vystihují Plamínkem pojaté ‚stimuly‘. Jinými slovy zde budeme považovat motivaci za konkrétní podobu pohnutky k vyřešení jednoho (příp. několika) dílů z existující množiny potřeb člověka.

Obr. 1: Znázornění paradigmatu motivace (zdroj: autor, 2012)



Nakonečným uváděné potřeby v primárním rozdělení na vnitřní a vnější rozlišil Plamínek jako:

vnitřní pohnutky  
**motivy**

a

vnější podněty  
**stimuly**

Tento zjednodušený výklad dokládá nevýhodu stimulace oproti motivaci: V případě stimulování pracovník vykazuje práci jen po tak dlouhou dobu, dokud na něho stimuly působí. Naopak zacílení na vnitřní motivy člověka zajistí vedoucímu pracovníkovi dlouho trvající práci podřízeného i bez doplňování dalšími vnějšími podněty (Plamínek, 2010). V praxi by se to projevilo tak, že pracovník, kterého budeme stimulovat navýšením mzdy, bude vykazovat vyšší pracovní nasazení pouze po krátkou, omezenou dobu a efekt brzy vyprchá. Dále znovu a znovu bude požadovat navýšení mzdy, která ho bude, vždy jen po omezenou dobu, stimulovat k výkonu. Zatímco u pracovníka, u kterého zaměstnavatel dokáže nastavit pracovní podmínky podle jeho vnitřního nastavení (např. odhalí, že jemu významnou hodnotou je pružná pracovní doba), můžeme očekávat, že bude déle podávat dobrý výkon. Pracovník bude déle motivovaný a s větší pravděpodobností setrvá v zaměstnání.

### 2.1.2 Hierarchické uspořádání potřeb člověka

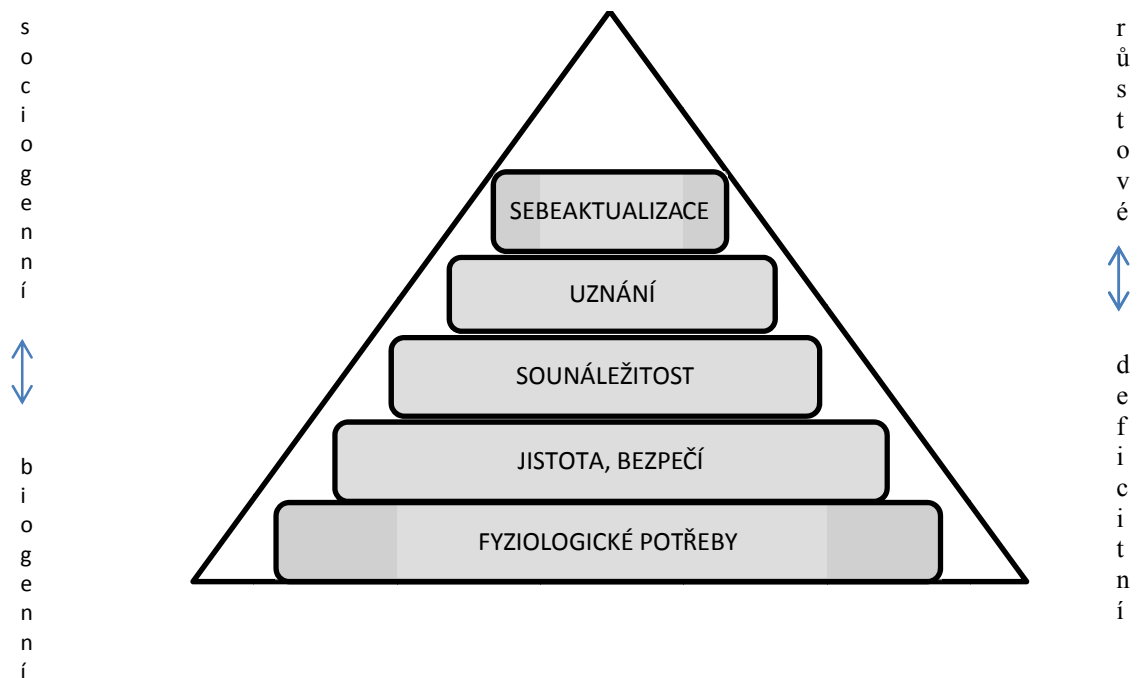
Stále hovoříme o motivech jako o potřebách člověka, kterého považujeme za bio-psycho-sociální bytost, a tak i tyto stránky můžeme dosledovat v základním rozdělení lidských potřeb, jak si ukážeme na dalším obrázku. V samém úvodu kapitoly jsme uvedli, že lidské motivy mohou mít různou intenzitu. Následující obrázek postavím na základním pyramidálním rozdělení jedné z nejznámějších teorií o rozdělení potřeb, tak jak je popsal americký psycholog Abraham Maslow. Jeho základní rozdělení obecných motivů do dvou kategorií na **biogenní**, zajišťující biologické bytí člověka, a na **sociogenní** motivy odpovídající sociálním potřebám člověka, je celosvětově používané (Nakonečný, 1992). Maslow tvrdí, že základními lidskými motivy jsou níže popsané potřeby (a jejich variace) a že teprve jejich nedostatek nebo naopak nadbytek vede člověka k volbě konání, jimiž tyto potřeby uspokojuje.

Maslowova hierarchická pyramida potřeb – rozděluje motivy dále na **deficitní** a motivy **růstu**, na biologické a sociální motivy. Toto rozdělení je podstatné tentokrát z pohledu na dvojí druh uspokojování potřeb.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Pozn: autorka si je vědoma, že právě Maslowova teorie bývá v praxi mezi teoriemi pracovní motivace často kritizována, avšak považuje za nezbytné ji zde nezmínit právě proto, že je zároveň velmi často citována.

Obr. 2: Hierarchické uspořádání potřeb člověka: (zdroj: Bělohávek, 2008:41, upraveno)



1) Výše zobrazené **deficitní motivy** vyjadřují nějaký nedostatek, jehož odstraňováním člověk dosahuje uspokojení své potřeby (například jídlem odstraňujeme deficitní potřebu resp. nedostatek potravy – pokrýváme potřebu jíst a v okamžiku nasycení není tato potřeba již aktuální).

2) Oproti tomu **motivы růstu** nemají konečný stav uspokojení – s jejich naplňováním potřeba ještě narůstá a tak zůstávají jakýmsi trvalými potřebami (při uskutečňování procesu pracovní seberealizace nemůžeme definovat přesný okamžik, kdy potřeba seberealizace končí, potřeby růstu jsou tedy trvalé) (Pauknerová, 2012).

Toto Maslowovo pojednání koresponduje s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií motivace (které se budu věnovat až v kap. 2.2.3.).

## I. Psychologické potřeby

Jako nejvyšší a nejdůležitější potřebu popsal Maslow potřebu seberealizace, tato růstová potřeba však může mít u každého jednotlivého člověka jinou podobu. V kontextu pracovního prostředí může mít například pracovník A nejvyšší potřebu seberealizace stanovenou v podobě být nevykonnějším zaměstnancem podniku. Zaměstnanec B má potřebu, sám pro sebe stanovenou, být nejlepším manželem. Oba pracovníci v tomto případě mohou do určité fáze pracovat a odvádět svou práci ve špičkové kvalitě a s nejvyšším nasazením, ale na pozadí budou odlišné motivy, tudíž každý z těchto pracovníků bude reagovat (usměrňovat své pracovní nasazení) na základě jiných podnětů přicházejících od manažera:

<b>Zaměstnanec A</b>	<b>Zaměstnanec B</b>
<p>Seberealizací je být nejlepším zaměstnancem podniku, tudíž takový z-nec bude motivován možnostmi postupu, povýšením, pochvalou, očekáváním*, že se stane zaměstnancem měsíce.</p> <p>Zaměstnanec má neustále kam postupovat.</p>	<p>Seberealizací je vážít si sebe jako dobrého manžela (v tomto případě s přesvědčením, že být dobrým manželem znamená finančně zabezpečit vlastní rodinu), tento z-nec bude očekávat adekvátní výši za odváděnou práci, tudíž bude pracovat do té míry, dokud bude v jeho očích jeho plat odpovídat spočítané výši finanční částky na zajištění rodiny. Zde je posléze pravděpodobnější varianta, že si s dosahovanou výplatou nějakou dobu vystačí.</p> <p>Zaměstnanec B odejde však při první lépe placené nabídce. (U z-nce A by to znamenalo znovu se vypracovávat v hierarchickém žebříčku)</p>

\* Pozn.: dále v textu se budeme zabývat i teorií očekávání, která představuje další dílčí faktor v otázce motivace.

Z výše uvedeného je zřejmé, že nelze aplikovat jakoukoliv teoretickou poučku plošně na všechny, ale že je potřeba své zaměstnance nejprve dobře poznat a pak hledat jejich osobní motivy, které budou ovlivňovat jejich výkon.



## **II. Sociální potřeby**

Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. K nim patří zejména:

- potřeba sociálního kontaktu
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc
- potřeba někoho ovládat někomu se podřizovat
- potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci
- potřeba sociálních (společenských) jistot

Z formálního hlediska lze sociální vztahy na pracovišti vidět i jako vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky a vztahy mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic (Provazník, 2002).

## **III. Biologické potřeby**

Do samého základu pyramidy patří základní fyziologické potřeby sloužící především k přežití a jsou jimi potřeba výživy, spánku, sexuality, zdraví atd. Při neuspokojení deficitních motivů může dojít dokonce až k fyzickým a psychickým poruchám (Deiblová, 2005).

Jinými slovy lze zjednodušeně vyložit příklad s pracovním motivováním podle Maslowa tak, že můžeme očekávat, že méně kvalifikovaní pracovníci s nízkým zařazením ve struktuře organizace (např. pomocný personál v organizacích poskytujících sociální služby) budou více motivováni níže postavenými motivy jako jsou peníze nebo sociální kontakty na pracovišti, kdežto se stoupajícím postavením v organizaci např. u vedoucích pracovníků (liniový manažeři, střední management v organizacích, kteří ale také mají své nadřazené, jež – předpokládáme – pracují s motivací těchto svých přímých podřízených nebo by tomu alespoň tak mělo být) budou spíše motivátory vývojově vyšší motivy jako je kreativní práce, možnost ovlivnit podobu postupů práce atp.

Když už se takto detailně zabýváme teorií motivace, neměli bychom zapomenout zmínit důležitý proti prvek hrající úlohu v systému motivace, kterým je **demotivace**. Jde o záměr motivace, používané zpočátku v dobrém úmyslu, s výsledným negativním dopadem. Halík se zmiňuje o principu demotivující motivace, který demonstruje

na následujícím příkladu:

*Vedoucí pracovník cíleně podporuje některé ze svých podřízených k aktivní činnosti, díky čemuž se z této skupiny zaměstnanců stanou nadprůměrní pracovníci. Záměrem vedoucího je, aby tito zaktivizovaní pracovníci rozhybali k aktivnějšímu přístupu ostatní zaměstnance. Protože se zatím nezajímá, tak netuší, že tito zbývající zaměstnanci o to sami nestojí a tím pádem se jeho taktika neprojevuje očekávanými výsledky. Neřešením vedoucí dosáhne stádia, kdy se musí rozhodnout, jak se k nastalé situaci postaví. Buď zaseknutý systém pomalu rozhybe směrem k původnímu cíli (tím, že podpoří „aktivní štiky“, vyloví „líné kapry“ a ty pak nahradí novou „sádkou štik“) nebo se stane to, že neřešením situace demotivuje aktivní (jím zaktivizované) zaměstnance natolik, že nakonec odejdou hledat lepší místo (protože tím, že – byť jen slovně - podpoří „kapry“ a „štikám“ doporučí zpomalit, promarní možnost věcmi pohnout. Výsledkem bude, že „štiky“ tím otráví a líným“ kaprům“ dá najevo, že mohou ve svém malém nasazení pokračovat) (Halík, 2008).*

### 2.1.3 Funkce motivace

Zcela obecně je funkcí motivace lidského jednání zajistit uspokojování potřeb člověka na všech úrovních, aby bylo zachováno jeho fyzické a psychické zdraví, aby jeho organismus přežil a reprodukoval se. K dosažení toho lidem slouží vrozené reflexy a instinkty, ale na vyšší úrovni také projevy chování typické pro vyjadřování prožívání libých a nepříjemných podnětů (Nakonečný, 1998).

Z hlediska pracovní motivace bychom mohli její funkci chápat jako vnitřní pohnutky nebo zaměření vedoucí člověka k práci. O těchto vnitřních pohnutkách lze usuzovat zrovna tak z projevů chování v práci. Pochopení pravých důvodů, proč každý jednotlivý člověk pracuje, slouží jako pracovní nástroj manažerům řídícím jakýkoliv proces, směřující k naplnění cílů stanovených zaměstnávající organizací. Z historie sice známe případy, kdy lze člověka donutit k práci i jinými prostředky, ale v civilizovaném světě 21. století nám jde o to, aby lidé pracovali dobrovolně a navíc mohli být sami se svou prací spokojeni. Síla motivace se projevuje v setrvačnosti zájmu o vykonávanou práci.

#### 2.1.4 Význam vnitřních a vnějších vlivů

Abychom mohli pochopit důvody lidského/pracovníka chování, musíme rozkrývat jednak motivy na první pohled zjevné, ale především pak ty vnitřní, pozorovateli skryté pohnutky/motivy. Intrinsická a extrinsická motivace (původ z angl. slov vnitřní, vnější) jsou dnes jedním z nejpoužívanějších pojetí rozdílných druhů motivace, především ve vztahu k výkonu. „Zjednodušeně řečeno, oba tyto termíny v podstatě vyjadřují rozdíl mezi motivací a motivováním: extrinsická motivace tak říkajíc přichází z vnějšku jako pobídka (např. ve formě finanční odměny), intrinsická je endogenní; intristicky motivovaná činnost je taková, která přináší uspokojení sama o sobě“ (Nakonečný, 1998:458). Toto je důležité si uvědomit v procesu pracovní motivace především proto, že daleko větší přínos bude pro organizaci mít, když se bude manažer aktivně zajímat o vyhovující pracovní podmínky, než když pracovníkům plošně rozdává jednorázové odměny. Vnitřní motivace tedy bude vždy silnější než vnější. Na pracovišti se to projeví tak, že zaměstnavatel prakticky nikdy nedosáhne lepšího výkonu u zaměstnanců nabízením sebelepších odměn, pokud jím zaměstnaný člověk není ztotožněn se svou pracovní náplní nebo nabízené odměny neodpovídají žádné z jeho potřeb.

#### 2.1.5 Vývojové fáze motivačních vzorců

Vývoj motivačních systémů probíhá v lidském životě od narození až do stáří. V raném dětství je chování řízeno vrozenými instinkty. Podmiňováním těchto vrozených reakcí se postupně dotváří nově vznikající systém motivace, do kterého zasahují i socializační procesy nejbližšího okolí a jeho kulturní normy. Postupně dochází k vytvoření nového komplexu potřeb, který se upevňuje procesem učení formou odměňování a trestů. „Protože jsou tyto zkušenosti interindividuálně odlišné, jsou interindividuálně variabilní. I tyto systémy, nicméně mají něco společného, jakési elementární biogenní a sociogenní motivy“ (Nakonečný, 2005:63-64). Lidská motivace je tedy determinována vrozenými a sociokulturními činiteli a je přímo spojena s naučeným chováním.

„Zvláštním jevem je tzv. **substituční chování**, tj. chování, které nahrazuje nějaké přirozené uspokojení (např. nedostatek intimních vztahů může člověk substituovat příklonem ke zvířatům, věcem, penězům, které také mohou substituovat potřebu jistoty, hromadění věci a peněz jako zajišťování se.)“ (Nakonečný, 1998: 463).

<b>Dětství</b>	– vrozené reflexy, instinkty → podmiňování vrozených reakcí + socializace člověka => vytváření nového systému M
<b>Dospívání</b>	– vliv individuálních a kulturních zkušeností se promítá do volby povolání (okamžik, kdy se rozhodujeme podle ne/libosti k něčemu)
<b>Dospělost</b>	– když nastupujeme do práce, volíme si pracovní pozici, případně měníme pracovní zařazení podle spokojenosti (každé další zaměstnání jako, nová zkušenost, pomáhá člověku upřesnit si, kam chce dále směřovat).

### 2.1.6 Vztah motivace, pracovní spokojenosti a výkonu

Výkonnost člověka je z hlediska jeho osobnosti determinována nejen pracovní způsobilostí (věk, kvalifikace, osobnostní rysy), ale také jeho ochotou práci vykonávat, tj. pracovní motivací (Pauknerová, 2012). Nejvýkonnějšími pracovníky bývají lidé se silným smyslem pro povinnost a kladoucí důraz na hodnotu seberozvíjení (Nakonečný, 1992). Zaměstnavatelé a jejich linioví manažeři, kteří jsou v nejbližším kontaktu s výkonnými pracovníky organizace, by si měli být tohoto faktu vědomi, pakliže chtějí již při sestavování pracovní skupiny vytvořit funkční tým pro budoucí práci.

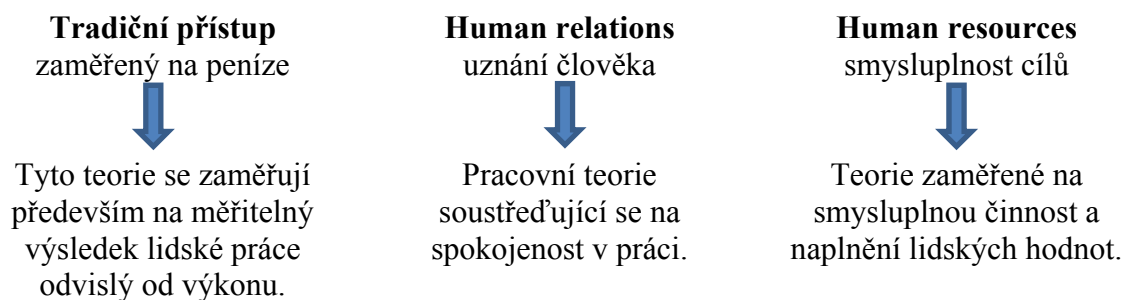
Ještě jeden aspekt určující pracovní spokojenost a pracovní výkon bych zde chtěla zmínit, a tím jsou společenské okolnosti vztahující se nejen k práci samotné, ale zejména ke konkrétním profesím. Mám na mysli váhu vlivu společnosti na pracovní morálku jedinců. Hranice možností, ve kterých lidé pracují, mohou pracovní nasazení snadno povzbuzovat, ale i omezovat nebo dokonce úplně ubíjet. Kučera se v tomto případě odkazuje na nedávnou předrevoluční historii. „Stát, který nemá svým občanům co nabídnout, nemůže od nich ani očekávat vysokou pracovní morálku a koneckonců ani vysoký pracovní výkon“ (in Nakonečný, 1992:34). Poukazuje dále na to, že jakmile

není lidské úsilí úměrně odměňováno, podle různé intenzity nasazení (významnosti profese atp.), významně klesá intenzita výkonu napříč společnostmi. Pracovníci budou očekávat stejné ohodnocení za práci, ať pracují více než ostatní nebo méně. Vzpomeňme, jaké vážnosti se dříve těšili zejména lékaři či učitelé, jejichž práce byla obecně přijímána jako vůbec nejhodnotnější. Bohužel se prestiž veřejně prospěšných povolání respektive pomáhajících profesí v poslední době spíše vytrácela na úkor konzumu a hodnota profesionální pomoci mohla být dokonce opomíjena. V takovéto společnosti čím dál více nacházely uplatnění motivační teorie, běžné pro „komerční“ povolání, tj. systém pobídek a vnějších stimulů.

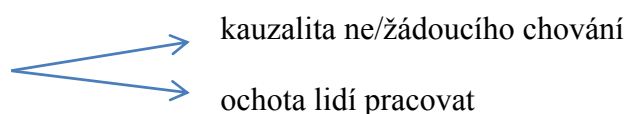
## 2.2 Teorie pracovní motivace

Vznik a vývoj teorií o pracovní motivaci v historii korespondoval s hospodářským rozvojem lidstva a vztahoval se především k řízení pracovního výkonu, respektive k navyšování pracovní produktivity (Holzkampová-Osterkampová in Nakonečný, 1992). Následující historický vývoj zkoumání pracovní motivace budu vzápětí ilustrovat několika vybranými teoriemi, které významově korespondují s každým jednotlivým obdobím dle následujícího schématu:

### a) Teorie z pohledu přístupu zaměstnanců k práci



### b) Teorie podle přístupu manažerů



Podle **tradičního principu**, který stojí na samém počátku vývoje teorií, by měly být, zjednodušeně řečeno, dodržovány tyto zásady:

- výběr nejlepších lidí pro vykonávanou práci
- trénink pracovníků k nejvýkonnějším metodám práce
- vytváření podmínek pro nejlepší pracovníky např. formou vyšších platů

Tato optimalizace pracovního výkonu z konce 19. stol. vedla k normování práce podle nejlepších podávaných výkonů, které neznáma ústilo v předčasné vyčerpání méně schopných pracovníků, navzdory jejich původní ochotě.

Později byl Eltonem Mayoem proveden experiment vyzdvihující sociální faktor pracovní motivace (in Nakonečný, 1992). Význam sociálních potřeb člověka uspokojovaných vnějšími podmínkami včetně vytváření sociálních (pracovních) skupin se ukázal jako dlouhodobě udržující zvýšenou produktivitu. Dobrá atmosféra na pracovišti vedla k tomu, že byli lidé ochotni překonávat i zhoršené podmínky. Člověk pracující ve skupině vnímá interní vztahy v týmu, prožívá „skupinová“ témata a osvojuje si jak standardy skupiny, tak i její sociální problémy. Toto zjištění vedlo k zavedení poradenského programu. Hlavním úkolem poradců bylo naslouchat dělníkům v podniku, hlídat prvotní známky napětí ve skupinách, aby se včas dalo předcházet vzniku otevřených konfliktů a usměrňovat myšlení dělníků konstruktivním směrem. Stěžejním nástrojem pro řízení pracovní motivace se stalo naslouchání a vysvětlování. Ukázalo se, že už po samotném rozhovoru s poradcem se dělníci cítili lépe, což vedlo k závěru, že skutečnou potřebou lidí na pracovišti je prožitek sounáležitosti, pocit, že se se zaměstnancem „zachází jako s člověkem“ a už ne jen jako s výrobním nástrojem. Uznání se najednou stalo, z hlediska motivace, hodnotnější než mzda. Toto období je považováno za tzv. model **Human relations** (Nakonečný, 1992).

Několik dekád předchozího soustředění na vztahy na pracovišti vyústilo v hnutí tzv. humanizace práce neboli **Human resources**. Původní zaměření na lidské vztahy začalo narážet na své limity v okamžiku, kdy se z podpůrného naslouchání dělníkům stala rutina a management podniků používal rádoby přátelské rozhovory s pracovníky zcela účelově, bez opravdového zájmu. Zároveň vznikaly obavy, že by dosavadní hnutí human relations mohlo vést ke stupňování požadavků zaměstnanců bez dopadu na dosažení

potenciálu vyššího pracovního výkonu. Tato krize vyústila na přelomu 60. a 70. let 20. stol. v jasně definované potřeby pracujících na větší samostatnost, zodpovědnost za vlastní práci a pestrost úkolů. Možná, že i v důsledku zvyšující se kvalifikace pracovníků a nároků na odbornost i v nižších pozicích lidé chtějí vykonávat smysluplnou práci a mít možnost dohlédnout výsledky své práce na výkonu podniku. Tehdy se začalo hovořit o potřebách růstu a osobního naplnění a od této doby se stále častěji v praxi využívá poznatků Maslowovy hierarchizace potřeb. Za stěžejní přednost systematické práce s motivací v období humanizace práce je považováno, že pracovníci bývají motivováni takovým způsobem, který zároveň zabraňuje stupňování jejich požadavků. Dochází totiž k rozlišení vnějších pracovních podmínek stimulujících pracovní výkon a vlastní motivace, která je vnitřní záležitostí každého člověka a jako taková může být z vnějšku pouze podporována, nikoli stimulována (Nakonečný, 1992), o čemž pojednávají následující kapitoly o jednotlivých teoriích pracovní motivace.

### 2.2.1 Vroomova teorie očekávání

První v řadě teorií pracovního jednání a pracovní motivace pochází od amerického profesora Victora (Kocianová, 2010). Vroomova verze teorie očekávání stojí na vztahu **očekávání** (expektance) a **hodnoty** (valence). Předpokládá se, že síla očekávání determinuje tendenci k určité činnosti, tedy že člověk bude motivován k práci za předpokladu, že mu daná práce přinese nějaký zisk (např. ohodnocení či uznání za dobře provedenou práci). A čím zajímavější hodnota pro pracovníka čeká na konci jeho úsilí, tím vyšší snahu je ochoten vyvinout.

Zároveň zde figuruje jakási hranice vyplývající ze zkušenosti člověka/zaměstnance. To znamená, že při opakovaně úspěšném plnění úkolu se pravděpodobnost budoucí úspěšnosti zvyšuje do té míry, kdy se najednou úkol stane nezajímavým, protože jeho splnění je najednou velmi jednoduché. Velmi jednoduché úkoly přestávají být pro pracovníka zajímavé stejně jako úkoly předem vyhodnocené jako velmi náročné.

Vroomova teorie pracovní motivace však bývá kritizována pro svoji strohost (protože se snaží vysvětlit pouze okamžik rozhodování a nezabývá se vlastními motivy jednání), ale i pro jistou nekonceptnost (říká, že sice s očekáváním dobrého výsledku je motivace dosáhnout tohoto výsledku větší, ale zároveň že klesá pravděpodobnost

dosažení výsledku z důvodu ztráty atraktivity výsledku snadno dosažitelného).

### 2.2.2 McClellandova teorie výkonové motivace

Výzkumu teorie takzvané výkonové motivace se věnoval americký behaviorální psycholog David C. McClelland. Tato teze vychází z představy o motivu jako zkušeností získaném vztahu očekávání a změny. Hlavní motivační vliv má očekávaná naděje na úspěch a strach z neúspěchu. Zkušenost člověka s dosahováním cílů má své kořeny už ve výchově v rodině a jejího budování sebepojetí dítěte a lze ji rozpoznat již u školních dětí a jejich vztahu k úkolům, kdy s úspěchem sebevědomí člověka roste a při opakovaném neúspěchu klesá (Nakonečný, 1997).

„Podle teorie výkonové motivace, se lidé dělí na motivované úspěchem a na motivované vyhnutím se neúspěchu (strachem z neúspěchu); prvně uvedení vysvětlují své úspěchy vnitřními faktory, především svými schopnostmi; lidé motivovaní neúspěchem vysvětlují svůj nezdar externími činiteli, zejména štěstím nebo lehkostí úkolu, a nejsou svým úspěchem povzbuzováni“ (Nakonečný, 1998:460). To znamená, že motivace k činnosti je formována vlivem zkušeností i očekáváním. Můžeme proto předpokládat, že vytrvalé povzbuzování a pozitivní formulování cílů bude motorem k jejich skutečnému naplňování.

### 2.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jedním z předních a nejčastěji citovaných autorů rozpracovávajících vnitřní a vnější faktory ovlivňující pracovní výkon byl Frederick Irving Herzberg, který definoval tzv. dvou faktorovou teorii pracovní spokojenosti. Podle ní na pracovní motivaci působí hlavně vnitřní a vnější potřeby člověka. Herzberg rozlišuje mezi vnitřními motivátory a vnějšími frustrátory dle následujícího schématu (Provazník, 2002):



## MOTIVÁTORY

X

## FRUSTRÁTORY

SPOKOJENOST A MOTIVACE →→→→→ | ←←←←← NESPOKOJENOST S PRACÍ

Vnitřní motivátory jsou **obsaženy v práci samotné**, a jsou trvale účinné (protože nelze dosáhnout konečného stavu viz kap. 2.1.2.).

Motivátory spočívají v možnosti člověka **seberealizovat se** při plnění pracovního úkolu, který mu umožňuje **osobní růst tím**, že mu dává příležitost k uplatnění jeho schopností a zejména tvůrčího potenciálu.

Pracovní **podmínky jako plat, materiálně technické zázemí, aj.** mají limitovanou účinnost – jsou-li tyto vnější podmínky splněny, není pracovník sice nespokojen, ale **samy o sobě nevytvářejí pozitivní postoj** k práci a nevedou k vyššímu výkonu.

Zde je opět patrné, že existence motivace nemůže být vyvolána z vnějšku (rozuměj zaměstnavatelem), avšak lze s ní pracovat metodou poznání a podpory (což je úkolem přímých nadřízených – nejen v sociálních službách). Jestliže je člověk motivován k nějakému výkonu, bude práci vykonávat proto, že sám chce, bude práci vykonávat pro uspokojení vlastních vnitřních potřeb. A tyto potřeby dále povedou k osobnímu růstu, jak popsal již výše zmiňovaný Maslow. Tím pádem povede motivace pracovníka i k jeho pracovní spokojenosti. Ze spokojeného pracovníka vyšší výkon zintenzivněním vnějších pobídek nedostaneme. Vedoucí musí sledovat individuální potřeby svých lidí a předcházet vzniku dlouhodobé nespokojenosti (zákonitě vedoucí k syndromu vyhoření nebo odchodu ze zaměstnání).

### 2.2.4 Adamsova teorie rovnováhy

Adamsova teorie rovnováhy vydání a zisku spočívá v jejich vyváženosti respektive ve zvažování vynaloženého úsilí a potenciálního přínosu pro pracovníka (zpravidla v souvislosti s pracovním hodnocením a odměnami). Nastane-li situace, že se pracovník dozví, že je za větší úsilí (lepší výsledky apod.), ve srovnání se svými kolegy, hůře hodnocen, začne přizpůsobovat svůj výkon odpovídajícímu zisku. „Jsou-li příjmy jedince relativně vysoké, bude pracovní úsilí jedince větší a naopak. Pocit nespravedlnosti vzniká,

když jedincem reflektované výdaje a zisky jsou v psychologické nerovnováze s tím, co chápe jako poměr výdajů a zisků u svých spolupracovníků“. (Nakonečný str. 90).

V praxi to bude znamenat, že je nutné:

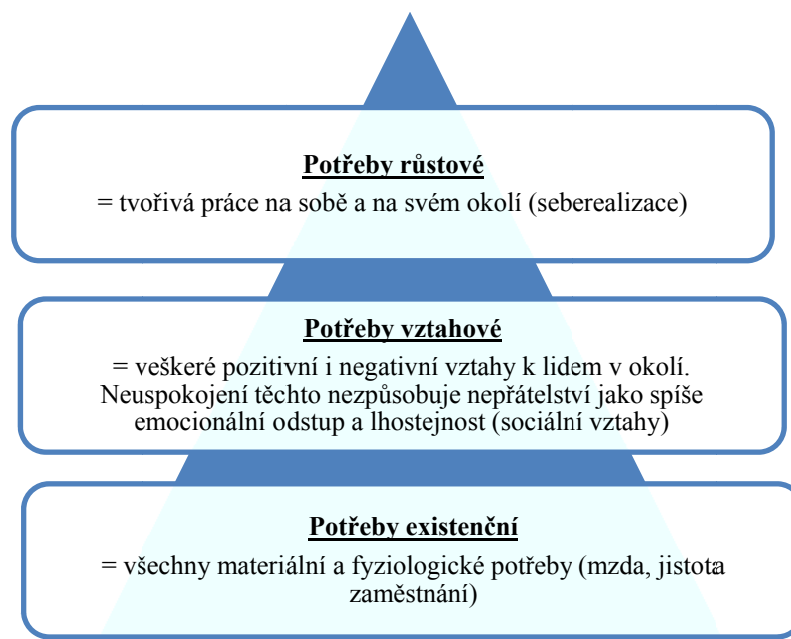
a) vyjasnění hierarchické struktury resp. odpovědností a tím pádem rozdílné postavení různých pracovníků (v sociálních službách je to např. problém rozdílných rolí zdravotních a sociálních pracovníků na stejném pracovišti)

b) nastavit stejné výchozí platové podmínky pro stejné pracovní zařazení s variabilními složkami podle odváděné úrovně/standardu práce (tzn., že nemohou dostat stejnou výši mzdy dva zaměstnanci na stejné pozici, když např. jeden z nich v hodnoceném období navíc zastává práci za chybějícího kolegu nebo když jiný zaměstnanec dělá opakovaně v práci chyby, za které by měl být, ve variabilní složce sankcionován).

### 2.2.5 Alderferova teorie tří motivačních faktorů

Americký psycholog Clayton Paul Alderfer se věnuje rozpracování Maslowovy teorie, kterou zredukoval z pěti stupňové hierarchie na tři úrovně:

Obr. 3: Alderferovy motivační faktory (Zdroj: Bělohlávek, 2008, upraveno)



Zásadní rozdíl mezi Maslowovou a Alderferovou koncepcí spočívá v trvání potřeb. Podle Maslowa se uspokojením potřeby její význam vytrácí, zatímco podle Alderfera se potřeba hierarchicky posouvá, při naplnění směrem výš v pyramidě, při neuspokojení směrem dolů.

### 2.2.6 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Burrhus F. Skinner byl významným americkým behavioristickým psychologem zabývajícím se teorií posilování žádoucího chování a oslabování chování nežádoucího. Tato kauzální teorie, oproti pracovním teoriím popsaným výše, zabývajících se více osobností člověka, se spíše soustředí na chování pracovníků a jeho upevňování následujícím způsobem:

1. **Odměna** za pozitivní chování - pozitivní chování **posiluje**
2. **Trest** za negativní chování - negativní chování se **oslabuje**
3. **Absence odměny** nebo trestu - chování **vyhasíná**

„Výsledky této teorie jsou součástí motivačních systémů; chceme-li v organizaci posílit chování, poskytujeme za něj odměnu, a naopak chceme-li nějaké chování oslabit, používáme trest. Díky této teorii také víme, že časový interval pro udělení odměny by měl být co nejkratší, nejlépe bezprostřední“ (www.managementmania.com z 12.8.2012).

### 2.2.7 McGregorova teorie X a Y

Manažerská filosofie Douglese McGregora pojímá pracovní motivaci z pohledu ochoty lidí k práci. Jeho teorie (jedna z vůbec prvních teorií motivace) rozlišuje pracovníky a předvídá jejich chování na základě jejich přístupu k životu dle dvou následujících protichůdných směrů. Teorie X je založena na domněnce, že lidé jsou líní, nezodpovědní, soustředění především na své vlastní zájmy a nemají zájem o práci, proto musí být nuceni, aby něco udělali, stimulačním způsobem za pomoci odměny. Teorie Y zakládá na opačném názoru, že lidé chtějí pracovat a rozvíjet se, jsou schopni se přizpůsobit a jsou ochotni pracovat v zájmu své organizace (zaměstnavatele). Mají rádi úspěch, vítají možnost samostatnosti a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenost

(Forsyth, 2009).

Motivovat skupinu X se zdá být na první pohled těžší. Není však nemožné, jak jsem již měla možnost zaslechnout při neformálních rozhovorech s některými vedoucími. Ve většině pracovních skupin jsou jistě zastoupeni lidé obou kategorií a je úkolem vedoucího týmu, aby dokázal využít potenciál každého jednotlivého člena. Údajně lidi motivuje cokoliv, co dělá jejich práci zajímavější. Forsyth u této teorie odkazuje na provedený pokus se dvěma skupinami pracovníků, které pracovaly na stejném úkolu. Zadání bylo, aby skupina, která bude mít práci rychleji odvedenou, upozornila „soupeře“ zvukovým signálem. Produktivita se v tomto případě zvýšila (i bez použití dalších vnějších stimulantů).

Podle McGregora by každému manažerskému rozhodnutí souvisejícímu se zadáním a plněním úkolu mělo předcházet zhodnocení pracovníka a jeho očekávaného chování v přístupu k práci. Osobně pochybuji, že tento proces je možné důsledně aplikovat v běžné praxi každodenního provozu organizací, jistě však stojí za zvážení při odhadování pracovníka během přijímacího pohovoru nebo během zkušební doby, který uchazeči absolvují ještě před nástupem na zkušební dobu.

Zde se ukazuje nutnost zohledňovat individuální rozdíly v pracovní produktivitě zaměstnanců a úkolem manažerů je, aby uměli tyto rozdíly zohlednit při odměňování za vykonanou práci, a aby toto hodnocení bylo pracovníkům srozumitelné. Přínos pocítí nejen vedoucí týmu, ale tato transparentnost pomůže i udržet vědomí očekávaného pracovního nasazení mezi členy týmu, jejichž dynamika bude vytvářet jakýsi regulační prvek. Všichni totiž budou ostražití, když některý z kolegů, bude podávat výrazně menší výkon. „Dobrá pracovní skupina bývá plně zaměřena na vytváření příznivých podmínek pro dosažení pracovního cíle. Taková skupina povzbuzuje projevy, jejichž prostřednictvím dávají členové skupiny najevo, že jsou pro ně skupinové zájmy důležitější než zájmy úzce osobní“ (Provazník, 2002:192).

### **2.3 Řízení pracovní motivace**

Jak již bylo řečeno v úvodu, k centrálním problémům personálního řízení patří motivování pracovníků, jako podmínka, bez které nelze zajistit, jak Nakonečný říká, bezporuchové fungování organizace (Nakonečný, 2005). Zpravidla nezáleží na velikosti

vedené skupiny ani na jejím oboru, principy budou vždy stejné. V případě řízení pracovní motivace lidí v sociálních službách očekávám, že podstatnější rozdíl bude spočívat pouze v motivech vedoucích k rozhodnutí pracovat v pomáhající profesi.

Manažeři jsou z jednoho úhlu pohledu nadřizenými, z druhého pohledu jsou rovněž někomu, kdo je vede, podřízeni. Sami jsou hodnoceni na základě výsledků svých týmů, nejen na základě vlastní práce. Pomáhající profese nevyjímáje. Organizace poskytující sociální služby a jejich vedení si musí uvědomit, že schopní vedoucí (dnes i v oboru sociální práce nazývaní manažeři) jsou jejich pracovním nástrojem (a vizitkou organizace). Bohužel i do této oblasti pronikla klientelistická praxe dosazování blízkých osob do manažerských funkcí ve specializovaných sociálních zařízeních, např. na základě politické příslušnosti.

Protože se i obor sociální práce profesionalizuje, tzv. trend manažerismu (Zášková, Kubicová, 2008:155), můžeme pro začátek čerpat inspiraci z manažerské praxe osvědčené v běžných komerčních podnicích. Klíčové úkoly v oblasti personálního managementu, nezávisle na oboru, tedy jsou:

- a) plánování
- b) nábor a výběr zaměstnanců
- c) organizace
- d) školení a rozvoj
- e) motivace**
- f) kontrola.

Motivovanost zaměstnanců a úroveň jejich spokojenosti dnes již většina firem v rámci řízení pracovní motivace pravidelně měří diagnostickými metodami, zejména formou každoročních dotazníků a anket. Výsledky těchto průzkumů pak slouží manažerům pro nastavování nápravných opatření. Zaměstnavatele nejvíce zajímá spokojenost zaměstnanců s mezilidskými vztahy, firemní kulturou, finančními podmínkami, možnostmi vzdělávání atp. (Moderní Řízení, 2011). Zaměstnanci dnes často, a právem očekávají, že těmto věcem bude věnována pozornost. Forsyth tvrdí, že „pracovat pro někoho, kdo se stará o své lidi a snaží se brát jejich situaci v úvahu, je už samo o sobě motivující“ (Forsyth, 2009:11-13).

Řízení organizací zaměřených na sociální služby se od čistě komerčních organizací

liší i tím, že se doposud nesbírají porovnatelná data pro benchmarking. Věřím, že by se v takovém případě mohlo mnohé urychlit. Nicméně oba sektory jistě mohou od sebe již nyní vzájemně čerpat nabyté zkušenosti a příklady dobré praxe, proto zde uvádím následující příklad podpory motivujícího prostředí (z pochopitelných důvodů je to příklad jedné z obchodních organizací).

*Př.: Společnost Hewitt Associate každoročně organizuje studii<sup>3</sup> o Nejlepších zaměstnavatelích roku (věnovanou právě motivovanosti pracovníků). V roce 2007 obsadila první místo ve výše uvedeném žebříčku společnost IKEA (Příkryl, 2007:38-40). Zde jsou její typy na to jak ovlivnit, aby zaměstnanci chtěli dát své organizaci co nejvíce:*

- 1) *firma má stanovené pevné hodnoty a dbá na jejich naplňování*
- 2) ***Považují lidi za to nejcennější, co mají k dosahování výsledků***
- 3) ***Vyhodnocování důvodů odchodu zaměstnanců a sledování výkyvů ve fluktuaci (může znamenat nedostatečné zaškolení nových z-nců nebo chyby na manažerské pozici)***
- 4) ***Při výběru pracovníka kladou důraz ne na vzdělání v oboru, ale na „týmového ducha“ a schopnost respektovat názory druhých (sestavit schopný tým je základ)***
- 5) *Vedoucí pracovníci procházejí přípravou na specifické situace*
- 6) ***Podpora osobního růstu a vzdělávání jak v rámci společnosti, tak i v externích kurzech***
- 7) *Vedení spolupracovníků k odpovědnosti za svůj osobní růst a rozvoj „Nedostávají nic naservírováno, chceme, aby cítili odpovědnost sami za sebe. I to je příklad úspěchu celé firmy“*
- 8) *Předpoklad podobných hodnot pracovníka s hodnotami organizace – jinak je těžké spolupracovníky motivovat k dobrým pracovním výkonům. Motivace penězi se osvědčila jako pouze krátkodobý stimul*
- 9) ***Většina vedoucích pracovníků začínala na nejnižších pozicích v organizaci a postupně se vypracovali na vedoucí místa. Dvakrát do roka probíhá mezi nadřízeným a jeho z-ncem pohovor, kdy spolu mluví o dalších možnostech rozvoje, o podpoře při tomto rozvoji a o směru, kterým by se spolupracovník rád nadále ubíral. Tyto pohovory jsou pro pracovníky velmi motivující a navíc to, že se pohovory odehrávají přímo mezi vedoucím a podřízeným.***
- 10) ***Rovný přístup ke spolupracovníkům – všichni si tykají a vedoucí nemají žádné asistentky***
- 11) *Všichni lidé z provozního zázemí každý rok povinně pracují 14 dní v přímém styku se zákazníky – ve výsledku si všichni více váží práce svých kolegů*

---

<sup>3</sup> *Pozn.: Studie vychází z bodového systému, který sleduje míru motivovanosti zaměstnanců, která je získána z průzkumu mezi zaměstnanci a určuje procento zaměstnanců, kteří mohou být považováni za motivované.*

Společnost IKEA podkládá úspěšnost tohoto svého systému faktem, že výsledky lze dosledovat již ve snížené fluktuaci zaměstnanců a potažmo v nákladech na zaučování nových pracovníků. Všimněme si, že většina z uvedených bodů je nezávislá na penězích v organizaci, tzn., že jich mohou využít i organizace působící v sociálních službách včetně neziskových.

Náklady, spojené s vysokou fluktuací pracovníků, jsou enormní a ne vždy si je společnosti uvědomují. Nejde pouze o výběr a zaškolení nového člověka, ale i o náklady, spojené např. s tzv. vnitřní výpovědí, kdy se pracovník již rozhodl, že podá výpověď, ale ještě to neoznámil a využívá část pracovní doby třeba k hledání nového místa, nebo je to čas věnovaný na řešení různých sporů atd. (HRM, 2007).

Jak je vidět, v dnešní době je nezbytné, aby organizace byly připravené na systematickou práci s řízením svých lidských zdrojů jako neoddělitelné součásti strategického řízení a už si to i uvědomují. Rozdíl, který v praxi dělá jedny organizace ještě úspěšnější mezi ostatními, je ten, že manažeři těch úspěšných navíc toto přesvědčení prosazují a šíří (Stýblo, 1992). Při této příležitosti bych chtěla zmínit váhu profesionality manažerů, jako jednoho z předních motivačních faktorů napříč všemi obory vůbec. Být dobrým manažerem neznamená jen být odborníkem ve svém oboru, ale být dobrým vedoucím týmu, který se v rukou manažera proměňuje v nástroj vytvářející výsledky společné práce. Špatného manažera lze poznat podle výsledků ve výkonu oddělení, dobrý manažer se kromě výsledků může pyšnit i stabilním týmem lidí, kteří pro něho rádi pracují. Obecné vlastnosti a schopnosti dobrého šéfa podle Forsytha (2009) jsou:

- Strategické myšlení, schopnost náhledu, otevřený a inovativní přístup
- Dosahování stanovených výsledků a zodpovědnost za ně
- Delegování pravomocí, odvaha dělat i nepopulární rozhodnutí
- Dodržování slibů, termínů, okamžité řešení aktuálních témat
- Nastavění na hodnoty organizace a vedení lidí
- Spravedlivost, zodpovědnost, důvěryhodnost
- Zájem o zaměstnance, komunikativnost, schopnost naslouchat a rozvíjet schopnosti lidí v týmu
- Respekt k druhým, pokora

Osobnost manažera má zásadní vliv na motivaci zaměstnanců. Dobrý manažer „musí

umět využít každé vhodné příležitosti k povzbuzení, uznání hodnoty výkonu apod. Pro dobrého manažera platí zásada – *úspěch sdílet se svými lidmi, neúspěch brát na sebe*“ (Stýblo, 1992:11-12). V sociálních službách, kde vnější motivační zdroje nejsou nijak štědré, bude platit tato zásada dvojnásob. Z praxe známe případy, kdy jsou lidé motivováni osobností manažera natolik, že odmítají nabízené pozice s výrazně lepším finančním ohodnocením. Na druhou stranu v mnoha společnostech je řízení týmu opravdu slabou stránkou. Stačí se podívat na některé týmové porady nebo na formálně vedené hodnotící pohovory, pokud se vůbec provádějí. Tím chci říct, že přístup manažera může být považován za motivační i bez použití pobídek, které mívají někteří k dispozici. Zaměstnanec může mnohem více těšit pracovat pro někoho (nebo s někým), kdo je v jejich očích schopný a umí být i oporou v situacích, ve kterých se sami necítí komfortně (od hájení zájmů týmu před vedením až po průvodcovství po odborné profesní stránce). Zaměstnanci, nehledě na profesi, nikdy nebudou pracovat s nasazením pro někoho, v jehož kompetence nevěří a o kom mají pochybnosti nebo se ho dokonce bojí. Proto považují argumentaci vedoucích pracovníků o zahlcenosti běžnou agendou na úkor dlouhodobého plánování a systémového řízení za neprofesionální. Rozdíl mezi řadovými zaměstnanci a manažery má být v tom, že lidé v čele týmu si musí umět v podobných situacích poradit.

### 2.3.1 Vztah člověka k práci

V západní kultuře je samozřejmé mít zaměstnání, většina populace je pracující. Nakonečný hovoří o práci jako o jedné z nejdůležitějších lidských činností, protože je zdrojem společenských, duchovních i materiálních hodnot a jako taková slouží člověku k uspokojování většiny jeho potřeb. Práce má tedy pro každého i jistý psychologický význam. Člověk ve vykonávané práci promítá své postoje, které jsou znovu určovány pracovní činností a pracovním prostředím. I to ovlivňuje, zda člověk prožívá práci jako svobodnou (resp. osvobozující) nebo nucenou. Pracovní aktivitu má člověk spojenou s určitými očekáváními, a proto je nutně spojena s motivací.

Vztah člověka k práci je vytvářen, mimo jiné, společenskými poměry, stavem společnosti, hospodářskou a sociální politikou státu atp. Podle některých teoretiků pracovní motivace (Nakonečný, 1992) je vztah k práci předurčován několika společnými motivy:

- a) ekonomické (výkon = peníze)



- b) instristické (uvědomovaná hodnota duševní i fyzické práce)
- c) zajištění existence (produkce statků)
- d) uspokojení (práce jako činnost sama o sobě je příjemná)
- e) sociální interakce (sociální aspekt práce)

Opakem takto chápané práce je nezaměstnanost, se kterou se v 21. století potýkáme jako s jedním z předních celosvětových problémů. Od absence zaměstnání se odvíjí celá řada dalších sociálně patologických jevů ve společnosti a v moderní společnosti je považována za jeden z největších stresorů vůbec.

Je zřejmé, že na vztahu člověka k práci se podílí mnoho činitelů, které mohou v individuálním pojetí každého jedince ústit v různou hierarchii hodnot. Záleží pak na každém zaměstnavateli, jaký zaujme postoj k zacházení s motivací svých pracovníků a jejímu řízení. Původní formulované motivátory, tak jak o nich uvažujeme, by měly mít za úkol ovlivňovat pracovní motivaci a jako takové jsou rozděleny na 2 základní kategorie:

#### **Materiální**

Pobídky jako např. plat, podnikové výhody pro zaměstnance, stravování, rekreace aj.

#### **Nemateriální**

Součástí pracovního procesu jako je pochvala, svěřeni úkolu, prestiž povolání aj.

Každá organizace si tak má možnost vytvořit vlastní portfolio zaměstnaneckých benefitů – motivátorů. Obecně se má za to, že dobrý plat je v zaměstnání důležitý, ale už méně se hovoří o významu dobré pracovní atmosféry nebo dokonce o společenské hodnotě povolání či osobní hodnotě rovnováhy pracovního a rodinného života.

Nakonečný odkazuje na myšlenku amerického podnikového poradce Maccobyho, jež upozorňoval na závislost motivace na společensko-historických podmínkách a zdůvodňoval to tím, že různá historická období se vyznačují různými hodnotami (Nakonečný, 2005). O základních 3 fázích do 2/3 20.století jsem se zmínila v kapitole 2.2.

V teorii řízení lidských zdrojů nabývá na významu tendence vyvažování pracovního a soukromého života, dnes i v českém prostředí skrývající se pod názvem tzv. ***work-life-balance***.

Moderní přístup člověka k pracovnímu procesu reprezentuje teorie o generaci Y, která se stává nejpočetnější skupinou zaměstnanců na současném pracovním trhu

(www.modernirizeni.ihned z 19.7.2012). Tento trend rovněž dokládají psychologické výzkumy z posledních let, jejichž výsledky ukazují, že stimulanty obecně, ztrácejí svou dřívější funkčnost. Dávno totiž už neodpovídají úrovni svobody člověka, dosažené v ostatních oblastech života (Lauder, 2011).

Lidé si v zaměstnání dnes nejvíce cení flexibility a prokazatelně zvažují, zejména právě mladí lidé, rovnováhu mezi prací a soukromým životem (Tisková zpráva, 2011). Podle výsledku průzkumu společnosti Robert Half si zaměstnanci v Česku nejvíce cení volna navíc. Obecně se dá říci, že ve srovnání s předchozími lety stále vzrůstá hodnota volného času, což je logické, když si uvědomíme, že do sociálních služeb vstupuje za posledních 20 let mnoho mladých, v oboru čerstvě vystudovaných pracovníků. „Mladé lidi již tedy nelze motivovat pouze nabídkou vyšších příjmů, nýbrž ‚vyšší kvalitou života‘ “ (Deiblová, 2005:99), za kterou je považováno právě více volného času a flexibilní pracovní doba. V nejčerstvějších průzkumech se na prvních příčkách umísťují: dovolená navíc (nejčastěji 5 a 6 týdnů), práce z domova a pružná pracovní doba (Tisková zpráva, 2012).

Co jsem zde uvedla, přehledně shrnul ve své knize Patrick Forsyth. Tvrdí, že už dávno minuly doby, kdy zaměstnancům stačilo pouhé zadání práce, dnes chtějí být více součástí organizace, vědět, jak se výsledky vyvíjejí, pociťují uspokojení z participace na společných cílech a hodnotách. A proto má současný management pravděpodobně složitější práci, než tomu bylo kdykoliv v minulosti. Práce se v 21. století stala víc než prostředkem obživy. Lidé si dnes už vybírají mezi potenciálními zaměstnavateli, podle svého životního naladění a deklarovaných hodnot organizací, očekávají od zaměstnání i nějaké vnitřní naplnění. U nemotivovaných zaměstnanců v organizaci lze očekávat obzvláště následující chování:

<b>Zvýšení</b>		<b>Snížení</b>
1	absence	péče a tím snížení kvality práce
2	plytvání časem – přestávky, debatování (nevztahující se k práci) a soukromé záležitosti (od telefonování s přáteli až po surfování po internetu)	tempa práce
3	množství pomluv a co je ještě horší, šíření pomluv či obtěžování ostatních	ochoty převzít odpovědnost
4	vzepření se systému (např. nereálné požadavky na výdaje)	úrovně kreativity
5	odmítání pravidel	přesnosti/dochvilnosti (např.: pozdní příchody na schůzky či nalézání důvodů pro dřívější odchod ze zaměstnání)
6	Byrokracie	pozornosti (např.: k instrukcím/úkolům manažerů vedoucí k chybování)

Tyto postřehy byly původně zpracovány pro zaměstnance pracující v administrativě, ale domnívám se, že budou podobné i v sociálních službách. Princip stále zůstává stejný!

Zdroj: (Forsyth,2009:7-8)

Chce se mi tím říci, že dávno jsou pryč prvorepublikové hodnoty, kdy si lidé cenili zaměstnání jako životního poslání a očekávalo se, že dobrý pracovník bude sloužit zaměstnavateli po většinu své kariéry. Ceněnou hodnotou bývalo také celoživotní angažmá u 1 zaměstnavatele, který si vážil zkušenosti dlouholetých pracovníků. V dnešní době se dostává do popředí zájmu zaměstnanců více volného času, prostor pro sebeuplatnění a uspokojení z práce samé. Přestává se hovořit o penězích jako o nejvýznamnějším motivačním faktoru v zaměstnání, důvodu k práci, protože jejich účinnost se prokázala omezená. Jsem přesvědčená, že to ovšem platí jen do té míry, dokud je základní plat zaměstnance dostačující pro důstojné žití a je schopno pokrýt nezbytné potřeby člověka (zaměstnance a jeho rodiny). O dostatečném ohodnocení za odváděnou práci na poli sociálních služeb by se dalo polemizovat. V mém vlastním průzkumu pracovní spokojenosti, který jsem prováděla u jednoho z pražských poskytovatelů sociálních služeb v rámci studijní praxe, se téma nedostačujících peněz objevovalo poměrně často (i jako důvod pro změnu oboru), proto očekávám, že se v nějaké formě objeví i v průzkumu, kterému se budu věnovat v praktické části DP.

### 2.3.2 Význam řízení pracovní motivace v pomáhajících profesích

Základním nástrojem práce pomáhajících v sociálních službách je zejména jejich vlastní osobnost, na rozdíl např. od lékařů, u nichž je daleko důležitější odbornost a klinická zkušenost. Proto se manažerská práce s lidmi v sociální oblasti liší od klasických zaměstnaneckých poměrů, protože se musí zaměřit právě na péči o motivační zdroje pomáhajících.

Účelem sociální práce není objem vykázané péče nýbrž její dopad na kvalitu života klientů a její udržitelnost, na rozdíl o komerčně zaměřených výrobních podniků nebo prodeje produktů. Lidé zaměstnaní v systému sociálních služeb nepracují o nic méně než v jiných profesích, jejich zodpovědnost je nejméně stejně vysoká a svým dopadem na kvalitu života klientů posunuje hranici výkonu práce za cíle ‚pouhého‘ dosažení odměny. I tak je odměňování za vykonanou práci v této oblasti (alespoň v ČR) oproti ostatním profesím prokazatelně podprůměrné (Horecký, 2011). O společenské prestiži nemluvě. Mzda sociálních pracovníků v ČR se pohybuje spíše nad hranicí minimální mzdy, u 11% sociálních pracovníků je to dokonce do 10 tis. Kč/měs (Rebeková 2011).

A i za těchto podmínek lidé v sociálních službách pracují. Navzdory tomu, že si mohou svobodně vybrat z řady jiných profesí, navzdory zvyšujícím se nárokům na vzdělání a požadavky zaměstnavatelů na jejich kompetence, navzdory velké fyzické a často i psychické zátěži. Společnost vždy bude potřebovat jejich ‚pracovní sílu‘ v péči o potřebné, protože lidský kontakt nemůže nikdy nahradit žádným strojem, a to je hlavní devízou pomáhajících profesí. Práce s motivací (záměrně nepoužívám pojem motivování) pracovníků ve službách je to základní, co pro ‚profesionální pomahače‘ můžeme udělat.

Nejen protože se sociální práce u nás posledních 20 let profesionalizuje, vzniká postupně tlak na ‚pomanažerstvování‘ vedoucích pracovníků v jednotlivých službách. A protože nevyvratitelnou úlohou každého manažera je motivovat svůj tým, aby podával dobrý a stále lepší výkon, potřebuje tento vedoucí pracovník v sociálních službách (mimochodem často rekrutovaný z řadové pozice tudíž bez man. vzdělání) dobře znát principy fungování pracovní motivace, kterých bude ve své praxi využívat. Výchozím předpokladem praktické části DP je, že v této oblasti jsou čeští manažeři služeb stále málo vybaveni. Vedoucí v sociálních službách jsou často odborníky ve svém oboru, ale bez nezbytných základů manažerského vzdělání, které by je připravilo na vedení služeb

resp. týmů pracovníků ve službách.

Práce v sociálních službách je sama o sobě náročná. Naléhá se na čím dál vyšší výkon, který se monitoruje, ale na ocenění těžce pracujících zaměstnanců se posun v nárocích neprojevuje. Zatímco reálné mzdy v ostatních profesích za poslední dekádu spíše stoupaly (pochopitelně ne u všech), v sociální oblasti ohodnocení stagnuje a navýšení se nedaří vyjednat. Přestože nepředpokládáme, že by v sociálních službách pracovali lidé primárně kvůli výši finančního ohodnocení, nemůžeme ale očekávat, že tuto práci budou vykonávat za stěžujících se podmínek do vyčerpání vlastních zdrojů, aniž by dostávali jinou formu podpory, která je v sociální práci udrží a bude jim dlouhodobě pomáhat v překonávání obtížných situací. Proto budu v další části DP formulovat otázky po nástrojích jako dlouhodobé péči o lidské zdroje v sociálních službách. Výsledný efekt by měl mít v důsledku přesah vedoucí ke zkvalitnění péče o klienty předmětných služeb.

Zkušenosti ukazují, že zaměstnanci si často při neformálním rozhovoru dokážou postěžovat mezi sebou, ale už nejdou za svými nadřízenými neuspokojivou situaci řešit a očekávají, že „se to nějak pozná a vyřeší“. Domnívám se, že především je zapotřebí jim dodat odvahy a přenést na ně zodpovědnost za otevření vlastních problémů. S tím však musí být nejprve srozuměni a podporováni v tomto dlouhodobém procesu, což je otázka na schopnosti a dovednosti jejich vedoucích.

Z diagnostiky organizace, kterou jsem prováděla během studijní praxe u jednoho zástupce poskytovatelů sociálních služeb, opět vyplynulo na povrch jako jedno z mnohých témat, úskalí práce s motivací zaměstnanců v organizaci poskytující sociální služby. Zároveň jsem zaznamenala zájem ze strany vedoucích pracovníků na jednotlivých úsecích v organizaci o hlubší poznání problému na pracovišti. Hlavními důvody byly zejména často se opakující situace doprovázející fluktuaci zaměstnanců, z ní vyplývající nestabilita pracovních týmů nebo zprostředkované, avšak ne přímo přiznané, projevy nespokojenosti (neřešené z výše uvedeného důvodu) zaměstnanců apod.

Zejména v sociální práci a ostatních pomáhajících profesích se osvědčily supervizní metody udržující motivaci, zvyšující pocit bezpečí pracovníků, usnadňující zvládání stresu mobilizaci sil a energie pracovníků. Supervize hraje roli dialogu o pracovní situaci, kontextech a pracovních postupech, vzájemných vztazích jakož i vztahu k profesi samé, tak jak ji pojímá Havrdová (2008). A to zejména supervize skupinová a týmová. Smyslem těchto podpůrných supervizí je ocenění hodnoty a smysluplnosti práce pracovníka a dále

zařazení práce do širšího kontextu a podpora sebedůvěry pracovníků. Zde je důležité brát prožívání a postoje pracovníků (supervizantů) vážně a nesnižovat jejich význam, umožňovat ventilování kladných i záporných prožitků a sdílet je. Přínosné je obzvláště podporovat tyto postoje i v pracovní skupině nebo týmu. „Účelem podpory v supervizi je povzbuzení k překonání překážek, budování dobrého vztahu a atmosféry, posílení a zplnomocnění supervizanta. Podpůrná supervize umožňuje zlepšit pocit z práce a čelit zklamání, posiluje vědomí hodnoty práce a sounáležitosti s profesí a s organizací, dává pocit jistoty, »zdvihne morálku« a motivuje pro další práci na sobě.“ (Havdová, 2008:52). Je evidentní, že supervize zaměřená na zaměstnance jakož i individuální či skupinová a týmová, ale i manažerská supervize jsou nadějným nástrojem na řešení aktuálních témat v organizacích sociálních služeb.

Desítky tisíc lidí, dle statistiky MPSV až 56 000 (Ministerstvo, 2010) pracují v českém systému pomáhajícím druhým lidem, ročně se stovky studentů rozhodují pro volbu studia v oborech tzv. pomáhajících profesí (každoročně se k přijímacímu řízení jen na FF UK hlásí okolo 300 uchazečů o studium Sociální práce – v Bc. i Mgr. Programu (zdroj: <http://www.ff.cuni.cz> z 12.8.2012).

Vzhledem ke studiu oboru řízení v sociálních a zdravotnických organizacích se zajímám o práci s motivací jako o jeden z možných nástrojů řízení ve svém oboru (tedy v sociálních službách). Obecně totiž platí, že právě na konkrétních lidech záleží výsledný výkon každé organizace, dá se říci i kvalita dané služby. Chci poukázat na možnosti motivování a práce s motivací lidí v sociálních službách, protože na toto téma doposud bylo publikováno velmi málo informací<sup>4</sup>.

Nepochybuji o tom, že možností k rozvoji, podporovaných adekvátními způsoby, je dostatek, ale domnívám se, že se s nimi z různých důvodů pouze nedostatečně pracuje a také, že práce s motivací v pomáhajících profesích u nás má ještě větší potenciál než byl doposud realizován. Neztotožňuji se s názorem, že lidé, kteří si vybrali práci v sociálních službách, si ji vybrali jako poslání a proto tedy nepotřebují další podporu (říkejme tomu třeba motivování) z vnějšku, protože sami následují svojí potřebu pomáhat, se kterou si musí vystačit. Úkolem systematické podpory ze strany zaměstnávajících organizací je zmírňovat rizika vyhoření pracovníků v pomáhajících profesích a podpora

---

<sup>4</sup> Všechna edukativní školení a semináře, kterých jsem se doposud účastnila, byly založeny na obecných teoriích pracovní motivace. S promítnutím charakteru sociální práce do těchto teorií jsem se prozatím neseetkala.

a povzbuzování v jejich náročné práci ve prospěch druhých.

## 2.4 Specifika motivace v sociálních službách

„V běžném životě považujeme díky slušné výchově za správné přiskočit druhému člověku na pomoc, jakmile potřebuje, a to bez říkání, bez ptaní a pro samozřejmé dobro věci“ (Úlehla, 1999:9). Profesionální pomáhání již takovou samozřejmostí není. Lidé si volí pomáhající profese za své povolání z mnoha důvodů, která se výrazně liší od důvodů pro volbu ostatních (komerčních) profesí. Hluboko skryté motivy se mohou u pomáhajících obecně shodovat. Vedle nalézání smyslu v pomáhání druhým to může však být i potřeba uspokojit nenaplněné vnitřní potřeby. O tom více v následující kapitole 2.4.1.

Jednotliví lidé a jejich vzájemná souhra tvoří výsledný ‚produkt‘, kterým se od sebe organizace odlišují. Na rozdíl od komerčních organizací v sociálních službách na vedoucích pozicích nepracují erudovaní manažeři, ale manažery se stávají lidé z profese, a to je hlavním důvodem, vedle specifík tvořených variabilitou cílových skupin klientů, proč se výsledné služby podobného typu od sebe nakonec tolik liší. Intuitivní způsoby řízení promítají individuální charakteristiku vedoucích osobností. Dovednost spolupracovníky motivovat se pak stává skutečným uměním, protože zde už nestačí pouze znát teorie a plošně ji aplikovat, ale jádro spočívá v dovednosti přizpůsobit znalosti a zkušenosti z praxe na míru každému týmu, každému jednotlivci. I dvě zdánlivě podobné situace si budou žádat pokaždé jiné řešení, odrážející například časová či prostorová specifika nebo proměnlivost složení pracovního týmu v dané službě. Proto jsou lidské zdroje tím nejdůležitějším, čím organizace disponuje. Sebelepší vybavení, pracovní podmínky a finanční zdroje na odměňování nemohou nahradit motivované zaměstnance, kteří ve své práci s klienty nacházejí uspokojení.

Motivační systém může stimulovat pracovníky k výkonu, ale nemůže zajistit, aby vykonávali profesi rádi. A právě okolo vztahů se točí sociální práce, která je o mezilidských vztazích v pracovním týmu, o vztazích k profesi, o vztahu ke klientům (Kopřiva, 2006). Tyto vztahy dopadají na kvalitu života klientů a zároveň ovlivňují spokojenost lidí pracujících v sociálních službách. Stejně tak jako Úlehla nazval svou knihu *Umění pomáhat*, tak já považuji „vedení pomáhajících“ za umění.

### 2.4.1 Pracovní motivace a motivace pro práci v pomáhajících profesích

Uvědomuji si, že teorie pracovní motivace vznikaly primárně v tržním prostředí běžných komerčních podniků. Motivace v sociálních službách je specifická jak pro svůj nekomerční charakter tak charakteristikou lidí odhodlaných profesionálně pomáhat. Jejich motivace bývá totiž ovlivňovaná dalšími faktory, jako je specifická hodnotová orientace pracovníků rozlišitelná již u studentů pomáhajících profesí, životními prioritami či altruistickými rysy častěji se objevujícími v sociální sféře (oblast sociální práce je svým charakterem odlišná od běžně vykonávaných profesí orientovaných na výkon). Nakonečný píše i o oborové souvislosti v úhlu pohledu na motivaci a potřeby člověka. Zatímco z našeho (sociálního) pohledu půjde spíše o psychologické pojetí potřeb, v komerční sféře očekáváme spíše ekonomické pojetí (zpředměťňování potřeb) (Nakonečný, 1998).

Vedle termínu ‚sociální služby‘ používám v textu obecné označení ‚*pomáhající profese*‘ (soc. práce, psychologie, medicína či pedagogika) z toho důvodu, že společným cílem zájmu je klient (sociální či zdravotní služby) vyhledávající pomoc s problémy, kterým nedokáže čelit sám či za pomoci svého nejbližšího okolí. Dostupná literatura o sociální práci často spojuje právě téma sociálních služeb s ostatními pomáhajícími profesemi, jejichž pracovníci vykazují podobné osobnostní rysy.

Již ze zmiňovaného odlišování práce v komerční a sociální sféře lze očekávat, že se motivace lidí pomáhajících druhým bude v jistých aspektech lišit od motivace člověka, který si volí své budoucí povolání podle předpokládané prosperity a výdělku. V této kapitole se budu blíže věnovat motivům pomáhajících, které rozdělím do základních kategorií na:

- 1) vnitřní a vnější
- 2) altruistické a egoistické
- 3) vliv sociálního prostředí, výchovy a rodiny

#### **Ad. 1) Vnitřní a vnější motivace**

Hawkins v knize *Supervize v pomáhajících profesích* píše, že lze u pomáhajících vyzorovat přiznanou a skrytou motivaci. Lidé otevřeně, na otázku proč pomáhají, často odpovídají, že chtějí pomáhat, starat se, léčit... (Hawkins, 2004) Další důvody však mohou být na první pohled skryté a je to zejména potřeba moci („obklopit se lidmi, kteří jsou



na tom ještě hůř než já“). Podobně se problematice věnuje Guggenbuhl-Craig v Nebezpečí moci v pomáhajících profesích, kde přijímá výskyt vnitřních - mocenských motivů v pomáhajících profesích za nevyhnutelný, ale z profesionálního hlediska nabádá pracovníky k nutnosti naučit se s nezdravými motivy zacházet (Guggenbuhl-Craig, 2007).

Již v kapitole 2.2.3. jsme se dozvěděli, jak Herzbergova teorie pracovní motivace popisuje vnitřní a vnější motivy. Ty vnitřní motivy představují uspokojení z práce samotné a ty vnější jsou svázány přímo s dosahováním cílů. Rüttinger (in Nakonečný, 1992) definuje nejdůležitější motivy práce takto:

#### Vnitřní motivy práce:

- potřeba činnosti: experimentálně navozené odnětí činnosti silně frustruje; radost z práce samé
- potřeba kontaktu (pro řadu povolání jako jsou obchodník, prodavač atd., pro něž je charakteristický kontakt s lidmi, platí také jako intrinsický motiv)
- motiv výkonu, tj. uspokojení z úspěšného výkonu
- snaha mít moc: zaměstnání se svou hierarchií pozic nabízí možnosti vykonávat legálně vliv na osoby a události a prožívat tak radost z moci
- přání životního smyslu a seberealizace, které může být rozhodujícím způsobem uspokojováno v zaměstnání, které umožňuje za určitých podmínek uplatňování schopností, tvořivosti a psychický růst.

#### Vnější motivy práce:

- potřeba peněz
- obsahově specifikovatelné potřeby konzumace
- snaha po jistotě, obvykle spojovaná s peněžním příjmem
- snaha po uplatnění spojená v západní kultuře se silně zdůrazněnou důstojností člověka (pocitem důležitosti, významnosti) a spojovaná často s vážností (prestiží) povolání
- potřeba kontaktu, dnes často frustrovaná relativní sociální izolovaností životem v malých rodinách
- sexualita: pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho manželských párů poznalo na pracovišti

Podle tohoto Rüttingerova rozlišení můžeme považovat motivaci k práci v sociálních službách spíše za vnitřní, i když svou energii pracovníci zaměřují na pomoc druhým lidem. Zejména poslední uvedený bod vnitřních motivů (přání životního smyslu a seberealizace

jako hodnotnější než ekonomická prosperita) je typický právě pro pomáhající profese. Tento motivační prvek by mohl zároveň poskytnout i klíč k odpovědi na otázku, proč je, v pomáhajících profesích, angažováno více žen než mužů, kteří naopak dávají přednost exaktním oborům. Totiž „celkově jsou muži spíše orientováni na rivalitu a touhu po funkcích, ženy na vazby a informace o druhých lidech“ (Schmidbauer, 200:10).

Podle Herzbergovy teorie bychom mohli předpokládat, že lidé vstupující do pomáhajících profesí nebudou v zaměstnání očekávat tolik vnější stimulanty (plat a ostatní pobídky atp.) ale budou k práci přistupovat s vědomím vlastních potřeb, co od práce očekávají a co přesně je v této práci naplňuje. Proto se domnívám, že se k tomuto tématu bude obdobně stavět i management sociálních organizací, který bude své pracovníky podporovat a pomáhat jim v naplňování jejich osobních potřeb. Jestli tomu tak skutečně je, se dozvíme po vyhodnocení dotazníkového šetření.

### **Ad. 2) Altruismus a Syndrom pomáhajících**

Prvotní popsateľnou formu *altruistického chování* spatřuje například Wolfgang Schmidbauer ve vzájemné výpomoci mezi primáty, které z důvodu života ve skupinách představovalo zvyšující se pravděpodobnost na přežití. Až teprve s příchodem psychoanalýzy se stala sociální vztaženost k bližnímu, předmětem narcismu. Dětský narcismus jako primární sociální motiv je chápán jako prožívání uspokojení prvotních potřeb dítěte. Teprve po jejich naplnění se dítě samo zdravě separuje a vytváří se jeho vlastní Já. Jestliže z nějakého důvodu dojde k narušení tohoto člověku přirozeného vývoje, bude mít dítě tendence k tomu, aby zcela nebo částečně přerušilo vztahy k nejbližším osobám a vrátilo se, do narcistického primárního stavu. Tyto rané konflikty později Schmidbauer identifikuje jako slabá místa u pomáhajících, se kterými skupinově pracoval. Dále ve své práci odkazuje na studii, která podhaluje možnosti zjišťování uspokojení nebo narušení primárních stavů (indikátory připomínající prim. stav jsou odvozené z prožívání typických situací, např. prožívání pocitů v horké lázni, plavání, rychlá jízda atd.) (Schmidbauer, 2000:38).

V 70. letech 20. stol. Přišel psychoterapeut Wolfgang Schmidbauer s novou koncepcí původu motivace v pomáhajících profesích. Během skupinových setkání pracovníků sociálních povolání vyzoroval často se opakující téma osobnostních problémů

u pomáhajících, u kterých se jejich pomáhání stalo formou vlastní obrany proti nevyřešeným konfliktům (viz odstavec výše) a osobnostním poruchám, které se u pomáhajících, jak Schmidbauer (2000) píše, vyskytují podstatně častěji než u zbylé populace. Tyto nevědomé poruchy a raná traumata začal pojímat jako tzv. **syndrom pomáhajících**, který později rozpracoval a i díky němuž se proslavil. Schmidbauerovi při skupinové práci s pomáhajícími pracovníky šlo o předcházení **syndromu vyhoření**, ke kterému dochází při nedostatečné péči o psychohygienu v pomáhajících povoláních, a který může vést až k fatálním důsledkům, kterým se přitom vhodnými preventivními metodami dá předcházet.

Jak Schmidbauer píše, nejlépe je výše popsaná situace zmonitorována u nejprestižnějšího pomáhajícího povolání, tedy u lékařů, avšak situace se v tomto ohledu nijak významně neliší u ostatních pomáhajících oborů. „Syndrom pomáhajících se projevuje zvláště zřetelně právě v tom, že slabost a bezmoc, otevřené doznání emocionálních problémů se přijímá a podporuje jen u druhých, zatímco vlastní obraz sebe musí naopak za každou cenu zůstat prostý takových 'skvrn'“ (Schmidbauer, 2000:16).

### **Ad 3) Vliv sociálního prostředí, výchovy a rodiny**

Vliv na vývoj člověka v nejranějším dětství: V literatuře o pomáhajících profesích se můžeme dočíst o významu raných vztahů mezi dítětem a rodiči, které v případě neuspokojení prvotních potřeb dítěte, především nepodmíněného přijetí a jistoty zájmu vztahové osoby – rodiče o něj, ústí (mimo jiné) v pozdější potřebu pomáhat druhým. Neuspokojené dítě zapomíná na vlastní potřeby a v rámci obrany přejímá úlohu mocného pomáhajícího, ve které se identifikuje se vztahovou osobou. „Podobně se pomáhající, který hledal pomoc a podstoupil třeba psychoterapii nebo se zapojil do nějaké sebezkušenostní skupiny, často stává terapeutem nebo vedoucím takové skupiny. Je tím prožitkem nového oživení a částečného vyplnění svých dětských tužeb po vcítění a zájmu tak uchvácen, že chce převzít roli terapeuta, vedoucího skupiny“ (Schmidbauer, 200:44).

Dále tuto myšlenku rozvíjí Alice Millerová na příkladu s volbou jiného pomáhajícího povolání - psychoterapeuta. Ilustruje, jak člověka pro výběr pomáhající profese může ovlivnit již jeho nejranější dětství. Tvrdí, že u dětí, u kterých nebyly naplněny některé přirozené vývojové potřeby (bezpodmínečné přijetí, kterému brání nevědomé potřeby

rodičů) a ve kterých bylo potlačeno autentické prožívání ontogenetických fází, si intuitivně vypěstovaly vnímavost pro nevědomé signály potřeb druhých. „Koho jiného, kdo by neměl tuto zkušenost, by také zajímalo, co se děje v nevědomí těch druhých, a kdo by tomu obětoval celé dny?“ (Millerová, 1995:9). To může podle Millerové v dospělosti vést k volbě profesí, které člověku umožňují „prostřednictvím náhradních osob uspokojovat své potřeby, jež zůstaly v dětství nenaplněny“ (Millerová, tamtéž). V respektovaném dítěti, vyrůstajícím u chápajících rodičů, se za daných podmínek rozvine zdravé sebevědomí. U takového člověka lze podle jen těžko předpokládat, že by si později vybral pomáhající povolání a že by si vytvořil a vyvinul cit pro pocity druhých v té míře, jako se to děje u výše popsaných dětí respektive budoucích pomáhajících pracovníků (Millerová, 1995).

Kulturní a vrozený princip: Schmidbauer poukazuje na provázanost biologických předpokladů s tradicemi předávanými principy altruistického chování. Způsoby chování jako např. pomoc v rámci rodiny nebo ochrana potomstva a žen, kterým se člověk postupně učí, by byly bez určitých biologických předpokladů (schopnost učit se napodobováním) zcela nemyslitelné. Je nesporné, že k předávání kulturních tradic dochází především v rámci blízké a širší rodiny jako nejbližšího socializačního prostředí obklopující člověka. Z toho můžeme usuzovat o významném vlivu rodiny na formování hodnotového žebříčku jejích členů respektive na volbu povolání dětí vyrůstajících v těchto rodinách (Schmidbauer, 2000). To potvrzuje fakt, že rodiče obvykle bývají svým dětem průvodci při volbě budoucího povolání<sup>5</sup>, a také protože výběr dítěte je determinován vymezením se vůči vlastním rodičům, jejichž obraz v jeho očích je jistě dotvářen jejich profesním zaměřením.

Géringová se ve své úvaze dostává ještě dále a skutečným důvodem pomáhajícího chování považuje “kulturní princip“ kterýžto už překonal biologický základ člověka.

*Př.: „...vyrůstala jsem v rodině, která je totálně pomáhající, všichni její členové jsou, nebo po určitou dobu v životě byli, profesionálními pomahači. Mnoho rodinných specifických vzorců chování jsem považovala za normu...“ (Géringová, 2011:13).*

---

<sup>5</sup> Pozn.: v kapitolách o soc. službách záměrně používám pojem POVOLÁNÍ a ne zaměstnání (jako u teorií prac. mot.), protože pomáhání považuji spíše za otázku osobního nasazení – povolání k prospěšné práci, než za zaměstnání produkující osobní prospěch zaměstnance a jeho zaměstnavatele...

## 2.4.2 Sociální práce dnes a její management

Pracovní zařazení v sociálních službách v současnosti nemá mezi ostatními profesemi vysokou prestiž, a to ani přes to, že nároky na vzdělání lidí pracujících v oblasti služeb jsou vysoké, profesionální ‚pomahači‘ musí vykazovat určité osobnostní kvality, a také se klade důraz na sledování a zvyšování kvality jejich práce.

V Matouškově úvodu do sociální práce se můžeme dočíst, že prapůvodně byla solidární pomoc potřebným zcela automaticky zajišťována neformálně v rámci rodiny či rodového kmene. Až teprve s nástupem života v městském uspořádání se v odosobněných komunitách začala formovat státem či církví organizovaná pomoc lidem v nouzi jako politická nezbytnost a mravní povinnost věřících. Tehdy ještě byla pomoc člověku v nouzi dobrým příkladem. Už koncem 19. století vznikaly základy sociální práce a ještě ve 20. století se lidé ve sféře sociální práce organizovali dobrovolně. Postupně se sociální práce začala oficiálně vyučovat, standardizovat a v dnešní době se stala součástí státního systému sociálního zabezpečení a nástrojem sociální politiky.

Až teprve po roce 1989 dochází k obnově předválečného vzdělávání v sociální práci, nejprve s centrem v Praze a Brně pod vedením Jiřiny Šiklové a Iva Možného, později i v dalších velkých českých městech. Nová doba však s sebou přináší i nové sociální problémy a sociální práce a sociální služby se tak znovu formují a snaží se nalézt vhodné způsoby řešení (Matoušek, 2001). Práce čerstvých absolventů, teoreticky vybavených pro výkon sociální práce v nových službách však nebyla zpočátku, pro absenci legislativních norem, vůbec jednoduchá. Postupně začala vznikat právní úprava pro sociální služby a až v roce 2007 vstoupil v platnost nový zákon o sociálních službách. Poprvé byly definovány nové formy a typy služeb reagující na soudobé sociální problémy. Zřizovatelem sociálních služeb už není jen stát (před 1989 MZ ČR, nyní MPSV), ale i kraje, obce a neziskové organizace (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a církevní právnické osoby). Otevřela se tak dodnes nevyřešená otázka ohledně financování státem zastřešených služeb. Součástí zákona se staly Standardy kvality v sociálních službách.

Zároveň jak se dnešní sociální politika snaží formulovat co nejlepší pomoc potřebným, přímo úměrně narůstají také státem kladené nároky na poskytovatele služeb, potažmo jejich pracovníky. Podmínky se neustále zpříšňují ve snaze dosát pravidlům, byť

v dobré víře, a stát jako patron se v současné době hospodářské krize dostává do stále obtížnější situace v oblasti zabezpečení sociálních služeb pro své občany. Organizace poskytující služby, bez ohledu na zřizovatele, se ze všech sil snaží dostát kladeným nárokům, včetně těch na profesionální dovednosti pracovníků v sociálních službách, v tomto případě na úkor ohodnocení jejich úsilí a ocenění náročné práce při pomoci potřebným. „V sociálních službách bývá finanční oceňování zaměstnanců spíše slabší, vzhledem k množství peněz, které mají organizace k dispozici. Často jsou pracovníci v sociální oblasti motivováni touhou pomáhat, být potřební a tím, aby jejich činnost měla ‚vyšší smysl‘. To může vést po čase k vyhoření pracovníků, protože oceňování ze strany okolí a nadřízených je pro každého důležité a nezbytné. Možností, jak částečně kompenzovat nedostatečné finanční ohodnocení, může být systém morálního oceňování pracovníků a možnost ‚benefitů‘ “ (Krutilová, 2008:132). Právě na hledání těchto možných benefitů se budu soustředit v další části práce.

Sociální práce se postupně profesionalizuje a neustále čerpá podnětnou inspiraci z rozvinutého komerčního odvětví. Přestože je hodnota sociální práce a její pomoci lidem v nouzi pro společnost a život člověka nevyčísitelná, neodráží se to v ani v morálním kreditu lidí pracujících v tomto oboru, natož v ohodnocení jejich práce zaměstnavatelem, tak jak tomu bývá v jiných profesích.

V sociálních službách nejde o výkon ve smyslu čím „více obslužených klientů, tím lépe“, ale především o kvalitativní stránku výkonu, což se samozřejmě promítá do náročnosti ve způsobech řízení organizací poskytujících sociální služby a na tyto se také zaměřím v praktické části DP. Smyslem sociální práce je jednak profesionální pomoc lidem, kteří se se svými sociálními problémy nedokážou vypořádat sami nebo s pomocí nejbližšího okolí a zároveň se sociální pracovníci (rozuměj lidé pracující v sociálních službách, a to nejen na pozici „sociálního pracovníka“) podílejí na vytváření společenských podmínek vhodných pro naplňování individuálního lidského potenciálu (Matoušek, 2001). Domnívám se, že podmínky pro provozování sociálních služeb, tak jak jsou dnes u nás nastavené, jsou jedním z důvodů nedocenění hodnoty sociální práce včetně úsilí lidí investujících svou energii do formální pomoci druhým. Řešení dané situace napovídají například Standardy, konkrétně Personální st. Č. 9 a 10, které doporučují, aby poskytovatelé sociálních služeb přijímali zaměstnance s odpovídající kvalifikací a dále je motivovali k dalšímu vzdělávání, které povede ke zlepšování kvality

služeb (Krutilová, 2008). Poskytovatelé sociálních služeb se pak právem ptají, jak toho mají, s omezenými zdroji, dosáhnout. Odpověď na jejich otázku není prozatím jednoduchá, a to i proto, že vlastně doposud nevíme, jak a jestli vůbec se v sociálních službách nějaká práce s motivací praktikuje. Věřím, že alespoň z části se podaří najít odpovědi v dalších kapitolách této práce.

### 2.4.3 Empirické poznatky o motivaci v sociálních službách

Ke všeobecnému tématu pracovní motivace existuje celá škála informačních zdrojů, o mnoho méně pak přímo na téma motivace v sociálních službách, která mě zajímá. Kunderátová tento jev vysvětluje absencí výzkumů ze sociální práce v postsovětských zemích (Kunderátová, Motivating). Téma lze okrajově dohledat ve zdrojích týkajících se obecně pomáhajících povolání a sociální práce. V této kapitole budu vycházet především z již publikovaných zjištění a relevantních výzkumů.

Protože doposud neexistuje žádný důkladný komparativní výzkum v sociálních službách, využila jsem dalších zdrojů vč. následujících konzultací.

V období, kdy vznikala formulace tématu této práce, jsem měla možnost konzultovat problematiku motivace v sociálních službách s psychologkou supervidující dobrovolníky v sociálních službách a která se svými zkušenostmi podílí na výběrových řízeních vedoucích pracovníků přímo v sociálních službách. Nejen za pomoci osvědčených psychodiagnostických metod se jí daří odhalovat i ne na první pohled zřejmé motivace těchto lidí. Jí nejčastěji vyzorované důvody se potvrdily ve výše uvedené prostudované literatuře. Z praxe mi potvrdila, že nejčastějšími motivy výběru povolání v sociálních službách se jeví být naplňování vztahových potřeb a již zmiňované substituční chování, čímž se potvrzuje předpoklad, že pracovníci v sociálních službách nehledají uplatnění v práci pro peníze nebo jiné hmotné výhody, ale pro autentické vztahy.

Dále jsem se zajímala, zda mají personální agentury (zajišťující kompletní péči v oblasti HR vč. diagnostiky motivace a poradenství) nějakou zkušenost s tím, že by se o jejich služby ucházely organizace ze sociální oblasti nebo jiných pomáhajících profesí. Jednoznačné odpovědi hovoří za vše:

*„...zatím jsme ještě organizaci, která se zabývá touto oblastí, mezi našimi klienty v rámci řešení motivace neměli. Nicméně na naše otevřené kurzy se čas od času přihlásí*

*osoby, které se v těchto oblastech pohybují - jsou to však kurzy zaměřené na manažerské dovednosti a motivace je pouhá část této problematiky.“ (zdroj: Agentura Salvia, s.r.o.).*

*...velký zájem z oblasti sociálních služeb o práci s motivovaností není. V letošním roce se naší studie Best Employers, kde na základě motivovanosti zaměstnanců a dalších faktorů sestavujeme žebříček nejlepších zaměstnavatelů, přihlásil jeden dům seniorů. Také jsem jednala o zapojení do studie s jednou z církví, to však nedopadlo... Jednali jsme též se sítí zdravotnických zařízení, tam to ztroskotalo z finančních důvodů (základní účast ve studii není drahá, ale pro tak velkou a členitou společnost je třeba se na výsledky dívat ve větším detailu a hlubší analýzy už se pohybují v desítkách tisíc korun). ..... důvodem nezapojení do těchto aktivit je ten, že tam nefunguje klasické "tržní" prostředí, je tam větší nouze o zaměstnance, nižší platy atd., a také proto, že prozatím těmto společnostem nemůžeme nabídnout relevantní benchmark, se kterým by se srovnávaly. (zdroj: Aon Hewitt).*

Toto jsou reálné situace z dnešní praxe. Na základě provedené rešerše jsem zjistila, že nejvíce odkazů na výzkumy a další praktické práce ze zkoumané oblasti se objevuje v diplomových pracích studentů humanitních oborů za posledních 4 roky a dále pak ve studiích a člancích, o poznání méně pak v literatuře.

Z výše uvedených zdrojů, potřebě této práce, nejlépe odpovídá výzkum diplomantky v oboru psychologie, testující vztahy mezi motivací pracovníků v sociálních službách a motivačními faktory v organizacích, a to pomocí výzkumu opakovaného po 3 letech (Rebeková 2011). Výsledky tohoto výzkumu ukazují, že u sociálních pracovníků neexistuje vztah mezi platem a jejich motivací a dokonce prokazuje významný rozdíl mezi úrovní motivačních faktorů u sociálních pracovníků a úrovní faktorů používaných v organizacích (viz Tab. č.1).



Tab. č.1: Zjištěné nejvýznamnější motivační faktory sociálních pracovníků

Pořadí	Motivační faktory sociálního pracovníka	Průměr
1.	možnost se v případě pracovního problému obrátit na své kolegy	3,69
2.	vztahy s kolegy v týmu	3,67
3.	příležitost ke vzdělávání (školení, semináře, stáže...)	3,64
4.	užitečnost práce	3,62
5.	možnost pracovat v dobrém v kolektivu	3,62
6.	příležitost pro samostatné myšlení	3,6
7.	příležitost pro samostatné jednání	3,56
8.	zpětná vazba od Vašeho vedoucího	3,49
9.	příležitost osobní účasti při dosahování cílů	3,49
10.	sebenaplnění a seberealizace z pracovní činnosti	3,49

(Zdroj: Rebková, 2011:72)

Tab. č.2: Zaměstnanecké výhody vyskytující se v organizacích

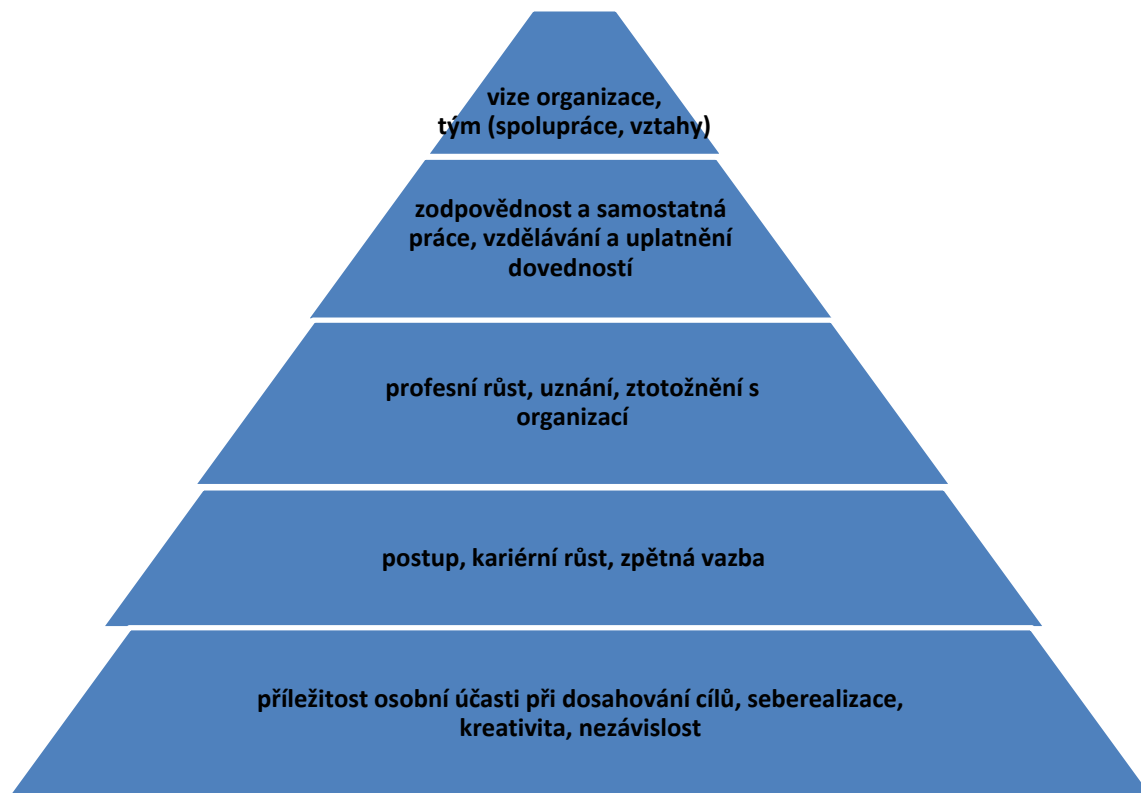
Pořadí	Zaměstnanecké výhody motivující sociálního pracovníka	Procenta výskytu
1.	DOVOLENÁ NAVÍC (5 a více týdnů za rok)	78%
2.	PENĚŽNÍ ODMĚNY (alespoň jednou do roka)	62%
3.	ZAPLACENÉ DNY VOLNA NA DOKTORA (sick day off)	53%
4.	STRAVENKY	40%
5.	POUŽÍVÁNÍ SLUŽEBNÍHO TELEFONU	36%
6.	KULTURNÍ AKCE	33%
7.	NOTEBOOK	29%
8.	NEPENĚŽNÍ DARY	22%
9.	PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	22%
10.	PŘÍSPĚVEK NA ŽIVOTNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	11%
11.	JAZYKOVÉ KURZY	11%
12.	POUŽÍVÁNÍ AUTOMOBILU PRO VLASTNÍ ÚČELY	7%
13.	PŘÍSPĚVEK NA RELAXAČNÍ AKTIVITY	7%
14.	PŘÍSPĚVEK NA SPORTOVNÍ AKTIVITY	4%

(Zdroj: Rebková, 2011: 76)

Při porovnání s používanými motivačními programy v sociálních organizacích (soubor zaměstnaneckých výhod organizace) Rebková došla k závěru, že ve značné míře neodpovídají motivačním faktorům jejich pracovníků, které by měly motivovat. Ve vlastním průzkumu budu hledat důvody, které k popsané situaci vedou.

Podle výsledků studií (Rebeková, Kundrátová, Zabarauskaite) můžeme motivační žebříček pracovníků v sociálních službách sestavit v následující hierarchii:

Obr. 4: Motivační žebříček pracovníků v sociálních službách (zdroj: autor, 2012)



Kundrátová nicméně dokládá, že faktory, které by dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie byly zařazeny do kategorie hygienických, nevykazují vzájemně statisticky významný rozdíl, tudíž nelze považovat 1 faktor z výše uvedených za nejdůležitější (Kundrátová, Motivating) - variabilita v jednotlivých organizacích dle důležitosti pro konkrétní pracovníky. Jak můžeme vidět, v žádné úrovni se nevyskytuje potřeba vnějších stimulantů.

Ve výzkumech byli pracovníci sociálních služeb také dotazováni na faktory snižující jejich motivaci. Nejčastěji byly jmenovány peníze, zejména pak u zaměstnanců neziskových organizací, kde byly prezentovány již jako nejčastější ‚problém‘.

## 2.5 Shrnutí teoretické části

Stěžejním tématem teoretické části DP bylo pojetí pracovní motivace a vysvětlení několika málo principů, podle kterých mohou manažeři pracovat v procesu personálního řízení (během náboru nových pracovníků, v pracovním procesu a při řešení problematických situací v pracovních týmech a v neposlední řadě při řešení neustávající fluktuace pracovníků). Ověřili jsme si, že empirických zkušeností bylo doposud uveřejněno spíše málo. Pravděpodobné důvody lze vysledovat v historickém vývoji sociálních služeb a povaze pomáhající profese. V části praktické se proto zaměřím na vlastní hypotézy výzkumu, pomocí kterého se budu snažit zodpovědět otázky formulované na základě prostudovaných materiálů.

Z výše uvedených kapitol můžeme odvodit závěr, že pracovní výsledky jsou v praxi závislé nejen na vnitřní motivaci pracovníků, ale významnou roli zde hraje i zajištění pracovních podmínek. Jak se ukázalo, pracovníci v sociálních službách by měli spíše inklinovat k vnitřnímu uspokojování potřeb v práci i bez stimulace vnějšími pobídkami. Troufám si spekulovat, že se s potřebou zavedení vnějších stimulů u pracovníků v sociálních službách setkáme i v dotazníkovém šetření jako potřeby kompenzace podhodnocených platových podmínek. To však až na vzdálenějších příčkách v žebříčku, protože se peníze neprojevily být motivačním faktorem u pracovníků v sociálních službách.

Dále budu zjišťovat, jaká je v českém systému sociálních služeb motivační praxe. Věřím, že sebrané výsledky prokážou rezervy, se kterými bude možné dál na jednotlivých pracovištích posunovat péči o zaměstnance k lepšímu. Předpokládám, že mnohé faktory způsobující dosavadní nespokojenost zaměstnanců jsou v rukou schopných manažerů ovlivnitelné, počínajíc výběrem nejvhodnějších kandidátů na definované pozice, až po každodenní řídicí přístup vedoucích k zaměstnancům. Úkolem vedoucích pracovníků je zajistit optimalizaci všech těchto částí pracovního procesu, protože jejich výkonnost se vždy rovná výkonnosti jejich pracovních sil, které mají k dispozici. Peter Drucker by jistě souhlasil, že jediným opravdovým zdrojem organizací jsou lidé, každý jednatel sám za sebe i jako tým. „Pro zajištění efektivnosti pracovníků je třeba se dívat na člověka jako na organismus s osobitými fyziologickými a psychologickými vlastnostmi, schopnostmi a omezeními a s charakteristickým způsobem chování“ (Drucker, 2007:25). To jen dokazuje, že i ve specifickém prostředí sociálních služeb lze čerpat z teorií

moderního managementu, ač se to na první pohled může zdát nepravděpodobné.

Práce na vedoucích pozicích je rovněž svým způsobem náročná, proto by se mělo dostávat i vedoucím pracovníkům v sociálních službách náležitá péče, od jejich hierarchicky nadřazených pracovníků. Vedoucí pracovníci/manažeři by měli být vždy alespoň o krok napřed oproti svým týmům a být připraveni řešit zátěžové situace, jakou např. nízká motivovanost v práci je. K tomu by jim mohl posloužit výsledný materiál vyplývající z analýzy sebraných dat, protože úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který rozumí problému, jemuž čelí.

### 3 Empirická část

Praktická část diplomové práce stává především na vlastním průzkumu mezi poskytovateli sociálních služeb a analýze sebraných dat.

Hlavním cílem je výzkum za účelem odhalení používané škály motivátorů a pojmenování rezerv, které v oblasti řízení motivace vedoucí pracovníci sami v dotaznících pojmenují.

Očekávaným výstupem je přehledné zmapování a shrnutí práce s motivací v oboru a dále předložení návrhů na možný rozvoj práce s motivací v sociálních službách jako jednoho z nástrojů řízení kvality služeb. Zaměřuji se konkrétně na rezervy v systematické práci vedoucích pracovníků s motivací zaměstnanců sociálních služeb v ČR. Výstupem této práce jsou praktická doporučení k práci s motivací zaměstnanců v průzkumu zúčastněných, organizací, která budou korespondovat se specifickými potřebami relevantních respondentů.

#### 3.1 Výzkumná otázka

V teoretické části DP jsem se zabývala definicí pojmů a formulací výzkumného pole, které se nyní pokusím zahrnout do formulace dotazníkových otázek pro sběr dat.

Cílem výzkumného šetření byl sběr validních dat přímo od vedoucích pracovníků pohybujících se v sociálních službách.

Hlavní výzkumnou otázkou (**RQ**), kterou jsem si položila bylo: ***Jakým způsobem pracují manažeři sociálních služeb s motivací zaměstnanců a jaké jsou jejich rezervy?*** Vybraným souborem podotázek jsem zjišťovala, jak jejich současný motivační systém funguje, jaké mají dnešní manažeři v sociálních službách podmínky k vlastnímu rozvoji dovedností řídicích pracovníků a jaký je prostor pro změnu ve zkoumané oblasti.

***Hypotéza 1:** S motivací zaměstnanců v sociálních službách se v ČR pracuje málo, tudíž existuje značný potenciál pro její využití ve prospěch organizací, potažmo klientů služeb.*

***Hypotéza 2:** Vzdělání vedoucích pracovníků ovlivňuje obsah a intenzitu jejich metod práce s motivací podřízených.*

**POD 1)** *Jaký podíl manažerů v sociálních službách bere význam motivace v úvahu?*

**POD 2)** *Jakým způsobem pracují manažeři v sociálních službách s motivací zaměstnanců?*

**POD 3)** *Jsou manažeři v sociálních službách vybaveni a připraveni pro práci na vedoucí pozici?*

**POD 4)** *Jaké jsou silné a slabé stránky pro řízení lidí u současných manažerů v sociálních službách?*

Na základě výše popsaných hypotéz a formulovaných podotázek byl sestaven dotazník (příloha č. 2)

### 3.1.1 Popis výzkumu

Prováděný výzkum je deskriptivní, ptá se na to, kdo jsou lidé na manažerských pozicích v sociálních službách, jakým způsobem pracují a jak jsou k tomu vybaveni, protože záměrem je zjistit, jaké jsou rezervy v českých motivačních systémech (používání motivačních faktorů, tak jak byly popsány v kapitolách výše) a popsat je ve formě doporučení. Z tohoto důvodu jsem zvolila kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Ve smíšeném výzkumu se obecně „míchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky nebo paradigmaty v rámci jedné studie“ (Hendl, 1995:60).

### 3.1.2 Výběr vzorku

Pro účely této práce ponechme stranou organizace poskytující sociální služby jako doplňkovou část k hlavní činnosti, která je jinak zaměřená například primárně na zdravotní péči (sociální lůžka v nemocnicích aj.) apod. Budou nás zajímat sociální služby, tak jak je pojímá zákon (Zákon č. 108/2006, §32-33).

Dotazníky jsou určeny liniovým manažerům ve službách, kteří jsou jako hierarchicky první vedoucí pracovníci v přímém kontaktu s každodenní operativou organizací a vedou výkonné pracovníky v sociálních službách. Moderním jazykem používám v DP označení „manažeři“, ale protože je toto pojmenování stále nezvyklé v humanitních oborech a zejména v pomáhajících profesích, byť svými parametry nejlépe vystihuje podstatu věci, v dotaznících jsem používala respondentům bližší označení „vedoucí pracovník“ (ve stejném významu).

Pro výběr vzorku jsem použila náhodný stratifikovaný výběr (Disman, 2011). Kompletní seznam registrovaných sociálních služeb (Registr, 2012) byl rozdělen na podsoubory do 3 kategorií podle forem služeb na pobytové, terénní a ambulantní. Z celkové populace čítající 5 392 registrovaných služeb v ČR, jsem z každé kategorie vybrala proporcionální 20% vzorek (aby se navrátil relevantní počet odpovědí, protože počítám se sníženou návratností z důvodu zvýšené četnosti dovolených v letním období), tj. bylo vybráno 337 rezidenčních služeb, 454 terénních služeb a 509 ambulantních služeb. Celkem bylo rozesláno 1 300 dotazníků.

### 3.1.3 Sběr dat

Respondenty jsem (kvůli velkému počtu) oslovila elektronickou poštou a pro sběr dat použila internetový nástroj pro online dotazníky společnosti Survio s.r.o. Dotazník byl zpřístupněn po 20 dnů, z toho 14 pracovních dnů (přičemž v prvním týdnu se vracely odpovědi i během víkendových dnů). Obecně se udává největší intenzita návratnosti odpovědí v prvních dnech po zveřejnění, což se potvrdilo i v našem případě (viz Tab. č.3).

Tab. č.3: Návratnost dotazníků

	Odpovědělo (N)	Podíl (%)			Odpovědělo (N)	Podíl (%)
1. den	7	2		11. den	0	
2. den	113	36		12. den	1	
3. den	12	4		13. den	2	1
4. den	9	3		14. den	3	1
5. den	111	35		15. den	2	1
6. den	12	4		16. den	4	1
7. den	23	7		17. den	0	
8. den	7	2		18. den	0	
9. den	6	2		19. den	0	
10. den	0			20. den	1	

Celkem					313	100
--------	--	--	--	--	-----	-----

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Zodpovězeno bylo 312 dotazníků. Přijato bylo 313, ale jeden dotazník byl vyřazen, při čištění souboru dat, pro chybějící odpovědi na všechny otázky. Již během rozesílky se mi vrátilo 56 odpovědí z nefunkčních emailových adres a 23 automatických odpovědí v nepřítomnosti (dovolená). Dalších 17 osob odpovědělo, že na vyplnění dotazníků nemá, z různých důvodů, čas, nebo dokonce „že lze dotazník vyplnit a poskytnout osobní interpretaci dat v rámci 60 min za 200 Kč – zdůvodnění:

*„Ke zpoplatnění nás vedla nutnost zajistit si finanční prostředky na naši činnost a úsilí o zvýšení efektivity naší práce. Množství žádostí o vyplnění různých dotazníků převyšuje naše kapacitní možnosti...“*

Po odečtení výše uvedených 96 odpovědí vyšla 26 % návratnost, což svědčilo o pravděpodobném výskytu chyby. Po bližším zkoumání jsem zjistila, že chyba nastala již při výběru vzorku z veřejně dostupného Registru služeb. V seznamu celkového výčtu služeb se totiž zobrazují duplicity některých registrovaných služeb. Po konzultaci s pracovníky MPSV, na které jsem se obrátila pro objasnění, jsme došli k závěru, že toto zdvojení vzniká u těch služeb, které jsou poskytovány na více pracovištích. Tzn., že 1 registrovaná služba (pod 1 identifikátorem), mající kapacitu např. 20 klientů, může být poskytována na 2 odlišných adresách (např. ve 2 různých budovách jednoho komplexu). Tyto obě dvě adresy jsou sice zobrazovány na kartě dané služby v Registru, ale informační systém je rozlišuje už jako 2 služby, tzn. ve dvojím zobrazení karty. Několik málo služeb, zejména terénních, má logicky více míst poskytování služby (např. některé pečovatelské služby až 11 geografických míst). V důsledku toho pravděpodobně docházelo během náhodného výběru k opakovanému vylosování a tudíž opakovanému zaslání dotazníku na stejnou kontaktní adresu. Bohužel se mi nepodařilo získat aktuální počet funkčních registrovaných služeb v České republice ke dni rozesílky dotazníků (statistika za předchozí kalendářní rok je vydávána během druhé poloviny nadcházejícího roku tj. bude teprve zveřejněn. pro 2011 a pro 2012 dokonce až v následujícím roce), ale ze Statistické ročenky MPSV za rok 2010 lze usuzovat, že je v ČR momentálně provozováno něco okolo 3 127 služeb (MPSV, 2011). Zdůrazňuji, že původně jsem vycházela z počtu 5 392, tedy o 42% více. Reálná návratnost za těchto podmínek, tedy z výchozího vzorku 625, odpovídajícího 20% z 3 127 služeb, činila 50%.



### 3.2 Výsledky výzkumného šetření

Dotazníkové šetření bylo úspěšné, na což usuzuji z návratnosti odpovědí i ze vzrůstajícího zájmu o jeho výsledky, a to nejen mezi oslovenými respondenty. Odpovědi na otevřené otázky byly bohaté co do pestrosti i rozsahu (rozsah odpovědi u otevřených otázek nebyl limitován, někteří respondenti odpovídali ve více bodech). Nejčastěji vynechanými otázkami, (nebo zodpovězenými „nevím“), v přehledových tabulkách značenými „NR“, byly otázky otevřené a otázka č. 27 na vzdělání:

Tab. č.4: Nejčastěji nezodpovězené otázky

	Ot.č. 19	Ot.č. 20	Ot.č. 27	Ot.č..28	Ot.č..32
<b>Neodpovědělo (N)</b>	33	90	32	46	27
<b>Odpověď „nevím“ (N)</b>	1	2	0	1	0
<b>Celkem NR (N)</b>	34	92	32	47	27

U zbylých otázek se četnost nezodpovězení pohybovala do 3 respondentů.

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

I přes to, že otevřené otázky figurovaly mezi nejvíce vynechávanými v dotazníku, podařilo se díky jejich zařazení shromáždit velkou škálu podnětů. Dále jsem rozdělila sebraná data tematicky dle stanovených podotázek z kapitoly 3.1. následovně:

#### KDO MOTIVUJE

Z přehledu (viz Tab. 5) je zřejmé, že naprostou většinu vedoucích pozic v sociálních službách zastávají ženy, průměrně okolo věku 41 let, což není překvapující vezmeme - li v úvahu, že vysokoškolské vzdělání v oboru dokončují ve věku okolo 25 let, nějakou dobu trvá, než získají praxi pro možnost ucházet se o vedoucí pozici a následně přerušují aktivní kariéru odchodem na rodičovskou dovolenou s návratem před 40. rokem, což lze odvodit z českých statistik (ÚZIS, 2010). Přes četné předsudky objevující se v poslední době v médiích, vůči zaměstnávání rodičů s malými dětmi lze považovat tyto zaměstnance za ideální pro vedení služeb. Jednak jsou to lidé s větším pochopením pro individuální potřeby zaměstnanců ve službách, absolvovali vzdělání v sociální oblasti již v době obnoveného vzdělávacího systému v sociální práci a v neposlední řadě představují přínos pro organizaci v podobě udržení kontinuity ve stylu vedení týmu. Pro vedení týmu obecně představuje změna vedoucího pracovníka jedno z největších rizik

vedoucích k odcizení a následné výpovědi (Branham, 2009). Toto riziko u pracovních týmů v sociálních službách hrozí o to více, že jsou založeny právě na vzájemných vztazích, které mohou být ohroženy změnou osobnosti na vedoucí pozici.

Tab. č. 5

		Manažeři v sociálních službách																															
Věk	Vzdělání										Praxe						Obor																
	vyučen		SŠ/USO		VOŠ		VŠ		PhD./PhDr.		roky						SOC		ZDR		PG		EKO		MNG*		OST						
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%					
	<22	1	0,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,4	0	0,0	1	0,4	0	0,0	6	2,1	0	0,0
	23-32	67	21,5	0	0,0	2	0,6	7	2,3	58	18,7	0	0,0	61	19,7	6	1,9	0	0,0	0	0,0	46	16,1	1	0,4	17	6,0	0	0,0	2	0,7	6	2,1
	33-47	97	31,1	1	0,3	16	5,2	10	3,2	69	22,3	0	0,0	43	13,9	34	11,0	18	5,8	1	0,3	38	13,3	7	2,5	29	10,2	9	3,2	3	1,1	5	1,8
	48-66	79	25,3	0	0,0	30	9,7	9	2,9	38	12,3	2	0,6	13	4,2	28	9,0	26	8,4	11	3,5	27	9,5	11	3,9	15	5,3	8	2,8	1	0,4	11	3,9
	>67	1	0,3	0	0,0	1	0,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,3	0	0,0	0	0,0	1	0,4	1	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Cik Ž</b>	22 až 70	245	78,5	1	0,3	49	15,8	26	8,4	166	53,5	2	0,6	118	38,1	69	22,1	44	14,1	12	3,8	113	39,6	20	7,0	62	21,8	17	6,0	12	4,2	22	7,7
	<22	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	23-32	10	3,2	0	0,0	3	1,0	1	0,3	6	1,9	0	0,0	10	3,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	2,5	0	0,0	2	0,7	1	0,4	0	0,0	1	0,4
	33-47	30	9,6	0	0,0	5	1,6	2	0,6	23	7,4	0	0,0	10	3,2	15	4,8	5	1,6	0	0,0	12	4,2	1	0,4	9	3,2	2	0,7	0	0,0	8	2,8
	48-66	25	8,0	0	0,0	6	1,9	1	0,3	17	5,5	1	0,3	5	1,6	6	1,9	9	2,9	4	1,3	2	0,7	2	0,7	7	2,5	4	1,4	0	0,0	5	1,8
	>67	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Cik M</b>	29 až 62	65	20,8	0	0,0	14	4,5	4	1,3	46	14,8	1	0,3	25	8,1	21	6,7	14	4,5	4	1,3	21	7,4	3	1,1	18	6,3	7	2,5	0	0,0	14	4,9
<b>NR</b>		2	0,6			2				0,6				3				1,0															
<b>Celkem</b>	22 až 70	312	100,0	1	0,3	63	20,3	30	9,7	212	68,4	3	1,0	146	46,1	90	28,8	59	18,6	16	5,1	134	47,0	23	8,1	80	28,1	24	8,4	12	4,2	36	12,6

\* mng = manažerské vzdělání

(Zdroj: vlastní výzkum)

Téměř polovina všech dotázaných vykazuje délku praxe na vedoucí pozici do 5 let. Dalším ukazatelem je vzdělání manažerů, nejčastěji vysokoškolské v oborech sociálních a pedagogických<sup>6</sup>, a to shodně u mužů i u žen. Celkem 9% dotázaných má původní vzdělání naprosto nesouvisející se sociálními službami (např. technické obory, energetika, ekologie aj.), přestože nyní působí ve službách na vedoucí pozici. Někteří z nich postupně přibrali vzdělání související se službami, avšak většina z této skupiny zůstává vzdělána pouze mimo obor (nelze vyhodnotit přesný podíl, protože na to nebyla otázka přímo zaměřena).

## ZPŮSOBY MOTIVACE

Zde zkoumám, jakým způsobem pracují manažeři v sociálních službách s motivací svých zaměstnanců a v jakých fázích pracovního poměru. V neposlední řadě jsem se zajímala o kvality dnešních manažerů a jejich slabé stránky.

Z tabulek č. 6 až 9 vyplývá, že se manažeři zpravidla snaží zjišťovat motivační faktory uchazečů o práci, a to již během přijímacího pohovoru, zrovna tak v průběhu pracovního procesu, výstupní pohovory nevyjímaje. Ne vždy se však těmto oblastem věnují systematicky (srov. Tab. 6 - 9).

Tab. č. 6

Otázka č. 1	Jako vedoucí pracovník cíleně pracuji s motivací zaměstnanců v naší organizaci					
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Stupeň odpovědi						
Četnost odpovědi (N)	167	128	16	0	1	312
Poměr odpovědi (%)	54	41	5	0	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	95		5		0	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

<sup>6</sup> Neprůkazné odpovědi na otázku č. 32 (vzdělání v oboru) nebyly zařazeny do výpočtu podílu vzdělání, přesto můžeme usuzovat, že odpověď „ano“ odkazuje na vzdělání v sociální oblasti. Celkem bylo těchto odpovědí 7,3% .

Tab. č. 7

Otázka č. 2	Při výběrovém řízení se uchazečů ptám na jejich očekávání od nové práce					
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Stupeň odpovědi						
Četnost odpovědi (N)	246	61	4	1	0	312
Poměr odpovědi (%)	79	20	1	0	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>99</b>		<b>1</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 8

Otázka č. 3	Aktivně se zajímám o pracovní spokojenost svých zaměstnanců					
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Stupeň odpovědi						
Četnost odpovědi (N)	238	65	5	1	3	312
Poměr odpovědi (%)	76	21	2	0	1	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>97</b>		<b>2</b>		<b>1</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 9

Otázka č. 4	Zajímám se o důvody vedoucí k odchodu pracovníků v naší organizaci					
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Stupeň odpovědi						
Četnost odpovědi (N)	244	61	4	1	2	312
Poměr odpovědi (%)	78	20	1	0	1	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>98</b>		<b>1</b>		<b>1</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tabulky č. 10 a 11 odrážejí předcházející zjištění o průběhu identifikování motivace, což potvrzuje tvrzení 98% dotázaných, kteří se domnívají, že znají nejčastější motivátory svých zaměstnanců. Téměř 1/5 z nich své zkušenosti nesdílí.

Tab. č. 10

Otázka č. 5	Vím, které faktory nejčastěji motivují naše pracovníky					
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Stupeň odpovědi						
Četnost odpovědi (N)	168	138	3	2	1	312
Poměr odpovědi (%)	54	44	1	1	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>98</b>		<b>2</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 11

Otázka č. 6	Sdílím s jinými vedoucími pracovníky nebo autoritami v oboru své zkušenosti s motivováním zaměstnanců					
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Stupeň odpovědi						
Četnost odpovědi (N)	139	124	44	4	1	312
Poměr odpovědi (%)	45	40	14	1	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>85</b>		<b>15</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tabulky č. 12 až 18 podrobně zjišťují, jakým způsobem manažeři pracují na motivování svých podřízených. Tyto výsledky, v porovnání s odpověďmi na vědomé motivování a časové určení (viz výše) ukazují, kde přesně se vyskytují rezervy v procesu motivování, zejména jsou to oblasti rozlišování úrovně pracovního výkonu, funkční supervize a zpracování motivačních programů. V této sekci se již vyskytuje významně větší podíl negativních odpovědí (srov. Tab. 12 - 23).

Tab. č. 12

Otázka č. 7	Mám nastavena pravidla (formální či neformální) pro hodnocení zaměstnanců					
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Stupeň odpovědi						
Četnost odpovědi (N)	213	71	20	7	1	312
Poměr odpovědi (%)	69	23	6	2	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>92</b>		<b>8</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 13

<b>Otázka č. 8</b>	<b>Zajímám se, co motivuje uchazeče o práci, již u přijímacích pohovorů</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	212	77	22	1	0	312
Poměr odpovědi (%)	68	25	7	0	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>93</b>		<b>7</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 14

<b>Otázka č. 9</b>	<b>Aktivně se ptám na spokojenost našich zaměstnanců a odpovědi reflektuji</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	192	103	17	0	0	312
Poměr odpovědi (%)	62	33	5	0	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>95</b>		<b>5</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 15

<b>Otázka č. 10</b>	<b>V hodnocení (finanční, slovní aj.) pracovníků zohledňuji kolísání pracovního výkonu</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	144	132	30	4	2	312
Poměr odpovědi (%)	46	42	10	1	1	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>88</b>		<b>11</b>		<b>1</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 16

<b>Otázka č. 11</b>	<b>V organizaci ve které pracuji, máme zpracovaný funkční Motivační program</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	37	97	106	71	1	312
Poměr odpovědi (%)	12	31	34	23	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>43</b>		<b>57</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 17

<b>Otázka č. 12</b>	<b>Naši zaměstnanci jsou dobře srozuměni s náplní své práce</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	223	79	8	1	1	312
Poměr odpovědi (%)	72	25	3	0	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>97</b>		<b>3</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 18

<b>Otázka č. 13</b>	<b>Naši zaměstnanci jsou srozuměni s tím, jak jejich výkon / práce souvisí s výsledky a obrazem celé organizace</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	182	108	20	2	0	312
Poměr odpovědi (%)	58	35	6	1	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>93</b>		<b>7</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 19

<b>Otázka č. 14</b>	<b>Pracovníci v naší organizaci jsou podporováni v možnosti uplatnit svou kreativitu volbou jiných pracovních postupů (tam, kde nejsou limitováni Standardy nebo jinými předpisy), než je zvykem</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	184	102	22	3	1	312
Poměr odpovědi (%)	59	33	7	1	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>92</b>		<b>8</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)



Tab. č. 20

<b>Otázka č. 15</b>	<b>Podporuji růst našich pracovníků (např. formou zvyšování kvalifikace, pracovním postupem v organizaci, optimalizací rodinného a prac. života formou zkrácených či flexibilních úvazků apod.)</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	208	77	24	2	1	312
Poměr odpovědi (%)	67	25	7	1	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>92</b>		<b>8</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 21

<b>Otázka č. 16</b>	<b>Supervize (alespoň 1 praktikovaná forma) je pro naši organizaci resp. její zaměstnance přínosná</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	191	90	24	6	1	312
Poměr odpovědi (%)	61	29	8	2	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>90</b>		<b>10</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 22

<b>Otázka č. 17</b>	<b>Jsem ochoten/na vyjít vstříc pracovníkovi, kterému výkon práce dočasně komplikují osobní problémy</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	241	66	4	0	1	312
Poměr odpovědi (%)	78	21	1	0	0	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>99</b>		<b>1</b>		<b>0</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 23

<b>Otázka č. 18</b>	<b>Moji podřízení vědí, na koho se obrátit, v případě pochybností o mém způsobu vedení</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	246	54	9	0	3	312
Poměr odpovědi (%)	79	17	3	0	1	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>96</b>		<b>3</b>		<b>1</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Následující způsoby motivování uvádím zde tak, jak byly vyplněny v dotaznících, bez dalšího třídění dle rozlišování v teoretické části DP na stimuly, kompetence vedoucích pracovníků apod. Přestože jsem se ptala na „nefinanční“ nástroje, objevily se peněžní formy odměňování v obou kategoriích. V žebříčku postrádaných se dokonce umístily na prvním místě (ovšem ve formě flexibilní složky platu), v soupisce používaných pak v podobě mimořádných odměn ve vztahu k životním milníkům.

Díky bohatému výčtu poskytnutých odpovědí na tyto otevřené otázky neodpovídají celkové nominální hodnoty počtu sebraných dotazníků resp. respondentů. Následující tabulky dokládají četnost výskytu odpovědí mezi dotazovanými dle této kategorizace:

Tab. č. 24: Žebříček nejčastěji udávaných způsobů odměňování

Popis	Počet (N) z 278	Podíl (%)
<b>pochvala:</b> poděkování (ústní, písemné, osobní, před kolektivem, děkovný dopis) v regionálním tisku, ocenění týmem	130	47
<b>vzdělávání:</b> (bezplatné, dobrovolné) kurzy a školení v organizaci, fin. příspěvek, prac. volno na vzděl., úhrada nákladnějších kurzů, jazykové k., podpora účasti na konferencích APSS	66	24
<b>mimořádné volno:</b> studijní volno, dovolená navíc	58	21
<b>teambuilding:</b> neformální společné akce s občerstvením, výlety, společný oběd (v organizaci i mimo), společné oslavy narozenin a svátků, každoroční poděkování, akce (večeře, bowling)	56	20
<b>flexibilní pracovní doba:</b> pružnost při rozdělování služeb/volna, práce z domova	53	19
<b>placená rekreace:</b> příspěvek (pobyt, zážitek, masáž, solná jeskyně, fitcentrum, divadlo, sauna, pizzerie, joga, plavanky, bazén v org.), pobyt s rodinou	47	17
<b>stravování:</b> stravenky, příspěvek	45	16
<b>morální ohodnocení:</b> lidí i oboru, vyzdvižení dobrých výsledků a hodnoty práce v soc. službách, morální povzbuzení, dobré jméno zaměstnavatele, osobní pochvala ředitelem	30	11
<b>věcné dary:</b> květiny, nápoje na na pracovišti, vyrobené dárky např. keramika, drogerie, vánoční dárek, cukrovinky, vitamíny, vstupenky, cena pro nejlepšího vedoucího/soc. pracovníka, poukazy na masáž aj.	27	10
<b>hodnocení:</b> slovní, písemné, zpětná vazba i od klientů/anketa mezi klienty o nejoblíbenějšího pečovatele, o pracovníka roku	22	8

<b>slevy:</b> na zakoupení výrobků organizace, výhodný mobilní tarif, soukromé volání, telefon, pojištění, ubytování, internet, rekreační zařízení	20	7
<b>zápůjčka:</b> pomůcky (rhb, mobil, notebook, sportovní pomůcky, mikrobús, služ. vůz, interní knihovna, fotoaparát, DVD přehrávač, prostory, dataprojektor, promítací plátno aj.)	20	7
<b>pracovní postup:</b> povýšení, účast na dalších projektech, změnách, podpora nových procesů, uzpůsobení pracovní náplně podle prac. schopností a zájmů, prostor pro seberealizaci, přizvání do rozhodovacích procesů	16	6
<b>osobní pomoc:</b> při řešení osobních potíží, rodinných záležitostí	11	4
<b>supervize, koučink, intervize</b>	10	4
<b>výjezdy:</b> služební cesty (i zahraniční), exkurze do jiných zařízení, zájezdy s klienty, zahraniční stáže	10	4
<b>Ostatní:</b>	43	15
<b>fksp:</b> FlexiPass / nespecifikovaný příspěvek z FKSP; <b>služby:</b> očkování, dostupnost služeb v zaměstnávající organizaci (kadeřnictví, pedikúra, masáž, zdravotní péče, rhb), kopírování pro studující pracovníky; <b>psychohygienu:</b> terapie, psycholog, psychiatr, duchovní péče; <b>peníze:</b> os. příplatek, mimořádné odměny, odměny na konci roku, k živ. jubileu, k odchodu do důchodu, příspěvek na dopravu; <b>ošatné:</b> pracovní oděv, příspěvek na ošatné, boty, ochranné pomůcky (i pro vlastní potřebu); <b>přípojištění:</b> penzijní; <b>důvěra:</b> svěřeni zodpovědných úkolů, pověření důležitým pracovním a významným úkonem; <b>pracovní prostředí:</b> pěkné a kvalitní zázemí; <b>bezúročná půjčka</b>		

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 25: Nejčastěji postrádané nástroje

Popis	počet (N) z 220	Podíl (%)
<b>peníze:</b> možnost rozlišení platu odpovídajícího profesionalitě, vzdělání a nárokům, které práce klade, s tím souvisí i možnost větší variability ve výši odměn, osobní odměny, vyšší ohodnocení klíčových pracovníků	140	64
<b>hodnocení:</b> oficiální systém, kritéria, metodiky, motivační program	21	10
<b>podpora od nadřízených:</b> komunikace ze strany vedení, srozumitelnost rozhodnutí, jednotné dodržování postupů, pochvala/uznání vyššího nadřízeného, důvěra ze strany vedení, uznání (profese, hodnot)	16	7

<b>kompetence, spolupráce:</b> přesné vymezení kompetencí, jasně nastavené náplně práce, kompetence při rozhodování, jasná pravidla, předávání informací mezi spolupracovníky, aktivita podřízených	14	6
<b>žádné</b>	13	6
<b>legislativa, stabilita:</b> stabilní fin. prostředí pro sociální služby – zejména u NNO (tím pádem dostatek zaměstnanců)	13	6
<b>příspěvek na stravné, penzijní připojištění:</b> stravenky	12	5
<b>supervize, koučování, sebehodnocení:</b> celkově chybí, málo supervize, pravidelnost	10	5
<b>rekreace:</b> permanentky, příspěvky, vstupenky, slevy (masáž, bazén, sport, kultura)	10	5
<b>ostatní:</b>	50	23
<b>postup:</b> profesní růst, možnost povýšení, přizpůsobení pracovní náplně schopnostem a dovednostem konkr. Pracovníků; <b>vzdělávání:</b> příspěvek, možnost účasti, školení, jazyky, vzdělávání nových pracovníků; <b>čas:</b> pro práci s podřízenými, na osobní kontakt se všemi zaměstnanci na vlastní práci (nemožnost delegovat pro poddimenzovanost služby); <b>širší škála:</b> "další benefity"; <b>teambuilding:</b> mimopracovní aktivity s týmem; <b>vzdělání, zkušenosti:</b> ve vedení lidí, týmů, facilitační techniky, komunikační dovednosti, hodnocení, zkušenosti s vedením lidí; <b>volno, flexibilní pracovní doba:</b> práce z domova, náhradní volno, volno navíc, více dovolené; <b>věcné dary; prostory:</b> příjemnější prac. prostředí		

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Sebrané výpovědi byly jednotně kategorizovány. Těžko zařaditelným tvrzením, které nelze jednoznačně zatřídit mezi výše vymezené nástroje, byla odpověď „aktivita zaměstnanců“. O tomto jevu pojednává Erich Fromm jako o tzv. Fenoménu odcizení (Fromm, 2009), který myslím, obsahově vystihuje, co se snažili respondenti sdělit. Pro objasnění cituji jednu z vysvětlujících odpovědí na otázku č. 25:

*„Díky nižší úrovni absolventů současných vysokých škol a pokřiveným etickým hodnotám dnešní mladé konzumní generace, nemohu použít pravý hodnotový žebříček, který byl uplatňován před 20ti lety, a fungoval....odpovědný vztah k práci, efektivita, inovativnost, skromnost, odpovědnost. Vše bylo nahrazeno anglosaskými pseudohodnotami, které nepatří do našeho sociokulturního prostředí, a tomu odpovídá kvalita práce dnešní mladé české generace.“*

Výše uvedené žebříčky jasně vypovídají o nejčastěji diskutovaných nástrojích pro řízení pracovní motivace zaměstnanců v sociálních službách v ČR. Dále se jejich využitím

budou zabývat v kap. 3.3. Jak jsme v teoretické části DP zjistili, vzniká ideální prostor pro práci s pracovní motivací teprve tehdy, jsou – li osobní zaměření a potřeby pracovníka v souladu s vizí a potřebami zaměstnávající organizace. Sestaveným doporučením se tudíž budou prolínat faktory zaměstnanci očekávanými a manažery ne zcela využívanými.

## VLIV VZDĚLÁNÍ

V dotaznících nadcházející sekce (tabulky č. 26 - 29) se ukázalo, že nezanedbatelná část vedoucích se necítí dostatečně vybavena teoretickými znalostmi v oblasti motivování podřízených. Z následujících údajů můžeme vysledovat, že vedoucím pracovníkům, obecně chybí podpora vyššího vedení ve zvyšování kvalifikace potřebné pro pracovníky na vedoucích pozicích (a dle otevřených odpovědí nejen v tomto). Většina sice odpověděla, že má zájem se o tématu motivování v soc. službách dozvědět více, což se ale nepromítlo do počtu poskytnutých adres k zaslání výsledků šetření.

Tab. č. 26

<b>Otázka č. 21</b>	<b>Cítím se dostatečně vybaven teoretickými znalostmi, abych mohl/a motivovat své lidi</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	89	183	35	3	2	312
Poměr odpovědi (%)	29	59	11	1	1	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>87</b>		<b>12</b>		<b>1</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 27

<b>Otázka č. 22</b>	<b>Zaměstnavatel mě podporuje v prohlubování dovedností potřebných pro vedení lidí</b>					
Stupeň odpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Četnost odpovědi (N)	134	115	47	13	3	312
Poměr odpovědi (%)	43	37	15	4	1	99
Kladné / negativní odpovědi (%)	<b>80</b>		<b>19</b>		<b>1</b>	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 28

Otázka č. 23	Mám zájem se o motivování pracujících v sociálních službách dozvědět víc					
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Stupeň odpovědi						
Četnost odpovědi (N)	202	93	14	1	2	312
Poměr odpovědi (%)	65	30	4	0	1	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	95		5		1	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 29

Otázka č. 24	Mám zkušenost, že pozitivní přístup a povzbuzování v práci vede k lepším výsledkům					
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	NR	Celkem
Stupeň odpovědi						
Četnost odpovědi (N)	249	58	3	0	2	312
Poměr odpovědi (%)	80	19	1	0	1	100
Kladné / negativní odpovědi (%)	98		1		1	100

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Na pozadí McClellandovy teorie výkonové motivace můžeme očekávat, že zkušenost vedoucích týmů (viz Tab. č. 29) je významným pozitivně motivačním prvkem zakládajícím předpoklad angažovanosti manažerů na vedení svých týmů.

### KVALITY DNEŠNÍCH MANAŽERŮ

Především pomocí otázek č. 27 a 28 (v tab. č. 30 a 31) jsem zjišťovala, jak dobrými vedoucími (v oblasti **ŘLZ**) dotázaní manažeři jsou a jaké jejich kompetence jsou vnímány za silné a slabé:

Tab. č. 30: Silné stránky

popis	počet (N) z 280	podíl (%)
<b>zkušenosti:</b> s náplní práce podřízených, praxe v oboru, odbornost, vzdělání, znalost sebe sama, dlouhodobá znalost organizace, předvídatost	73	26
<b>empatie, asertivita:</b> schopnost naslouchat, ochota pomoci	69	25

<b>otevřenost, flexibilita:</b> vstřícnost, prostor pro nápady druhých, inovativnost, schopnost a zájem učit se, vždy hledám řešení, přizpůsobivost podmínkám a situacím	65	<b>23</b>
<b>systematičnost:</b> nadhled, organizační schopnosti, vize, analytické myšlení, strukturovaná práce	46	<b>16</b>
<b>umění vést, řídit:</b> zkušenosti z praxe, schopnost odhadnout lidi, delegování, facilitace, schopnost povzbudit, poradit, podpořit, pomoci, vysvětlit, profesionalita	39	<b>14</b>
<b>osobnost:</b> intuice, laskavost, sociální citění, ochota pomáhat druhým, příjemné vystupování, nekonfliktnost, trpělivost, charisma, přirozená autorita - respekt podřízených, pevná vůle, odhodlanost, houževnatost, vytrvalost, trpělivost, rozvaha	37	<b>13</b>
<b>tolerance:</b> lidský přístup k práci, citlivý přístup k zaměstnancům, vstřícnost, obětavost, respekt, pozitivní přístup k zaměstnancům a pochopení pro jejich individuální situaci	36	<b>13</b>
<b>vytrvalost:</b> cílevědomost, dotahování věcí do konce, pečlivost, dochvilnost, spolehlivost, důslednost, neustálá touha po zlepšení	31	<b>11</b>
<b>rozhodnost:</b> samostatnost, rozlišování podstatného od nedůležitého, odvaha, neodkládání řešení problémů a úkolů, okamžité jednání, rychlé rozhodování	30	<b>11</b>
<b>objektivita:</b> spravedlivost, nestrannost, jasná pravidla pro všechny (zejm. při řešení konfliktů)	26	<b>9</b>
<b>komunikace:</b> komunikační dovednosti, vyjednávání	25	<b>9</b>
<b>motivování:</b> schopnost motivovat, zaujmout, poznat kolísání výkonu, hodnocení, osobní přístup, reflexe	21	<b>8</b>
<b>spolupráce:</b> obliba práce s lidmi, společenskost, týmový duch, kolegiálnost, pozitivní přístup k podřízeným zaměstnancům	19	<b>7</b>
<b>komunikativnost:</b> ochota a umění jednat s lidmi	19	<b>7</b>
<b>zájem o tým:</b> o zaměstnance, pochopení pro osobní důvody, individuální přístup, opora podřízeným, "stojím za svým týmem a vytvářím jim podmínky"	18	<b>6</b>
<b>zodpovědnost</b>	17	<b>6</b>
<b>ocenění:</b> úcta k práci podřízených, ocenění práce a aktivity druhých, uznání dobré práce, zájem o druhé, důvěra v zaměstnance	15	<b>5</b>
<b>optimismus:</b> pozitivní přístup k práci, smysl pro humor, nadšení	15	<b>5</b>
<b>pracovitost:</b> vysoké nasazení, zvládání více funkcí, práce nad rámec úvazku i pozice	12	<b>4</b>
<b>sebereflexe:</b> přijímání zpětné vazby, uznání chyby	11	<b>4</b>
<b>partnerský přístup:</b> nedirektivní – podpůrný a spolupracující přístup, kooperativní vedení, zapojování spolupracovníků do rozhodování	11	<b>4</b>

<b> kreativita:</b> „ jako nutnost ve stávající ekonomické a legislativní situaci“	11	4
<b> reprezentace, důvěryhodnost:</b> upřímnost, pravdivost, srozumitelnost, dodržování slova, osobní příklad, schopnost prezentovat a hájit služby; <b> odolnost:</b> vůči stresu, schopnost pracovat pod tlakem, umění říci ne, sebeovládání, klid, vyrovnanost, odvaha; <b> vztah k práci:</b> "mám rád/a svou práci, práce je mým koníčkem"; <b> dobrá spolupráce s vedením:</b> loajálnost; <b> vzdělání v supervizi</b>	35	13

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

Tab. č. 31: Slabé stránky

popis	počet (N) z 265	podíl (%)
<b> empatie:</b> příliš sociálního citění (zachraňování druhých) a ohleduplnosti, příliš demokracie a liberálnosti, neformální vztahy, hranice, promíjení nedostatků a přílišná důvěřivost, ale i nedostatek empatie; neschopnost prosadit svou (spolupráce s vedením), neprůbojnost, málo odvahy, nedostatek asertivity	68	26
<b> nedůslednost:</b> nestrukturovanost, nesystémovost (kontrola, předávání info., měření výkonu, nedostatečné chválení)	38	14
<b> osobnostní rysy:</b> prudkost, výbušnost, přenášení stresu, nízká odolnost vůči stresu, přecitlivělost, uzavřenost, direktivnost, netrpělivost, málo ohleduplnosti, nedochvilnost, podrážděnost, tvrdohlavost, podceňování, roztěkanost, skromnost, nízká sebedůvěra a odvaha, neumím říct ne, ne/důvěřivost, introverce, „mužský prvek mezi ženami“	37	14
<b> čas:</b> pro příležitost „být u toho“ (přistihnout při chybě nebo úspěchu a okamžitě reagovat), na osobní rozhovory "protože jsem sám zaměstnancem"	31	12
<b> autorita:</b> neschopnost a nechuť dávat příkazy, vytknout chybu, být přísnější, získat si autoritu, říkat nepříjemné věci, rozhodnout z pozice vedoucího	25	9
<b> vzdělání (manažerské):</b> time-management, personální řízení a motivace, vědět jak přiměřeně pochválit, porozumění strategickým rozhodnutím vedení, facilitace problémů	22	8
<b> nerozhodnost, objektivita:</b> přílišná opatrnost, odkládání řešení, nerovný přístup k zaměstnancům	18	7
<b> delegování:</b> neschopnost, nevyužívání	15	6
<b> perfekcionismus:</b> puntičkářství, přílišná aktivita, pracovitost, snaha všechno stihnout a očekávání stejného nasazení od ostatních, tlak na výkon	12	5



<p><b>zkušenosti:</b> nedostatek praxe, krátká doba na vedoucí pozici; <b>komunikační dovednosti</b> (vůči různým typům pracovníků, při vytýkání chyb, při konfliktu), umění dostatečně pochválit; <b>soucit:</b> přílišná otevřenost a sdílnost vůči podřízeným, až přátelskost; tempo: příliš rychlé, příliš pomalé, nerozváženost; finanční možnosti: pro řízení lidí; vyhoření: demotivace („Demotivace z existujícího prostředí vysoké korupce a nekompetence různých úředníků, kteří bez skutečné znalosti problematiky rozhodují o životě klientů a zaměstnanců.“)</p>	25	9
---	----	---

(Zdroj: vlastní výzkum, 2012)

### Shrnutí výsledků:

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo zásadní zjištění, že prakticky všichni vedoucí s motivací pracují, ale ne všichni to tak možná pojmenovávají a tudíž si ne zcela tento proces uvědomují. Pouze jediný respondent doslova uvedl, že nepoužívá žádné motivační formy odměňování, protože mu k tomu chybí finanční prostředky.

#### 3.2.1 Diskuse

Výzkumného šetření se zúčastnilo 313 respondentů, přičemž po čištění dat bylo do vyhodnocení zahrnuto 312 dotazníků. Ne všichni respondenti zodpověděli všechny kladené otázky, a tudíž absolutní hodnoty ne vždy odpovídají 312 dotazníkům, rovněž ani 100% u otevřených otázek z důvodu mnohačetných odpovědí. Nejčastěji nezodpovězenými byly otevřené otázky, domnívám se, že důvodem mohla být relativní časová náročnost věnovat se jejich zodpovědnému odpovězení (soudím dle došlých emailových odpovědí od některých z oslovených). Vzorek respondentů tvořily z 92 % ženy a věk se pohyboval od 22 do 70 let. Vzdělání respondentů bylo nejčastěji vysokoškolské v oboru sociální práce, velmi často v kombinaci s dalšími obory jako např. speciální pedagogika či sociální politika nebo andragogika, méně často v kombinaci se zdravotním vzděláním nebo s obory ekonomického charakteru. Průměrná délka praxe na vedoucí pozici se u dotazovaných pohybuje okolo 8 let, nejvíce však 39 let.

Na POD1, ze zjištěných dat, můžeme odpovědět, že naprostá většina vedoucích pracuje s motivací svých zaměstnanců vědomě. Pouze 1 z respondentů odpověděl zásadně zamítavě. Vedoucí tvrdí, že znají nejčastější motivační faktory svých podřízených

(a zároveň jsou si vědomi svých vlastních motivátorů). Až na výjimky se vedoucí ptají na motivaci a očekávání uchazečů o práci již u přijímacího rozhovoru. Také po nástupu zaměstnanců, během pracovního poměru, se o pracovní spokojenost podřízených, ale i o důvody vedoucí k odchodu z organizace, zajímá, dle výpovědí, většina vedoucích. Explicitně na důvody vedoucí k odchodu zaměstnanců jsem se neptala, ale bylo by, v některém z příštích výzkumů, zajímavé ověřit například zda odpovídají nejčastěji uváděným demotivačním faktorům).

Větší rozdíly nastávají ve fázi sdílení zkušeností s motivováním s druhými. Většina vedoucích, kteří odpověděli, že spíše nesdílí své zkušenosti, však projevila zájem o výsledky prováděného průzkumu, ze kterých se budou moci inspirovat. Většina dotázaných uvádí, že má nastavena formální nebo alespoň neformální pravidla pro hodnocení zaměstnanců. Výpovědi, stěžujících si na absenci hodnocení, se týkají zpravidla nastavení jednotného systému a sestavení motivačního programu. Otázka na funkční Motivační program byla jako jediná, z uzavřených otázek, zodpovězena většinou vedoucích převážně záporně, což se domnívám, že je důvodem, proč více než polovina z těchto dotázaných projevila zájem o výsledky průzkumu.

POD2 byla zaměřena na konkrétní způsoby praktikované práce s motivací v sociálních službách. Přehled v praxi nejčastěji používaných odměn, potvrzuje předpokládané, teorií podložené, nejčastější motivátory, a to soustředěné především na vztahy, flexibilitu/nezávislost a osobní i profesní růst. Ve výchozím žebříčku očekávaných hodnot pracovníků v sociálních službách (kap.2.4.3.) se vůbec neobjevily stimulanty, čemuž výsledky z praxe odpovídají – objevují se (poukázky na rekreaci, stravenky, věcné dárky aj.) až od 6. místa dále. Zajímavé je, že vedoucí vyhodnocují jako nejčastěji chybějící motivační odměnu peníze. V naprosté většině případů (viz tab. č. 15 a 25) si však stěžují na nemožnost ovlivnit pohyblivou složkou mzdy rozdílný výkon zaměstnanců, což se postupem času může projevovat i demotivačně. Nikoli snad proto, že by navyšování mzdy stimulovalo pracovníky k lepšímu výkonu, ale proto, že nerozlišování přístupu k práci a vydaného nasazení vede k nespokojenosti pro nemožnost změnit situaci např. v nejednotně pracujícím kolektivu, až k podání výpovědi, jak zdokumentoval Branham.

Naprostá většina vedoucích pracovníků v sociálních službách se dostala na svou pozici z postu řadových pracovníků, a tedy mají zpravidla i sociální vzdělání. Právě proto

jsou tolik zaměřeni na člověka (oproti komerčnímu zaměření na výkon) a osobní vztahy. Jejich ‚lidský přístup‘ jim pomáhá naslouchat potřebám svých zaměstnanců a reflektovat je. To je v naprostém souladu s poznatky v teoretické části práce, která objasňuje, proč lidé volící povolání v pomáhajících profesích hledají u svých nadřízených právě vztahové věci, osobní přístup a přijetí.

Ve většině oslovených organizací nefunguje ‚preventivní‘ motivační program, proto se vedoucí pracovníci snaží, jak tvrdí, ohodnotit výkon pracovníků ‚vnitřními‘ faktory/motivátory. To potvrzuje i nejčastěji používaný nástroj ohodnocení a odměňování – pochvala - a nejčastěji postrádaný nástroj – peníze - (pohyblivá složka mzdy). V tomto směru se závěry z mého šetření liší od výsledků Rebekové (viz kap.2.4.3), která ve své práci používala pouze škálu vnějších motivátorů resp. stimulantů (nezohlednila charakter sociálních služeb) a protože její výzkum probíhal v menším vzorku (45 respondentů celkem ze 7 organizací).

Podřízení zaměstnanci bývají dobře seznámeni s tím, co se od nich očekává, ale na druhou stranu mají jejich vedoucí velmi omezené možnosti v případě potřeby sankcí. Nemívají možnost snížení mzdy (pro chybějící pohyblivou složku) a často ani nemají čas (protože jsou sami zároveň výkonnými zaměstnanci) ‚být na místě‘, aby za pochybení pracovníka pokárali, za úspěch bezprostředně pochválili (a pozdní pochvala ztrácí na účinnosti). Zaměstnanci si uvědomují (jsou seznámeni s hodnocením pracovního výkonu), že jsou za špatně odváděnou práci prakticky nepostihnutelní. Pro alespoň částečné uznání dobré práce mohou vedoucí disponovat výběrem ‚ocenění‘ za dobrou práci výhodami typu práce z domova, nadstandartní volno, zkrácené úvazky aj. (více viz tab. č 24). Tyto výhody bývají to jediné, co mohou manažeři svým zaměstnancům nabídnout za předpokladu, že je v tom jejich organizace podpoří, nebo že se jim podaří je u nejvyššího vedení prosadit. V dotaznících se objevovalo téma supervize, kterou si vedoucí v sociálních službách chválí, o čemž svědčí postupné rozšiřování vzdělávání v oboru. V dotaznících byla supervize a její přínos zmíněna 14x, ale je jí zatím pořád v české praxi velmi málo, což ze své lektorské zkušenosti dokládá Payne (in Havrdová Hajný et al, 2008). Když už je tato metoda v organizaci k dispozici, objevily se i zmínky na nepravidelnou a nekvalitní supervizi.

Kromě péče o zaměstnance jako jednotlivce se mezi nejčastěji používanými i postrádanými nástroji umístily skupinové aktivity zaměstnanců a teambuildingová

setkání. Toto zjištění velmi dobře odpovídá potřebám dobrých vztahů a spolupráce v týmech, které se umístily rovněž na prvních příčkách v hierarchii potřeb pracovníků v sociálních službách.

V neposlední řadě bych zde chtěla vedle pozitivních motivačních faktorů zmínit problematiku využívání trestů a sankcí, o kterých se dotázaní zmínili jen okrajově. Sankcemi zde rozumíme např. srážky ze mzdy či nedosažení na ‚bonusy‘ za hodnocené období. Důvodem malé četnosti je pravděpodobně fakt, že vzhledem k již zmíněné fixní povaze mzdy a neexistenci či nefunkčnosti motivačních programů nemají vedoucí pracovníci možnost tyto tresty využívat. Přitom o ně tolik stojí (viz tab. s ot. č. 20).

POD3 zkoumala vztah mezi teoretickou vybaveností a připraveností pro práci vedoucího pracovníka na motivování podřízených zaměstnanců. Až 1/5 vedoucích pracovníků jejich zaměstnavatelé nepodporují ve zvyšování kvalifikace potřebné pro pracovníky na vedoucích pozicích. Naprostá většina sice odpověděla, že má zájem se o tématu motivování v soc. službách dozvědět více, (ot.č. 23), ale tento poměr se nepromítl do podílu poskytnutých adres k zaslání výsledků DP.

Dále se ukázalo, že až 12% vedoucích se necítí dostatečně vybaveno teoretickými znalostmi v oblasti motivování podřízených. Přitom se tento fakt neprojevil v prostoru pro otevřenou odpověď na otázku po subjektivně slabých stránkách pro vedení lidí. Vysvětlením se zdá být, že tito (spíše mladší) lidé dávají přednost nabytým zkušenostem z praxe než vlastnímu vzdělání/vání, přestože disponují logicky kratší praxí na vedoucí pozici. U těchto respondentů se objevilo minimální zastoupení mimosociálních oborů, což by mohlo znamenat, že mladší absolventi oboru sociální práce považují jim vlastní dovednosti (zaměřené na dobré mezilidské vztahy) za dostačující. To by odpovídalo teorii o výjimečnosti pomáhajících profesí, které jsou svou podstatou založeny na vztahu s klienty (Kopřiva, 2005). O výsledky šetření, kterého se zodpovězením dotazníků tito respondenti zúčastnili, byl projev srovnatelný ne/zájem.

Převážně pozitivní zkušenost s dopadem povzbuzování by mohla být odpovědí, proč vedoucí necítí potřebu se teoreticky vzdělávat a dávají přednost zážitkům z praxe.

Na základě výsledků šetření lze konstatovat, že s rostoucím věkem v dané skupině manažerů klesá úroveň dosaženého vzdělání. Zatímco v kategorii žen do 32 let je procento

vysokoškolského vzdělání (Bc. a Mgr.) 83%, v kategorii 48+ je to již pouze 55%. Nejnižší vyskytující se vzdělání v oboru sociální práce, kterým je Kurz pracovníka v sociálních službách, se nejčastěji objevilo ve věkové kategorii 33 až 47 let. Tito manažeři s nízkým vzděláním v oboru zároveň nejhůře hodnotili zpracování motivačních programů v jejich organizacích, což může být způsobeno nedostatečnou znalostí specifického pracovního prostředí a z něho vyplývajících motivačních potřeb zaměstnanců. S přibývajícím věkem přirozeně narůstá průměrná délka praxe na vedoucí pozici v oboru a zároveň se pouze v této kategorii objevuje nejvyšší možné vzdělání (PhD., PhDr.). Téma motivace jim jistě není cizí, vzhledem k tomu, že všichni si uvědomují vlastní motivační faktory.

POD4 byla soustředěna na kvalitu manažerů v sociálních službách, resp. jejich silné a slabé stránky pro řízení podřízených týmů. Protože jsem neměla možnost se zeptat jejich spolupracovníků či nadřízených (kteří by tyto liniové manažery měli také nějakým způsobem hodnotit), ptala jsem se přímo jich samotných. Mezi silnými stránkami nejčastěji, v následujícím pořadí, figurovaly nabyté zkušenosti s prací v oboru (znalost náplně práce podřízených), empatie a dovednost asertivity, systematičnost a dovednost řídit lidi a vzápětí osobnostní rysy vedoucích pracovníků umožňujících pochopení individuálních situací zaměstnanců či přirozená autorita vedoucích. Forma získávání zkušeností s prací podřízených se osvědčila jako efektivní nástroj pro zvyšování kvality potřebných schopností i u manažerů v komerčních podnicích, jak bylo uvedeno na příkladu z praxe společnosti IKEA. Na druhou stranu se empatie projevila i na straně slabých stránek, jako přílišná ohleduplnost komplikující vedoucímu pracovníkovi delegování úkolů, rozhodování za tým nebo dokonce hodnocení práce a vytýkání konkrétních chyb během pracovního výkonu. Silné stránky vedoucích pracovníků podtrhuje uvědomění, že je jejich práce baví. Pochopitelně se odpověď „ rozhodně nebaví“ promítá do přiznaného syndromu vyhoření.

Z porovnání vlastního hodnocení vedoucích pracovníků s Forsythovými vlastnostmi dobrého nadřízeného můžeme konstatovat, že čeští manažeři v sociálních službách jsou dobrými nadřízenými. Největší prostor pro zlepšení se jeví ve schopnosti přijmout roli nadřízeného a přes veškerou empatii se zaměřit na přímé vedení, rozhodování, delegování a přiměřené sankcionování nežádoucích jevů na pracovišti.

Mezi nejvýznamnější hodnoty v sociálních službách, které ovlivňují motivaci pracovníků pomáhajících organizací, se jednoznačně řadí smysluplnost pomáhající profese s dopadem na kvalitu života slabších a vznikající autentické vztahy odvíjející se právě od procesu pomáhání a řízení pomáhajících. Necitelnější dopad na řízení pracovních týmů v našich sociálních službách má převažující zkušenost vedoucích pracovníků se sociální prací a jejich výhradní vzdělání v oboru bez doplnění o manažerské dovednosti. Můžeme jedině usuzovat, že tyto kompetence budou v budoucích letech nabývat na významu. Samotní manažeři tyto nedostatky evidentně pocítují a ve svých výpovědích pojmenovávají. Snad si tyto hodnoty uvědomí i zřizovatelé služeb a budou je podporovat podobným způsobem, který již například vedl ke vzniku Katedry Řízení a supervize při FHS UK a podobným projektům.

Zajímavým zjištěním plynoucím z přímého průzkumu mezi manažery sociálních služeb pro mne bylo, že nedostatek peněz v systému financování sociálních služeb, o kterých se dnes velmi často hovoří, není jen o objemu, ale i o jejich rozložení. Poskytovatelé služeb jsou už tak dost svázáni nejrůznějšími omezeními (vzhledem k financování zaměstnanců z dotačních a grantových prostředků), proto je v jejich vlastním zájmu pokusit se usnadnit svým liniovým manažerům používat minimálně flexibilní složku mzdy směřující k efektivnímu personálnímu managementu. Zatím se tak nestalo pravděpodobně pro to, že o to samotní vedoucí pracovníci dostatečně neusilovali, jak sev průzkumu ukázalo. Dalším pozoruhodným aspektem na práci vedoucích v sociálních službách je fakt, že tito lidé (na rozdíl od komerčních manažerů) jsou stále součástí týmu řadových zaměstnanců, tedy že v rámci své vedoucí pozice zajišťují často i ty nezákladnější práce spadající jinde do kompetencí pomocného personálu.

Z výše popsaných výsledků můžeme vyvodit závěr, že se **hypotéza č. 1 se nepotvrdila**. A to do té míry, že sice existuje ještě potenciál pro zlepšení úrovně práce s motivací zaměstnanců v sociálních službách, nicméně nemůžeme tvrdit, že by se s problematikou motivace v této oblasti pracovalo málo – ukázalo se, že většina manažerů se tématem zabývá. Největší rezervy byly identifikovány na úrovni schopností a kompetencí vedoucích s prací v nadřízené pozici vzhledem k hierarchii v organizacích. Na otevřené otázky byla jedenkrát větší response u používaných motivačních nástrojů (664 podnětů) než u postrádaných (299 podnětů).

**Hypotéza č. 2 se potvrdila.** Zjistili jsme, že vedoucím pracovníkům (přicházejícím na pozici liniových manažerů z původně řadových pozic v sociálních službách tj. bez manažerského vzdělání), chybí podpora vyššího vedení ve zvyšování kvalifikace potřebné pro pracovníky na vedoucích pozicích. Dále postrádají dovednosti/schopnosti prosazovat zájmy svých týmů u nejvyššího vedení organizací, což považují za zásadní problém zároveň důvod, proč se věci nemohou změnit k lepšímu. Dnes se od vedoucích pracovníků v sociálních službách očekává manažerské vedení a dovednosti, ale často k tomu vedoucí nemají potřebnou vzdělanostní výbavu a tudíž si jen velmi těžko mohou poradit v obtížných situacích vyplývajících z dosavadní praxe (např. vrchní sestry vzdělané ve zdravotním systému řídící pracovníky z oboru sociální práce běžně řeší např. dilemata vznikající z konfliktu sociálních a ošetrovatelských standardů).

V předchozím textu jsem se pokusila najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku: *Jakým způsobem pracují manažeři sociálních služeb s motivací zaměstnanců a jaké jsou jejich rezervy?* Průzkum potvrdil, že všichni vedoucí pracovníci mají nějakou vlastní škálu motivátorů, používají je však s různou intenzitou. Domnívám se tedy, že stanoveného cíle se podařilo dosáhnout. Výsledky jsem shrnula v následující kapitole do formy praktických doporučení.

### 3.3 Návrh aplikace výsledků a doporučení

Tento návrh vyplývá z výsledků dosavadních výzkumů a aktuálního šetření realizovaného přímo mezi vedoucími pracovníky v sociálních službách, kteří mají zásadní vliv na formu, úroveň a kvalitu poskytovaných služeb v České republice. Některé z těchto vlivů můžeme považovat za přímé, jiné za nepřímé například formou působení na nejvyšší vedení v domácích organizacích. Nicméně považuji stanoviska dotazovaných za zásadní z toho důvodu, že právě a jedině jejich výroky jsou jakýmsi lakmusovým papírkem, který buď ukáže, nebo skryje (v takovém případě neumožní jakýkoliv posun) problematiku oblasti v řízení sociálních služeb. Věřím, že anonymní dotazník umožnil respondentům vypovídat autenticky bez obav z postihu (jak se ukázalo, i obavy o ztrátu zaměstnání jsou jedním z důvodů, proč se liniovým manažerům nedaří prosazovat zájmy svých týmů před nejvyšším vedením). Následující řádky uchopují poznatky o tom, co naši manažeři už dělají (možná o tom často ani nevědí, protože to tak nepojmenovávají), jaké jsou v již

zaběhnutém systému rezervy a jak jich využít pro posun v zájmu dobrého fungování pracovních týmů v našich sociálních službách.

### **Dosavadní praxe – realizace a rezervy**

- a) Konečně si jsou vedoucí pracovníci vědomi, že je jejich zodpovědností rozhodovat o výběru z řad nejlepších uchazečů o práci a že sami zodpovídají za následný výkon těchto podřízených. Ve větších organizacích mohou být oporou při výběru nových zaměstnanců personální oddělení, osobní kontakt odrážející zkušenost s vedením zaměstnanců působících v sociálních službách však nahradit v žádném případě nemohou.
- b) Funguje ověřování pracovní spokojenosti a sledování důvodů vedoucích k odchodu pracovníků z organizace, zatím převážně neformální.
- c) Ocenění za práci probíhá zejména formou pochvaly a poděkování, umožněním vzdělávání a uzpůsobováním pracovní doby/směn osobním potřebám zaměstnanců. Usilovná snaha o hmotné odměny a další stimuly za každou cenu odvádí pozornost vedoucích od skutečně podstatných témat, jako jsou dobré vztahy, které jsou skutečně hledanou hodnotou pracovníků v pomáhajících profesích.
- d) Velmi často jsou považovány chybějící peníze v sociálních službách za důvod nemožnosti odměnit rozdíly v úrovni odváděné práce (dosažené praxe a vzdělání atp.). Daleko častěji se pravý důvod skrývá za nemožností hodnotit/odměňovat práci pohyblivou složkou mzdy, která ve většině organizací chybí. Z toho vyplývá, že není ani prostor pro případné sankce.
- e) Nefunkční Motivační programy jsou automaticky považovány za neefektivní nástroj v sociálních službách. Často stojí za jejich nefunkčností pouze neuvážená plošná aplikace – programy musí být sestavovány na míru každé jednotlivé organizace, podle jejích možností a na základě potřeb pouze a jedině jejích zaměstnanců.
- f) Nedostatek kvalitní supervize a její neznalost (resp. nepochopení jejího potenciálu pro řízení soc. organizací).
- g) Současní vedoucí pracovníci sociálních služeb disponují vynikajícími předpoklady pro pochopení situace podřízených zaměstnanců. Zásadní dovednosti, jejichž absence brání vedoucím jejich předpoklady naplno využít, je znalost personálního managementu a přiměřená autorita z pozice nadřízeného.
- h) Hodnocení je nedůsledné, bez toho nelze dosáhnout významnějšího posunu. Nejčastějším zdůvodněním je nedostatek času vedoucích na přímý kontakt s podřízenými.
- i) Velmi se osvědčily týmové aktivity (teambuilding).
- j) Na vedoucích pozicích se objevují lidé bez sociálního vzdělání (i z naprosto nesouvisejících oborů), u kterých se silnou stránkou jeví dosažené zkušenosti, avšak slabou pochopitelně míra empatie jakožto významný faktor typický pro



pomáhající profese.

- k) Více než 1/5 vedoucích využívá možnosti ocenění flexibilitou pracovní doby a nadstandardního volna pro zaměstnance (u směnného provozu možnost operativních úprav dle aktuálních potřeb zaměstnanců). Faktor času a rovnováhy pracovního a osobního života nabývá v posledních letech dosud nebývalé váhy.
- l) Prokázalo se, že odměny, které lidé zaměstnaní v sociálních službách nejvíce oceňují, nejsou zpravidla finanční povahy.

### **Jak identifikovaných rezerv nejlépe využít:**

- a) Důsledněji vybírat členy týmu, od jejichž ‚výkonu‘ se budou odvíjet nejen výsledky práce, ale i vzájemné vztahy na pracovišti (nejvýkonnějšími pracovníky bývají lidé se smyslem pro povinnost a kladoucí důraz na vlastní a sdílené hodnoty)
- b) Více sdílet dobré i špatné zkušenosti s personálním řízením, nebát se promluvit s vedením organizace a říci si o podporu (např. koučování, supervizi, vzdělávací kurzy). Reflektovat reálné možnosti organizace pro sestavení interního motivačního programu pro vlastní tým (nikoli po vzoru univerzálních ‚amerických modelů‘ typických pro komerční podniky).
- c) Disponovat osobními ‚složkami‘ pracovníků (mohou být např. součástí hodnotících materiálů) monitorujících důležité okamžiky pracovního vývoje zaměstnance (např. analýza důvodů vedoucích k odchodům z organizace může pomoci odhalit nerefléktované systémové problémy v organizaci) apod.
- d) Jít osobním příkladem zaměstnancům organizace – postrádaná prestiž sociálních služeb ve společnosti souvisí i s její reprezentací, na kterou mají představitelé organizace nemalý vliv.
- e) Být otevření a upřímní ke svým podřízeným. Naslouchání a vysvětlování pomáhá předcházet napětí vedoucímu ke konfliktům.
- f) Prosadit rozdělení odměny za práci na pohyblivou a pevnou složku. Neinklinovat ke kompenzaci nízkého platu paušální výplatou maximální výše pohyblivých součástí (nemusí se jednat pouze o peníze, ale např. i systém ‚bonusů‘, na které mají zaměstnanci podle svého výkonu a zkušeností možnost dosáhnout). Aby byla odměna za práci efektivní, musí zůstat pohyblivá směrem nahoru i dolů podle předem stanovených kritérií.
- g) Dovzdělávat se v MNG dovednostech a sdílet své zkušenosti. Na všechny vyskytující se aktuální problémy existují odpovědi, úkolem manažerů je umět nacházet na ně přiměřená řešení (např. sebevědomé delegování úkolů, asertivní prosazování zájmů klientů a pracovníků u vedení organizace, řízení procesů změny apod.). Praxe ukazuje, že dobří manažeři vynikají tím, že na rozdíl od těch slabších nečekají, až se věci (podmínky) změní, ale sami změnu iniciují a dokáží ji uřídit.
- h) Seznámení se s potenciálem supervize (od individuální až po supervizi organizace příp. manažerskou s.) v sociálních službách: Schopnost rozpoznat

dobře fungující supervizi a zastavení disfunkčních procesů dříve, než napáchají nevratné škody (než začnou podřizovat „nálepku“ supervize odmítat kvůli špatné zkušenosti).

- i) Oživení motivačních programů dle možností domovské organizace. Programy vůbec nemusí být složité ani obsáhlé, jde zde hlavně o jejich psychologickou funkci s trvalejším účinkem. Vnější stimuly (různé plavenky, poukázky atp.) totiž nedokáží vyvolat zájem u vnitřně nemotivovaného zaměstnance.
- j) Zavedení funkčního systému hodnocení.
- k) Obohatit pracovní náplň o teambuildingové aktivity (týmové ‚hry‘, společné akce, výlety, obědy apod.). Pomoci mohou i vyjednané služby zdarma jako ocenění náročných prací pomáhajících, ale osvědčily se především finančně nenáročné aktivity jako společné oslavy narozenin a osobních úspěchů či podobné akce pořádané mimo pracovní dobu. Stmelovat týmy, soudržnost působí seberegulačně zevnitř týmu.
- l) Zavést možnost flexibilních pracovních úvazků, možnosti práce z domova, náhradního volna a konta pracovní doby v maximální míře, kterou charakter práce umožňuje. Obzvláště zaměstnanci s malými dětmi a dalšími na pomoci závislými členy rodiny, tuto formu ‚bonusu‘ ocení loajalitou. Díky tomuto pružnému přístupu, který se již některým organizacím osvědčil, se stanou zaměstnavatelé příkladem dobré praxe tradičním firmám, které na tento způsob odměňování zaměstnanců teprve přicházejí. Sledování potřeb zaměstnanců a zaměstnavatelů musí být pro obě strany výhodné.
- m) Informovat se o možnostech kolektivního hlídání dětí ve větších organizacích a podporovat tuto možnost na pracovišti.
- n) A hlavně chválit! Pro dnešní generaci je jednou z hlavních motivací uznání. Průzkumy dokazují, že zaměstnanci zůstávají daleko více pracovat pro zaměstnavatele, kteří je odměňují projevy uznání.

Každá organizace, poskytovatele sociálních služeb nevyjímaje, má prostor pro sestavení tzv. motivačního plánu. V žádné organizaci však nelze aplikovat universální program, byť by se sebevíce osvědčil v jiném podniku. Organizace musí brát v potaz jednak specifické potřeby svých zaměstnanců a zároveň zohlednit své možnosti a všechny faktory (např. finanční, personální, technickoadministrativní zázemí aj.), které se na úspěšné realizaci plánu podílejí. Toto je nejpravděpodobnější důvod, proč v dotazovaných organizacích nejsou funkční motivační programy (i tam, kde programy byly již zpracovány). Ukázalo se, že i vedoucí pracovníci v sociálních službách disponují řadou nástrojů, které by mohly zapadat do tzv. motivačního programu, avšak často chybí především ucelený systém, který by udával jasná pravidla využití.

### 3.3.1 Nástroje paralelní s fází pracovního procesu v praxi

#### a. Před nástupem/nábor

Bylo prokázáno, že pracovní motivace bývá neoptimálnější za podmínek, kdy jsou osobní zájmy, hodnoty a potřeby zaměstnance v souladu se zájmy a cíli organizace. Během práce na DP jsem zjistila, že zdaleka ne všechny organizace mají na svých stránkách veřejně přístupné poslání, cíle a vize organizace. Otázka tedy je, zda je mají vůbec v rámci organizace formulovány, a zda jsou pracovníci s nimi ztotožnění. Teprve na základě formulovaného poslání, cíle a hodnot organizace je reálné vybírat odpovídající pracovníky, kteří s těmito budou ztotožnění a pak do naplnění těchto vizí vloží maximální energii.

Je nezbytné eliminovat již při výběru do pracovního týmu zaměstnance typu X dle Herzberga. vnitřní motivace musí být zjišťována již při náboru pracovníků (která by neměla být podceněna na úkor např. praktických zkušeností z oboru nebo dosaženým vzděláním). Vnitřně nemotivovaný člověk (byť vysoce vzdělaný s dlouholetou praxí) nebude pracovat dlouhodobě na plný výkon ani při sebedokonalejším systému vnějších pobídek (př. motivační program organizace), protože mu časem přestanou stačit. Naopak vnitřně motivovaný člověk bude ochoten a schopen se doučit mnohým dovednostem korespondujících s vnitřní politikou organizace a s jejími hodnotami, se kterými se ztotožňuje. V praxi to znamená, že u pohovoru uchazečova odpověď „něco mít“ nemá z pohledu zaměstnavatele takovou váhu, jako „něco naplnit“.

Ještě před nastoupením do pracovního poměru musí být uchazeči podrobně seznámeni s očekávanou pracovní náplní, podmínkami hodnocení a případného sankcionování. Není dobré, spoléhat na efekt slibovaných stimulantů (typu příležitostné plavenky, dárky od sponzorů, nahodilé vstupenky na kulturní akce apod.). Zaměstnanci si na tyto ‚výhody‘ rychle zvykají a začnou je brzy po nástupu do práce automaticky očekávat. Pro vedoucího pracovníka je efektivnější používat výše zmíněné spíše střídme jako odměnu spíše s psychologickým efektem než očekáváním odměny za práci ze strany pracovníka. Včasné a podrobné vyjasnění podmínek šetří čas a energii vedoucímu, které jinak potřebuje na práci s dalšími pracovníky.

Vedoucí pracovníci motivovaných týmů hned od začátku kladou důraz na poslání, hodnoty organizace a její vize, ceněné vztahy uvnitř týmu. Autorka si je vědoma, že je obtížné, obzvláště v některých regionech republiky, naplnit pracovní tým vyzrálými

osobnostmi s vlastními hodnotami, přesto zastává názor, že je pro všechny zúčastněné lepší, když se k práci nedostane ten, kdo profesi nedělá rád a o sociálních službách a ostatních pomáhajících profesích to platí dvojnásob. Je zapotřebí si uvědomit, že žádné jiné povolání než sociální práce (příp. ještě zdravotnictví) nemá tak blízko k podstatě člověka a zaměstnanci žádného jiného oboru nemají takový zásadní vliv na kvalitu života druhých osob.

#### **b. Během pracovního procesu**

Jedním z prvních úkolů vedoucího pracovníka by mělo být důkladně poznat svůj tým výkonných zaměstnanců. Stimulující účinek různých podnětů u různých pracovníků může být rozdílný, proto je základně důležité poznat pracovníka a seznámit se se stimuly a motivy, které právě jeho posouvají vpřed a které u něho platí. To vyžaduje čas a energii, a nedá se na to aplikovat žádný obecný manuál. Každý vedoucí pracovník musí své podřízené dobře znát, to je jeden z jeho hlavních úkolů. Ani ve větších organizacích, které mají možnost využít spolupráce personalisty, nelze přímý kontakt manažera s podřízeným pracovníkem nahradit.

Každá pochvala za dosažený úspěch se v očích zaměstnanců zhodnocuje. K roli vedoucího bezpodmínečně patří i nést zodpovědnost za neúspěchy týmu. K tomu patří přiměřené sebevědomí a přijetí vlastní hodnoty. Právě nízké sebevědomí a dovednost asertivního jednání se v provedeném průzkumu ukázaly jako slabé stránky našich vedoucích.

Opakování a důraz na vizi, hodnoty a strategické cíle organizace, pro kterou zaměstnanci pracují. Vypichování účasti jednotlivých zaměstnanců na dosahovaných výsledcích (těch stanovených i průběžně formulovaných).

Pravidelné hodnocení, během kterého jsou znovu a znovu vysvětlovány a objasňovány úkoly a kompetence každého pracovníka, jejich význam pro organizaci a sledované cíle; Podřízení by měli být seznámeni i s tím, jakým způsobem a na koho se mohou v případě potřeby obrátit, vzniknou – li pochybnosti o kompetentnosti přímého nadřízeného (což se v praxi stává), a to by mělo být zaneseno i ve vnitřních pravidlech/směrnicích.

Monotónní práce ubíjí talent. Je nezbytné neustále průběžně sledovat postoje pracovníků k zadaným úkolům. Neplatí, že stejné úkoly bude pracovník vykonávat

do nekonečna stejně dobře. V prostředí sociálních služeb nefunguje klasický systém profesního růstu s povýšením. Ti, kteří se posunou z řadových zaměstnanců (klasická praxe v soc. službách) do vedoucích pozic by však měli být připraveni nějakým způsobem umožnit svým podřízeným pracovníkům ‚růst‘ např. zadáváním nových, zodpovědnějších úkolů, jejich postupným osamostatňováním a pověřováním novými projekty. Tyto metody mohou bohatě vystačit tam, kde není možnost oficiálního pracovního postupu.

Přenášení zodpovědnosti a svěřování úkolů, jejichž plnění už vedoucí pouze kontrolují, vedoucího nezbavuje nijak zodpovědnosti, ale pomáhá mu k naplňování jím stanovených strategických cílů a vize domovské organizace.

Není dobré podceňovat význam zpětné vazby. Neupozornit zaměstnance na chybu neznamena, že se chyba nestala. Neřešené otázky vždy dříve nebo později vykrystalizují v ještě větší problém. Navíc, zaměstnanci dnes dokonce očekávají, že jejich výkon bude hodnocen a oceňován. Pozitivní zpětná vazba navíc znatelně posouvá úroveň pracovního výkonu. Silný motivační účinek pracovního hodnocení lze očekávat při dobrém propojení se systémem odměňování. Dnes je běžné, že i organizace působící v sociálních službách mívají nastavený systém hodnocení a odměňování. Tato časová investice se vrací několikanásobně. Pro zavedení efektivního systému hodnocení do organizace není nutné bezpodmínečně investovat velké peníze do informačních systémů. Odměňování může mít i formu přiměřeně použitého, standardizovaného slovního hodnocení.

Vyhodnocování výsledků týmové práce, například na principu porovnávacích ‚soutěží‘ na jakémkoliv téma v rámci pracovní náplně, stimuluje zaměstnance k podávání lepších výkonů, aniž by šlo o finančně podmíněnou stimulaci.

### **c. Řešení pojmenovaných otázek**

Promptní řešení možnosti rozdělení peněžní odměny za práci na fixní a pohyblivou složku. Je pouze a jen zodpovědností liniových manažerů, zda a jak rychle se podaří prosadit tuto variantu pro řízení pracovní aktivity ve vlastní organizaci.

Interní neřešené problémy v pracovních týmech lze efektivně řešit některou z dostupných forem supervizního kontraktu.

V sociálních službách dnes pracují převážně ženy, které se zároveň starají o rodinu, děti případně stárnoucí rodiče v rodině. Jejich významnou společenskou úlohu, kterou plní

v samotném zaměstnání i mimo něj, může zaměstnavatel podpořit flexibilním přístupem k plánování směn, zadáváním práce z domova nebo, je-li to možné, pružnou pracovní dobou. Tam, kde tato varianta výkonu práce připadá v úvahu, se její zavedení manažerům vrátí v podobě dlouhodobější loajality ze strany jednotlivých pracovníků.

#### **d. Proč i přes všechna opatření budou pracovníci odcházet**

Pravděpodobně právě proto, že pracovní vztahy v sociálních službách nesou významnou zátěž v podobě výrazného osobního nasazení nezbytného pro výkon povolání, budou situace inklinující k ukončování pracovních vztahů vždy představovat významnou psychickou zátěž pro zaměstnance i jejich nadřízené. Je důležité si uvědomit, že v profesním životě člověka budou vždy, nehledě na snahu všech zainteresovaných stran hledat ideální řešení, nastávat situace ústící v nutnost ukončit pracovní poměr, jakkoliv se manažeři budou snažit předcházet problémovým situacím. Jedná se především o, na způsobu vedení týmu nezávislé, důvody vyplývající ze změny životních rolí (dokončení studií, změna rodinného stavu, mateřství/rodičovství, aj.).

Pro dnešní dobu je typické, že je vyvíjen tlak na co nejvyšší výkon pracovních týmů, respektive na všechny součásti personálního řetězce v organizacích včetně manažerů vedoucích sociálních služeb. Příliš mnoho na práci v příliš krátkém čase je navíc provázáno zátěží v podobě snižování stavů a omezování rozpočtů. Ještě před 5 lety mohl být podobný scénář považován v prostředí sociálních služeb za překvapivý. Dnes se jedná o každoročně očekávatelnou situaci a lze odvodit, že podmínky pro zajištění chodu sociálních služeb se budou ještě vyhrcovat. Nelze se již více spoléhat na dřívější jistoty, je zapotřebí postavit se k aktuálním problémům, a k tomu, jak jsme se přesvědčili, patří i vytváření dobrých podmínek pro práci lidem, kteří se dobrovolně rozhodují profesionálně pomáhat slabším. Za těchto podmínek s největší pravděpodobností uspějí pouze řídicí pracovníci, kteří se vyznačují vysokou úrovní orientace na plnění úkolů a současně i vysokou úrovní orientace na mezilidské vztahy. Tak jako stojí pomáhající profese na vztazích mezi pomáhajícími a jejich klienty, zrovna tak stojí manažerská pozice v sociálních službách na individuálních vztazích mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Materiály vyplývající z DP těží ze sdílených zkušeností týkajících se všech výše zmíněných témat.

Momentálně je na trhu dostupná celá řada titulů, které mohou pomoci v nacházení odpovědí vedoucím pracovníkům ve všech, v šetření zjištěných, tématech probíraných výše. Závěrem odkazuji na jednu z takových publikací od Johna Adaira (2005), která výstižně a stručně formuluje několik tipů pro motivaci, jež vyplývají i ze závěrů mé DP a chtěla bych je zde zdůraznit:

1. Buďte sami motivovaní.
2. Vybírejte lidi, kteří jsou vysoce motivovaní.
3. Jednejte s každým člověkem individuálně.
4. Stanovte reálné a odvážné cíle.
5. Pamatujte si, že pokrok motivuje.
6. Vytvořte motivující prostředí.
7. Zajistěte spravedlivé odměňování.
8. Dejte najevo uznání.

Pro řízení pracovních týmů v oblasti sociálních služeb je důležité mít stále na paměti, že všechny organizace, přestože se pohybují ve stejném prostředí, se liší jedna od druhé daleko více, než je tomu v jakémkoliv jiném oboru. Liší se zásadně, protože existuje variabilita individuálních odlišností klientů, kterým tyto organizace pomáhají vést plnohodnotný a kvalitní život. Jak budou naše sociální služby vypadat v budoucnu a v jakém světle se o nich bude smýšlet a hovořit, to je jen a právě v rukou dnešních manažerů. Byla bych velmi ráda, kdyby tato práce (resp. její kapitola 3.3 v přepracované verzi viz příloha č. 3) alespoň minimálně přispěla k inspirování těch, kteří mají pocit, že jsou ve své obtížné roli sami. Sociální služby se až do dnešní podoby vyvíjely, díky své pružnosti, bez jakýchkoliv ucelených návodů na jejich řízení. Každodenní práce v terénu posouvá možnosti práce na vylepšování veškerých procesů, a i proto je tento příspěvek pouhým dílčím přispěním, který může změnám otevřeným pracovníkům nabídnout nový pohled na každodenní praxi.

## 4 Závěr

Cílem této práce bylo najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku pátrající po způsobech, jakými pracují čeští manažeři sociálních služeb s motivací zaměstnanců a jaká jsou jejich slabá místa, kde existují řešitelné rezervy. V této fázi si trůufám konstatovat, na (více méně) teoretické úrovni byl cíl práce splněn. Za teoretickou úroveň zde považuji zpracování tématu za použití již publikovaných zdrojů a vyhodnocení vlastního průzkumu. Dosažení praktické úrovně se podařilo po reflexi zpětné vazby na navrhovaná doporučení.

Teoretická část DP se věnovala výhradně kolekci dostupných materiálů, na kterých jsem založila hypotézy pro testování v empirické části. Nejprve jsem vymezila pro tyto účely termíny s pracovní motivací související. Stěžejní pasáží teoretické části DP se staly kapitoly specifikující sociální sféru v oblasti teorií pracovní motivace. V závěru teoretické části jsem nastínila, jak by mohlo vypadat kategorizování motivačních faktorů v sociálních službách.

Empirická část DP byla věnována výhradně práci s vlastními získanými daty (a samozřejmě metodologii výběru vzorku a analýzy dat). Ani zde jsem se neobešla bez záchytných bodů popsaných v první části práce. Pro zpřehlednění výsledků výzkumu a pro porovnání výchozích stanovisek a získaných dat jsem zachovala pyramidové zpracování ‚motivátorů‘ v závěrečném doporučení. Došla jsem k závěru, že výčet uvedených motivačních faktorů je sice obecně očekávatelný v každé organizaci sociálních služeb, avšak v každé organizaci je zapotřebí se nejprve věnovat diagnostice hierarchizující potřeby na míru jejích zaměstnanců. Bez této identifikace totiž dochází k situaci, kdy vedoucí pracovníci trochu mylně vyžadují pro svou práci stimulanty pro řízení pracovní motivace, zatímco zaměstnanci ze všeho nejvíce od vedoucích očekávají čas a péči v podobě osobních vztahů. Dosavadní (nefunkční) motivační programy jsou totiž spíše ‚stimulačními‘ programy (přestože se tak nenazývají), protože stimul znamená vnější podnět, ale jediné motivace představuje vnitřní psychologický proces.

Pozitivním zjištěním je, že manažeři disponují bohatými zkušenostmi v oboru, ve kterém působí. Dále teď nastala potřeba se posunout dál, např. právě formou manažerského vzdělávání, kterého se jim prokazatelně nedostává. To by si mělo uvědomit



hlavně nejvyšší vedení organizací, které na stejném principu musí zacházet se svými liniiovými manažery. Očekávám, že se tento jev dříve či později projeví v tlaku na vedení organizací. To zase musí působit na vyšší instituce, aby získaly prostor pro podporu manažerského vzdělávání v sociálních službách.

Na základě výsledků šetření je zřejmé, že především je potřeba posílit vědomí zodpovědnosti u vedoucích, v jejichž rukou, přímo i nepřímo-prostřednictvím vedení, je aktuální podoba sociálních služeb, potažmo jejich prestiž a hodnota ve společnosti, ke které se mohou hlásit.

V úvodu DP jsem se zmínila, že bych chtěla otestovat své teoretické závěry na zkušební skupině zaměstnanců v sociálních službách (za pomoci dotazníků nebo několika rozhovorů), k čemuž jsem se z časových důvodů už nedostala. Nicméně v průběhu sběru dat jsem zaznamenala zvyšující se zájem o výsledky této DP, které jsem proto i aktivně nabídla k publikaci. Za těchto podmínek budu za testování teoretických závěrů považovat zpětnou vazbu na formulovaná doporučení. Doposud mám k dispozici některé ohlasy od respondentů a další lze očekávat do doby obhajoby této DP. Předběžně je dojednána publikace výsledků DP v jednom z předních periodik v oblasti sociální práce, a to formou několikadílného seriálu.

Praktickým výstupem této DP je, díky zařazení do specifického výzkumu FHS UK 265 702, praktická pomůcka (příloha č. 4), která manažery nestojí nic víc než čas k zamyšlení. Říká se, že čas jsou peníze. Toto je příklad, kdy čas věnovaný do práce na motivování spolupracovníků znamená ušetřené peníze za fluktuaci, zbytečné odstupné, umělé nemocenské (i tu totiž nemotivovanost způsobuje), výběrová řízení, zaškolování nových pracovníků a další řadu souvisejících nákladů. Z ‚ušetřených‘ zdrojů mohou organizace použít část na zlepšení služeb pro klienty a část investovat zpět do lidského kapitálu. V průběhu práce na teoretickém základu jsem se setkávala převážně s pojmem ‚lidské zdroje‘. Mnohem výstižnějším pojetím, teprve se dostávajícím do povědomí laické veřejnosti je skutečně, z výše sumarizovaných důvodů, pojem ‚lidský kapitál‘.

Uvědomuji si, že tato práce je stále jen úzký úhel pohledu na téma, které by se dalo pojmout z mnoha dalších perspektiv a teoretických východisek. Autorka DP dochází k závěru, že neexistuje jediný správný a plošně aplikovatelný nástroj na řízení motivace pracovníků v soc. službách, ale snaží se upozornit na to, že některé části systému mohou být uplatňovány všude a je už na každé organizaci, jak si svůj model uzpůsobí a jak s ním

bude zacházet. Předně bylo mým záměrem předložit důkaz, že zabývat se motivací dává smysl i v sociálních službách a poskytnout tak organizacím impuls k převzetí iniciativy.

Hlavním přínosem této DP je, že pracuje s autentickými výpověďmi současných manažerů a že se podařilo dokázat, že ke zvyšování pracovní spokojenosti a podpoře motivace ve specifickém prostředí sociálních služeb nejsou potřeba žádné vysoké finanční náklady.

„Nemáš to už na koho hodit. Odpovědnost začíná a končí u Tebe.“

(Harry Truman)

## Seznam použité literatury a zdrojů

### Bibliografie:

- 1) Adair, John, Eric. 2005. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 1. vydání. Brno: CP Books.
- 2) Bělohlávek, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. Vydání. Brno: Computer Press.
- 3) Branham, Leight. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1 vydání. Praha: Grada Publishing.
- 4) Deiblová, Maria. 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Přel. Jiří Loudin. Praha: Linde.
- 5) Disman, Miroslav. 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost*, 4. Vydání. Praha: Karolinum.
- 6) Drucker, F., Peter. 2007. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. Vydání. Praha: Management Press.
- 7) Forsyth, Patrick. 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.
- 8) Fromm, Erich. 2009. *Cesty z nemocné společnosti: Sociálně psychologická studie*. 1. Vydání. Praha: Earth Save.
- 9) Géringová, Jitka. 2011. *Pomáhající profese: Tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. 1. Vydání. Praha: Triton.
- 10) Guggenbühl-Craig, Adolf. 2007. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. 1.vydání. Praha: Portál..
- 11) Halík, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.
- 12) Havrdová, Zuzana, Martin, Hajný et al. 2008. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.
- 13) Hawkins, Peter; Ahohet, Robin. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vydání. Praha: Portál.
- 14) Hendl, Jan. 2005. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. 1. vydání. Praha: Karolinum.
- 15) Horecký, Jiří. 2011. *Změny v oblasti poskytování sociálních služeb a jejich dopady*. [online].[cit. 7. 9. 2012].

Dostupné z: <<http://www.otrokovice.cz/newdokumenty/komunitniPlan/mezinarodni>

\_spoluprace/konference/B1%29%20Zm%C4%9Bny%20v%20oblasti%20SSL%20-%20Ing.%20Horeck%C3%BD.pdf>.

- 16) Kocianová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody práce*. 1. vydání. Praha: Grada.
- 17) Kopřiva, Karel. 2006. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vydání. Praha: Portál.
- 18) Krutilová, Dagmar, Čámský, Pavel a kol. 2008. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Vydání: s.d. Praha: Centrum sociálních služeb.
- 19) Matoušek, Oldřich. 2001. *Základy sociální práce*. 1. vydání. Praha: Portál.
- 20) Millerová, Alice. 1995. *Dětství je drama*. 1. vydání. Praha: Lidové noviny.
- 21) Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2010. *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči*. [online].[cit. 21. 8. 2012]. Dostupné z: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)>.
- 22) Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2011. *Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2010*. Praha: Odbor analýz a statistik MPSV.
- 23) Nakonečný, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press.
- 24) Nakonečný, Milan. 1997. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia.
- 25) Nakonečný, Milan. 1998. *Základy psychologie*. 1. vydání. Praha: Academia.
- 26) Nakonečný, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.
- 27) Pauknerová, Daniela a kol. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing.
- 28) Plamínek, Jiří. 2010. *Tajemství motivace*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing
- 29) Provazník, Vladimír a kol. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- 30) Schmidbauer, Wolfgang. 2000. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. 1. vydání. Praha: Portál.
- 31) Stýblo, Jiří. 1992. *Manažerská motivační strategie*. 1. vydání. Praha: Management press.
- 32) Úlehla, Ivan. 1999. *Umění pomáhat*. 2. Vydání. Praha: SLON.

- 33) Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. 2010. *Rodička a novorozenec*. [online].[cit. 25. 8. 2012]. Dostupné z: <<http://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/rodicka-novorozenec>>.

#### Webové materiály:

- 34) Kundrátová, Ivana. *Motivating Social Workers: The Significant Factors Affecting Practical Social Work*. Institute of Educology and Social Work. Dostupné z: <[http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Matulayova2/pdf\\_doc/7.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Matulayova2/pdf_doc/7.pdf)>.
- 35) Tisková zpráva GfK Group. 2011. *Angažovaných zaměstnanců je v Česku zoufale málo, zvláště těch mladých*. [online].[cit. 12. 8. 2012]. Dostupné z: <[http://www.gfk.cz/public\\_relations/press/press\\_articles/008633/index.cz.html](http://www.gfk.cz/public_relations/press/press_articles/008633/index.cz.html)>.
- 36) Tisková zpráva Robert Half International. 2012. *Pružná pracovní doba a dovolená navíc – trend zaměstnaneckých benefitů*. [online].[cit. 27. 8. 2012]. Dostupné z: <<http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHF/AboutUs/press.asp>>.
- 37) [www.ff.cuni.cz](http://www.ff.cuni.cz). Filozofická Fakulta Univerzity Karlovy v Praze. [online]. [cit. 12.8. 2012]. Dostupné z: <[http://www.ff.cuni.cz/FF-8571-version1-Pocty\\_web\\_prijati\\_9\\_9.pdf](http://www.ff.cuni.cz/FF-8571-version1-Pocty_web_prijati_9_9.pdf)>.
- 38) [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com). [online]. [cit. 12. 8. 2012]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/cs/skinnerova-teorie-zesileni>>.
- 39) [www.modernirizeni.ihned.cz](http://www.modernirizeni.ihned.cz). *Mentorování a generace Y*. 2010. [online]. [cit. 19.7. 2012] Moderní řízení. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000\\_detail&article\[id\]=47517750](http://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000_detail&article[id]=47517750)>
- 40) Zabarauskaite, Rasa. 2012. *Key factors motivating social workers professionally*. Institute of Labour and Social Research. [online]. [cit. 22. 8. 2012]. Dostupné z: <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2011/09/LT1109029I.htm>>.

#### Elektronické databáze:

- 41) Registr poskytovatelů sociálních služeb (iregistr MPSV) [databáze online]. 2012 Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Dostupné z: <<http://iregistr.mpsv.cz/sluzba/rozsirenyhledavani-sluzby>>.

Zákony:

42) Zákon č.108/2006 Sb, o sociálních službách

Periodika:

43) „Hodnotíte své zaměstnance?“. *Moderní řízení* 2011 (6): 65.

44) Lauder, Silvie. 2011. „Šťastný jako zaměstnanec“. *Respekt* 2011 (43): 39-4

45) Příkryl, Jan. 2007. „Úspěch vyrůstá z dobře nastavených firemních hodnot“  
*HRM* (4).

46) Thein, Hanuš. 2007. „Kde je motivace, chybí fluktuace. *HRM* (4):14-15.

47) Zášková, Helena, Alina Kubicová. 2008. „Prosociální chování u pomáhajících  
profesí“. *Kontakt* 2008 (1): 150-158.

Bakalářské, diplomové, disertační nebo jiné práce:

48) Rebková, Karla. 2011. *Nejvýznamnější motivační činitelé sociálního pracovníka a  
motivační program*. Diplomová práce. Olomouc: FF UP.

## Slovník nejdůležitějších pojmů a zkratek

**Altruistické chování** viz **Altruismus** = nesobecký způsob myšlení a cítění, nezištné jednání ve prospěch druhých jako mravní princip.

**Egoismus** = sobectví, opak altruismu.

**Human relations** = historický model motivování vycházející z předpokladů, že se lidé chtějí cítit užiteční a důležití a přejí si být uznáni jako individua, což se jeví v motivaci k práci důležitější, než peníze

**Human resources** = historický model motivování vycházející z předpokladů, že práce není nutně nepříjemná a lidé si ji přejí k dosažení smysluplných cílů a že většina lidí si přeje tvořit, mít odpovědnost, a to větší, než vyžaduje jejich dosavadní práce.

**LK** = lidský kapitál - znalosti a dovednosti, kterými jedinec disponuje

**Personální management** = oblast zaměřená na individuální a kolektivní přínos lidí v systému řízení organizace.

**Pomáhající profese** = souhrnný název pro veškeré profese zaměřené na pomoc druhým, jejichž cílem je institucionalizované poskytování podpory.

**Řízení lidských zdrojů (ŘLZ)** = jedna z klíčových strategií organizace, která se podílí na budování firemní kultury a zabezpečování dosahování podnikových cílů, protože bezprostředně ovlivňuje chování a jednání pracovníků a definuje požadovaný výkon.

**Soft skills** = neboli „měkké dovednosti“, jsou dovednosti pro svůj charakter velmi obtížně změřitelné či jinak kvantifikovatelné.

**Syndrom vyhoření** = psychické nebo celkové vyčerpání z dlouhodobé zátěže, vyskytující se zejména u pomáhajících profesí.

**Work-life-balance** = sladování osobního a pracovního života a snaha o dosažení rovnováhy ve všech oblastech lidského života.

## Seznam tabulek

Číslo	Název tabulky	Strana / Zdroj
Tab.č.1	Zjištěné nejvýznamnější motivační faktory sociálních pracovníků	49 / (Zdroj: Rebeková, 2011:72)
Tab.č.2	Zaměstnanecké výhody vyskytující se v organizacích	49 / (Zdroj: Rebeková, 2011: 76)
Tab.č.3	Návratnost dotazníků	55 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.4	Nejčastěji nezodpovězené otázky	57 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.5	Manažeři v sociálních službách	59 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.6	Ot. č.1: Jako vedoucí pracovník cíleně pracuji s motivací zaměstnanců v naší organizaci	60 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.7	Ot. č.2: Při výběrovém řízení se uchazečů ptám na jejich očekávání	61 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.8	Ot. č.3: Aktivně se zajímám o pracovní spokojenost svých zaměstnanců	61 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.9	Ot. č.4: Zajímám se o důvody vedoucí k odchodu pracovníků v naší	61 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.10	Ot. č.5: Vím, které faktory nejčastěji motivují naše pracovníky	62 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.11	Ot. č.6: Sdílím s jinými vedoucími pracovníky nebo autoritami v oboru své zkušenosti s motivováním zaměstnanců	62 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.12	Ot. č.7: Mám nastavena pravidla (formální či neformální) pro hodnocení zaměstnanců	62 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.13	Ot. č.8: Zajímám se, co motivuje uchazeče o práci, již u přijímacích	63 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.14	Ot. č.9: Aktivně se ptám na spokojenost našich zaměstnanců a	63 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.15	Ot. č.10: V hodnocení (finanční, slovní aj.) pracovníků zohledňuji kolísání pracovního výkonu	63 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.16	Ot. č.11: V organizaci ve které pracuji, máme zpracovaný funkční Motivační program	63 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.17	Ot. č.12: Naši zaměstnanci jsou dobře srozuměni s náplní své práce	64 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.18	Ot. č.13: Naši zaměstnanci jsou srozuměni s tím, jak jejich výkon / práce souvisí s výsledky a obrazem celé organizace	64 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.19	Ot. č.14: Pracovníci v naší organizaci jsou podporováni v možnosti uplatnit svou kreativitu volbou jiných pracovních postupů (tam, kde nejsou limitováni Standardy nebo jinými předpisy), než je zvykem	64 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.20	Ot. č.15: Podporuji růst našich pracovníků (např. formou zvyšování kvalifikace, pracovním postupem v organizaci, optimalizací rodinného a prac. života formou zkrácených či flexibilních úvazků apod.)	65 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.21	Ot. č.16: Supervize (alespoň 1 praktikovaná forma) je pro naši organizaci resp. její zaměstnance přínosná	65 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.22	Ot. č.17: Jsem ochoten/na vyjít vstříc pracovníkovi, kterému výkon práce dočasně komplikují osobní problémy	65 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.23	Ot. č.18: Moji podřízení vědí, na koho se obrátit, v případě pochybností o mém způsobu vedení	65 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.24	Žebříček nejčastěji udávaných způsobů odměňování	66 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.25	Nejčastěji postrádané nástroje	67 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.26	Ot. č.21: Cítím se dostatečně vybaven teoretickými znalostmi, abych mohl/a motivovat své lidi	69 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.27	Ot. č.22: Zaměstnavatel mě podporuje v prohlubování dovedností potřebných pro vedení lidí	69 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.28	Ot. č.23: Mám zájem se o motivování pracujících v sociálních službách dozvědět víc	70 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.29	Ot. č.24: Mám zkušenost, že pozitivní přístup a povzbuzování v práci vede k lepším výsledkům	70 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.30	Silné stránky	70 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)
Tab.č.31	Slabé stránky	72 / (Zdroj: vlastní výzkum, 2012)



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Projekt diplomové práce

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Doporučení