

# Motivace a motivování



Mgr. Michaela Tichá

**Sociální služby se neustále profesionalizují. Přestože je hodnota pomoci lidem v nouzi pro společnost i život člověka nevyčísitelná, neodráží se to ani v morálním kreditu lidí pracujících v oboru, ani se to nereflektuje v ohodnocení práce. Proto se zamýšlíme nad udržitelností sociálních služeb zejména v době, kdy je všemi stranami vyvíjen tlak na jejich zkvalitňování a zefektivňování při stále nižších provozních nákladech.**

■ **Text: Mgr. Michaela Tichá**  
*michaela.ticha@sue-ryder.cz*  
**Ilustrace: Fotky & Foto**

## ➤ CO JE TO VLASTNĚ MOTIVACE A PROČ SE JÍ VĚNOVAT

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. Nejčastější potíže v otázkách motivace vznikají neporozuměním situací na pracovišti a v nesprávném chápání procesů s motivací spojených.

Motivace zde je ono PROČ se lidé chovají tak, jak se chovají v pracovním životě, a CO JE MOŽNÉ UDĚLAT PRO TO – tedy jak motivovat – aby lidé maximálně participovali na cílech organizace.

Říká se, že čas jsou peníze. Motivace je příkladem, kdy do lidí investovaný čas znamená ušetřené peníze za důsledky fluktuace, zbytečné odstupné, umělé nemocenské (i ty totiž nemotivovanost způsobuje), výběrová řízení, zaškolování nových pracovníků a další řadu souvisejících nákladů a uspořené energii vedoucích pracovníků.

Sociální služby u nás podléhají daleko podrobnějším právním úpravám než běžné komerční aktivity. Závislost na financování z veřejných rozpočtů nedovoluje organizacím pečovat o své zaměstnance typickou formou motivačních programů, jaké známe, přestože lidé ve službách nepracují o nic méně než v ostatních profesích. V praxi narážíme na zdůvodňování absence motivačního systému v našich organizacích tím, že „nejsou peníze“. Při porovnání výsledků průzkumu mezi vedoucími pracovníky a studií zkoumajících motivaci řadových zaměstnanců pracujících v sociálních službách (nejen u nás, ale i jinde v Evropě), jsme narazili na nezávislost pracovního výkonu na množství peněz ve službách. Podstatným faktem je, že lidé pracující v po-

máhajících profesích mají zpravidla jiná očekávání než pracovníci v běžných ziskových profesích. **Zatímco se čeští manažeři domnívají, že k efektivnímu motivování postrádají hlavně finanční zdroje, jejich lidé volají po harmonickém pracovním prostředí, uznání a dobrých vzájemných vztazích.**

Nejčastější omyl v otázce motivace a motivování zaměstnanců, na který narážíme, se týká především rozlišování mezi tím, co obecně považujeme za motivaci a co jsou pouhé stimuly s krátkodobým efektem. Jde o to, rozlišit (trvalé) vnitřní motivy svých zaměstnanců od (krátkodobých) vnějších stimulů. **Motiv nemůže mít nikdy vnější povahu, vždy se jedná o vnitřní stav vedoucí k uspokojení potřeb jedince (Nakonečný, Sociální psychologie organizace, 2005).** Princip nevýhody stimulace (např. peníze) oproti motivaci (co doopravdy funguje při řízení výkonu) spočívá ve schopnosti rozpoznat mezi těmito rozdíly. V případě stimulování pracovník vykazuje práci jen po tak dlouhou dobu, dokud na něho stimuly působí (dokud mu přidáváme peníze). Naopak zacílení na vnitřní motivy člověka zajistí dlouhotrvající výkon a loajalitu podřízeného i bez doplňování dalšími vnějšími podněty (Plamínek, Tajemství motivace, 2010). Existuje celá řada teorií o pracovní motivaci. Motivory pomáhajících lze rozdělit do základních kategorií na:

- 1) vnitřní potřebu pomáhat a vnější potřeby (např. hmotné zajištění rodiny),
- 2) motivaci altruistickou a egoistickou,
- 3) vliv sociálního prostředí, výchovy a rodiny.

Tyto faktory je třeba zohlednit při hledání konkrétních motivátorů u jednotlivých pracovníků. Pro dnešní dobu je typické, že je vyvíjen tlak na co nejvyšší výkon pracovních týmů. Příliš mnoho na práci v příliš krátkém čase je navíc prováděno zátěží v podobě snižování stavů a omezování rozpočtů v organizacích. Ještě před pěti lety mohl být podobný scénář považován v prostředí sociálních

**Vnitřně nemotivovaný člověk (byť vysoce vzdělaný, s dlouholetou praxí) nebude pracovat dlouhodobě na plný výkon ani při sebedokonalším systému vnějších pobídek. Naopak vnitřně motivovaný člověk bude ochoten a schopen se doučit mnohým dovednostem korespondujícím s vnitřní politikou organizace a s jejími hodnotami.**

# v sociálních službách

služeb za překvapivý. Dnes se jedná o každoročně očekávatelnou situaci a lze odvodit, že podmínky pro zajištění chodu sociálních služeb se budou 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. Je zcela na místě vyzdvihnout potřebu a obdiv těm, kteří svou energii dobrovolně vkládají ve prospěch bližních, nikoli jen svých blízkých.

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. Z odpovědi na otevřené otázky v dotaznících číší snaha manažerů pomáhat především klientům

managementu organizací o motivátorech často neodpovídají motivačním faktorům jejich pracovníků.

S postupnou profesionalizací služeb nastává potřeba posunu v dovednostech a kompetencích (např. formou vzdělávání liniových manažerů), kterého se prokazatelně v pomáhajících organizacích nedostává. Na základě sebraných dat je zřejmé, že především je nyní potřeba posilovat vědomí zodpovědnosti u manažerů, v jejichž rukou, přímo i nepřímo, je aktuální podoba sociálních služeb, po tažmo jejich prestiž ve společnosti. Největší prostor pro zlepšení se jeví v oblasti přijímání role nadřízeného a přes veškerou empatii je třeba se zaměřit na přímé vedení, rozhodování, delegování a přiměřené sankcionování nežádoucích jevů. V dotaznících tolikrát zmiňovaný „lidský přístup“ manažerům sice pomáhá naslouchat potřebám zaměstnanců

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

*Harry Truman*

služeb ze všech sil. Uvědomí-li si, že týmy lidí, které vedou, jsou jejich nejsilnějším „nástrojem“ pro dosažení tohoto jimi sledovaného cíle, a budou-li o ně náležitě pečovat, podaří se výsledku dosáhnout mnohem snáz. Za těchto podmínek uspějí pouze řídicí pracovníci, kteří se vyznačují vysokou úrovní orientace na plnění úkolů a současně i vysokou úrovní orientace na mezilidské vztahy. **Stojí před námi problematika profesionalizace managementu v sociálních službách v oblasti řídicích kompetencí.**

## » OJEDINĚLÝ PRŮZKUM V ČR

Výzkumného šetření se zúčastnilo 313 vedoucích pracovníků napříč sociálními službami. Mezi manažery ve věku od 22 do 70 let byly identifikovány používané, ale i postrádané způsoby motivování zaměstnanců. Podařilo se dokázat, že ke zvyšování pracovní spokojenosti ve specifickém prostředí sociálních služeb nejsou potřeba vysoké finanční náklady. Při porovnání současných motivačních programů s potřebami zaměstnanců jsme došli k závěru, že představy

a reflektovat je, často je to ale na úkor kompetencí zaměřených na procesy. Drtivá většina našich vedoucích pracovníků má vysokoškolské vzdělání v sociální nebo pedagogické oblasti, pouze pětina vedoucích vystudovala nebo doplnila humanitní vzdělání o obory ekonomické či management.

### PROČ U NÁS MOTIVAČNÍ „PROGRAMY“ NEFUNGUJÍ

Převzaté a obecně kopírované motivační programy v dotazovaných organizacích nejsou zpravidla funkční. Neberou totiž v potaz specifické potřeby konkrétních zaměstnanců a zároveň nezohledňují dílčí možnosti organizací (např. finanční, personální, technickoadministrativní zázemí aj.), na kterých se úspěšná realizace podílí. Ukázalo se, že i v sociálních službách vedoucí pracovníci disponují řadou nástrojů, které by mohly zapadat do motivačních programů, avšak často chybí především ucelený systém, který by udával jasná pravidla pro jejich využití.

### ZDROJ PRŮZKUMU

**„MOTIVACE  
V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH“:  
MGR. MICHAELA TICHÁ,  
R. 2012.**

Průzkum vznikl za účelem vytvoření škály používaných motivátorů a definice rezerv v oblasti řízení lidských zdrojů v sociálních službách v ČR. K účasti na průzkumu byl osloven náhodný vzorek, tj. 625 vedoucích pracovníků sociálních služeb u nás. Průzkum byl součástí diplomové práce, jejíž výzkumnou otázkou bylo: „Jakým způsobem pracují manažeri sociálních služeb s motivací zaměstnanců a jaké jsou jejich rezervy?“ Získané poznatky byly porovnávány s veřejně dostupnými evropskými daty z prostředí soc. služeb.

Charakteristika výzkumného šetření:

- rozsah 33 otázek,
- 313 respondentů,
- z 92 % ženy,
- věk od 22 do 70 let,
- vzdělání nejčastěji VŠ v oboru sociální práce, velmi často v kombinaci s dalšími obory, jako např. speciální pedagogika nebo andragogika, méně často v kombinaci se zdravotním vzděláním nebo s obory ekonomického charakteru,
- průměrná délka praxe na vedoucí pozici okolo 8 let.

Výběr respondentů ze vzorku proběhl náhodným stratifikovaným výběrem (Disman: Jak se vyrábí sociologická znalost, 2011), a to z kompletního seznamu registrovaných sociálních služeb v ČR, zdroj: Registr poskytovatelů sociálních služeb dostupný z <http://iregistr.mpsv.cz>. Zahrnoval tedy proporcionální podíl rezidenčních, terénních a ambulantních služeb.

**Celé znění diplomové práce  
si můžete vyžádat  
u autorky na adrese:  
[michaela.ticha@sue-ryder.cz](mailto:michaela.ticha@sue-ryder.cz)**

» **Úspěšnost**  
manažerů v dosahování  
cílů závisí právě mimo  
jiné i na tom, jak umějí  
**motivovat**  
sebe a své  
spolupracovníky.  
**Nejčastější**  
potíže v otázkách  
motivace vznikají  
neporozuměním  
**situaci**  
na pracovišti  
a v nesprávném chápání  
**procesů** s motivací  
spojených.

««« 21

Zjistili jsme, že vedoucím pracovníkům (nejčastěji přicházejícím na pozici liniových manažerů z původně řadových pozic v sociálních službách, tj. bez manažerského vzdělání) zpravidla chybí podpora vyššího vedení ve zvyšování kvalifikace potřebné pro pracovníky na vedoucích pozicích (vyplývajících ze soudobých požadavků).

V neposlední řadě je vedle pozitivních motivačních faktorů třeba zmínit problematiku využívání postihů. Těmi zde rozumíme např. sračky ze mzdy či nedosažení na „bonusy“ (např. mimořádné odměny) za hodnocené období. Důvodem malé četnosti je pravděpodobně fakt, že vzhledem k fixní povaze platu a neexistenci či nefunkčnosti motivačních programů nemají vedoucí pracovníci možnost tyto tresty využívat. Existují pouze velmi omezené možnosti v případě potřeby sankcí. Často nebývá možnost snížení mzdy (pro chybějící pohyblivou složku) a zpravidla vedoucí ani nemají čas „být na místě“ (protože jsou sami zároveň výkonnými zaměstnanci), aby za pochybení pracovníka pokárali, za úspěch bezprostředně pochválili (pozdní reakce ztrácí na účinnosti).

#### NESOULAD MEZI OČEKÁVÁNÍM A SKUTEČNOSTÍ

V praxi nejčastěji používanými motívátory jsou odměny soustředěné především na vztahy, flexibilitu/nezávislost a osobní i profesní růst včetně prostoru pro vzdělávání (nejen v oboru). Ve výchozím žebříčku očekávaných hodnot pracovníků v sociálních službách se vůbec neobjevily – manažery tolik očekávané – stimulanty (věcné dárky, poukázky na rekreaci, stravenky aj.). Zajímavým zjištěním 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. V naprosté většině případů jde o nemožnost ovlivnit pohyblivou složkou mzdy rozdílný výkon zaměstnanců, což se postupem času projevuje u zaměstnanců až 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 nejednotné pracujícím kolektivu, až k podání výpovědi (*Branham, 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, 2009*).

Závěrem je nutné zmínit, že v každé organizaci je zapotřebí se nejprve věnovat diagnostice hierarchizující potřeby na míru jejich zaměstnanců. Bez této identifikace totiž dochází k situaci, kdy se vedoucí pracovníci mylně dožadují stimulantů pro řízení pracovní motivace svých podřízených, zatímco zaměstnanci ze všeho nejvíce od vedoucích očekávají čas a pozornost. Je paradoxní, kolik energie dokáží někteří vedoucí věnovat svým klientům, zatímco – často nevědomky – zanedbávají péči o svůj pracovní tým.

#### » APLIKOVATELNÉ VÝSLEDKY NA NEJPALČIVĚJŠÍ TÉMATA

Analýza potřeb a očekávání zaměstnanců v sociálních službách prokázala, že odměny, které lidé zaměstnaní na řadových pozicích v sociálních službách nejvíce oceňují, jsou zpravidla nefinanční povahy, a to zaměřené na systematické vedení, hodnocení pracovního výkonu, pochvaly, týmovou spolupráci apod.<sup>1</sup>

Absence práce s motivací tedy primárně není otázkou nedostatku peněz a často ani finančního ohodnocení za práci. Velmi často jsou považovány chybějící peníze v sociálních službách za důvod nemožnosti odměnit rozdíly v úrovni odváděné práce (či dosažené praxe, 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.

Mezi nejpálčivější problémy vedoucí k demotivaci (v krajním případě až k vyhoření) patří například žádné/nedůsledné hodnocení práce, nedostatek kvalitní supervize a její neznalost (resp.

**TAB. 1: NEJVÍCE CENĚNÉ FAKTORY U PRACOVNÍKŮ V SOC. SLUŽBÁCH**

POPIS
Vize organizace, tým (spolupráce, vztahy)
Zodpovědnost a samostatná práce, vzdělávání a uplatnění dovedností
Profesní růst, uznání, ztotožnění s organizací
Postup, kariéerní růst, zpětná vazba
Příležitost osobní účasti při dosahování cílů, seberealizace, kreativita, nezávislost

Zdroj: Tichá, *Motivace v sociálních službách, kap.: Empirické poznatky o motivaci v sociálních službách, DP, 2012*

Srovnáním dat získaných výhradně z evropského prostředí (dostupné komparativní studie a publikace) bylo zjištěno, že tyto kategorie nevykazují vzájemně statisticky významný rozdíl, tudíž nelze považovat jeden faktor z výše uvedených za nejdůležitější. V každé organizaci se budou tato témata opakovat v různém pořadí důležitosti, avšak můžeme zde vidět, že v žádné úrovni (tohoto uspořádání) se nevyskytuje potřeba vnějších stimulantů (dárky, stravenky, poukázky, slevy atp.), kterým současní vedoucí pracovníci přikládají nebývalý význam. Tyto jsou vítaným bonusem, ale nedokáží vyvolat spokojenost u zaměstnanců, kteří jsou jinak demotivováni např. osobností nadřízeného, nepružným systémem neumožňujícím změny či monotónní práci.

<sup>1</sup> *Ponecháváme zde stranou, že většina zaměstnanců (okolo 56 000 v přepočtu na úvazky) v soc. službách zdaleka nedosahuje na průměrný plat v ČR (zdroj: Rebečková, 2011, Nejvýznamnější motivační činitel sociálního pracovníka a motivační program, DP; a dále Horecký, 2011, Změny v oblasti poskytování sociálních služeb, a jejich dopady – online-cit. 7. 9. 2012).*

nepochopení jejího potenciálu pro řízení soc. organizací) či nedostatečná autorita z pozice nadřízeného (může souviset zejména s personální obměnou na vedoucích pozicích).

**NĚKOLIK MÁLO PŘÍKLADŮ,  
JAK IDENTIFIKOVANÝCH REZERV  
NEJLÉPE VYUŽÍT:**

- Bylo prokázáno, že pracovní motivace bývá optimální za podmínek, kdy jsou osobní zájmy, hodnoty a potřeby zaměstnance v souladu se zájmy a cíli organizace. Doposud se setkáváme s tím, že organizace nemají veřejné poslání, cíle a vize organizace. Teprve na základě formulovaného poslání, cíle a hodnot organizace je reálné vybírat odpovídající pracovníky, kteří s těmito budou ztotožněni a pak do naplnění těchto vizí vloží maximální energii.
- 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).
- Reflektovat reálné možnosti organizace pro sestavení interního motivačního programu pro vlastní tým (nikoli po vzoru univerzálních modelů typických pro komerční podniky).
- Důsledněji vybírat členy týmu, od jejichž „výkonu“ se budou odvíjet nejen výsledky práce, ale i vzájemné vztahy na pracovišti.
- Více sdílet dobré i špatné zkušenosti s personálním řízením, nebát se promluvit s vedením organizace a říci si o podporu.
- Jít osobním příkladem zaměstnancům organizace – postrádaná prestiž sociálních služeb ve společnosti souvisí i s její reprezentací, na kterou mají představitelé organizace nemalý vliv.
- Oživení motivačních programů dle možnosti domovské organizace (např. podmínky pro získání náhradního volna, práce z domova atp.). 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.
- Prosadit rozdělení odměny za práci na pohyblivou a pevnou složku. Neinklinovat ke kompenzaci nízkého platu paušální výplatou maximální výše pohyblivých součástí. Aby byla odměna za práci efektivní, musí zůstat pohyblivá směrem nahoru i dolů podle předem stanovených kritérií. Před-

pokladem je dostatek finančních prostředků k zavedení nenárokové složky. Dále je možnost využít pásmového odměňování, a tím si vytvořit prostor, resp. zdroje, na nenárokové složky.

- Zadáváním monotónní práce ubíjíme 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 apod. Tyto metody mohou bohatě vystačit tam, kde není možnost oficiálního pracovního postupu.
- Seznámení se s potenciálem supervize v sociálních službách (od individuální až po supervizi organizace, příp. manažerskou supervizi); schopnost rozpoznat dobře fungující supervizi a zastavení disfunkčních procesů dříve, než napáchají nevratné škody.

»»» 24



Zatímco se čeští  
**manažeri**

domnívají, že

k efektivnímu motivování

**postrádají**

hlavně finanční

**zdroje, jejich lidé**

volají po harmonickém

pracovním prostředí,

**uznání** a dobrých

vzájemných vztazích.



## Mezi nejpalcivější problémy

vedoucí k demotivaci

patří například

žádné/nedůsledné

hodnocení

práce, nedostatek

kvalitní supervize a její

neznalost či nedostatečná

autorita z pozice

nadřízeného.



- Zavedení funkčního systému hodnocení. Odměňování může mít i formu přiměřeně použitého, standardizovaného slovního hodnocení.
- Vyhodnocování výsledků týmové práce. Například na principu přiměřených porovnávacích „soutěží“ na jakémkoliv téma v rámci pracovní náplně, což stimuluje zaměstnance k podávání lepších výkonů, aniž by šlo o finančně podmíněnou stimulaci.
- Obohatit pracovní náplň o teambuildingové aktivity (týmové „hry“, společné akce, výlety, obědy apod.). Pomoci mohou i vyjednané služby zdarma jako ocenění náročné práce pomáhajících. Osvědčily se především finančně nenáročné aktivity, jako společné oslavy narozenin a osobních úspěchů či akce pořádané mimo pracovní dobu.
- Je nezbytné eliminovat již při výběru do pracovního týmu zaměstnance s negativním postojem k práci. Vnitřní motivace musí být zjišťována již při náboru pracovníků. Motivace by neměla být podceňována ve prospěch např. praktických zkušeností z oboru nebo

dosazeného vzdělání. Vnitřně nemotivovaný člověk (byť vysoce vzdělaný, s dlouholetou praxí) nebude pracovat dlouhodobě na plný výkon ani při sebedokonalejším systému vnějších pobídek, protože mu časem přestanou stačit. Naopak vnitřně motivovaný člověk bude ochoten a schopen se doučit mnohým dovednostem korespondujícím s vnitřní politikou organizace a s jejími hodnotami, se kterými se ztotožňuje.

- Nezapomínejme 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.
- Zavést možnost, dnes velmi ceněných, 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 závislími členy rodiny tuto formu „bonusu“ ocení loajalitou.

## » I PŘES VŠECHNA OPATŘENÍ BUDOU ZAMĚSTNANCI ODCHÁZET

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 studia, změna rodinného stavu, mateřství/rodičovství, změna bydliště aj.).

## » ZÁVĚREM

Pro řízení pracovních týmů v oblasti sociálních služeb je důležité mít stále na paměti, že všechny organizace se liší jedna od druhé daleko více, než je tomu v jakémkoliv jiném oboru. Liší se tolik, protože existuje nekonečná 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 z velké části v rukou dnešních manažerů. Je to otázka i jejich motivace.

Usilovná snaha o hmotné odměny a další stimuly za každou cenu odvádí pozornost vedoucích od opravdu podstatných témat, která jsou skutečně hledanou hodnotou pracovníků v pomáhajících profesích.

**TAB. 2: VEDOUcíMI NEJčASTĚJI POSTRÁDANÉ NÁSTROJE V PROCESU MOTIVOVÁNÍ**

Pozn.: Rozsah odpovědi v průzkumu nebyl limitován, někteří respondenti odpovídali ve více bodech; díky bohatému výčtu odpovědi tedy neodpovídá jejich počet celkovému počtu respondentů, tj. přesahuje 100 %.

POPIS	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	64
<b>Hodnocení:</b> oficiální systém, kritéria, metodiky, motivační program	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)	7
<b>Kompetence, spolupráce:</b> přesné vymezení kompetencí, jasně nastavené náplně práce, kompetence při rozhodování, jasná pravidla, předávání informací mezi spolupracovníky, aktivita podřízených	6
<b>Žádné</b>	6
<b>Legislativa, stabilita:</b> stabilní finanční prostředí pro sociální služby – zejména u NNO (s tím související dostatek zaměstnanců)	6
<b>Příspěvek na stravné, penzijní připojištění:</b> stravenky	5
<b>Supervize, koučování, sebehodnocení:</b> celkově chybí, málo supervize, pravidelnost	5
<b>Rekreace:</b> permanentky, příspěvky, vstupenky, slevy (masáž, bazén, sport, kultura)	5
<b>Ostatní:</b> <b>pracovní postup:</b> profesní růst, možnost povýšení, přizpůsobení pracovní náplně schopnostem a dovednostem konkrétních 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 motivátorů:</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 pracovní prostředí.	23

Zdroj: Tichá, vlastní průzkum *Motivace v sociálních službách*, 2012

Naši vedoucí pracovníci disponují bohatými zkušenostmi v oboru, ve kterém působí. Sice kvalitní, nicméně výhradní vzdělání v humanitních oborech je příčinou objevených slabín pracovníků na vedoucích pozicích. Na ty začaly být kladeny požadavky, na něž nebyli v rámci své specializace připravováni. Oni samotní tyto nedostatky evidentně pociťují a ve svých výpovědích pojmenovávají. Snad si tento fakt uvědomí i zřizovatelé služeb a budou je podporovat podobným způsobem, který již vedl například ke vzniku nového studijního oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na Fakultě humanitních studií v Praze a k podobným projektům reagujícím na tuto problematiku.

Proto nyní nastala potřeba se posunout dál, např. právě formou manažerského vzdělávání, kterého se prokazatelně nedostává. To by si mělo uvědomit hlavně nejvyšší vedení organizací a dále usilovat o podporu manažerského vzdělávání v sociálních službách u vyšších orgánů.

Pochopitelně neexistuje jediný správný a plošně aplikovatelný nástroj na řízení motivace pracovníků v sociálních službách. Snažíme 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.

**Celé znění diplomové práce si můžete vyžádat u autorky na adrese: [michaela.ticha@sue-ryder.cz](mailto:michaela.ticha@sue-ryder.cz)**

Dr. Markus Leser  
**Vztah člověka a zvířat**  
**Využití zvířat**  
**ve švýcarských**  
**pobytových zařízeních**  
**sociálních služeb**

**Vydavatel:**

Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, Tábor 2012

**Formát:** A4, brož., 92 stran

**ISBN:** 978-80-904668-4-5

**Cena:** 99 Kč

Zvýhodněná cena pro členské organizace APSS ČR: 69 Kč



**Vztah člověka a zvířat**

Využití zvířat ve švýcarských pobytových zařízeních sociálních služeb



Dr. Markus Leser



Během spolupráce s partnerskou švýcarskou organizací CURAVIVA Schweiz jsme objevili celou řadu velice zajímavých materiálů. Jedním z nich byla odborná studie, která popisuje nejen přínosy, ale i úskalí a možná rizika zapojení zvířat do života domovů pro seniory.

Jelikož jsme přesvědčeni, že takovýto text v České republice zatím chybí a že je velmi dobře prakticky využitelný v každém domově pro seniory také v naší zemi, rozhodli jsme se pro jeho přeložení a publikování. Věříme, že také vám přinese užitečné informace a orientaci v problematice využití zvířat v terapeutické práci.

Ing. Jiří Horecký, MBA  
 prezident Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR

**Objednávejte na**

[objednavky@apsscr.cz](mailto:objednavky@apsscr.cz)

nebo přímo v internetovém

obchodě APSS ČR: [www.apsscr.cz](http://www.apsscr.cz),  
 menu „Nabízíme“ – „E-shop“