Financováno Evropskou unií

Registrační číslo projektu:	CZ.03.02.02/00/22_039/0001367
Název projektu:	Budování kapacit a profesionalizace České asociace pečovatelské služby
Název příjemce:	Česká asociace pečovatelské služby, zapsaný spolek

Dobrá praxe v oblasti personálních procesů v pečovatelských službách

Autor: JUDr. Helena Vrbovská

Prosinec 2025

Dokument „Dobrá praxe v oblasti personálních procesů v pečovatelských službách“ byl vytvořen v rámci projektu „Budování kapacit a profesionalizace České asociace pečovatelské služby“, reg. č. CZ.03.02.02/00/22_039/0001367, jehož realizátorem je Česká asociace pečovatelské služby (IČ: 69836698). Tento projekt je financován Evropskou unií v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus.

Cílem projektu je: podpora managementu, tvorba komunikační strategie ČAPS, zkvalitňování služeb svým členům, poskytování servisu svým členům - poskytovatelům pečovatelské služby v celé ČR.

Česká asociace pečovatelské služby

U Trojice 1042/2
Praha 5
150 00

caps@caps-os.cz¨

www.caps-os.cz

Obsah

1. Úvod 4
2. Problémy poskytovatelů sociálních služeb v personální oblasti 5
3. Stárnutí zaměstnanců, pocit přetížení 9
4. Personální zajištění služby 12
5. Zákonné předpoklady pro výkon práce v sociálních službách 17
6. Etické zásady a standardy kvality v personální práci sociálních služeb 19
7. Dobrovolníci v sociálních službách 20
8. Adaptační proces nových pracovníků – strukturovaný nástup, mentoring, hodnoticí schůzky 22
9. Systém vzdělávání a profesního rozvoje – plán vzdělávání, vnitřní školitelé, motivace ke kvalifikaci 25
10. Pravidelná supervize a podpora duševního zdraví 32
11. Možné formy benefitů pro zaměstnance 35
12. Hodnocení výkonu zaměstnanců a systém zpětné vazby 38
13. Komunikační a organizační kultura 40
14. Návrh na legislativní změny 41
15. Příklady dobré praxe 44
16. Závěr 45

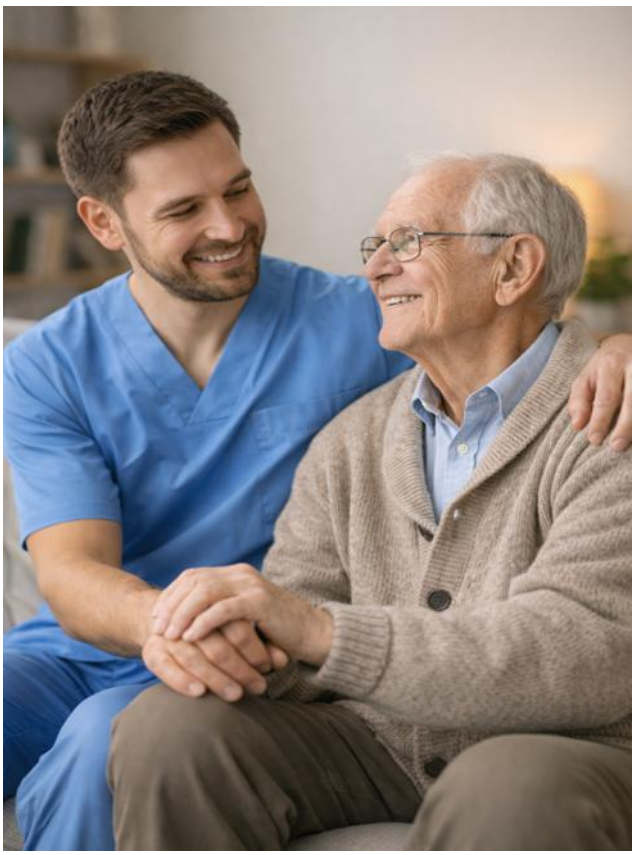
Seznam použité literatury: 46

1. Úvod

Oblast sociálních služeb hraje klíčovou roli v podpoře zranitelných skupin obyvatelstva, jako jsou senioři, osoby se zdravotním postižením nebo lidé v obtížné životní situaci. Zároveň však tento sektor čelí mnoha výzvám, zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Problematika personálních procesů je důležitá nejen z hlediska udržení kvality služeb, ale také z pohledu motivace, spokojenosti a dlouhodobé udržitelnosti pracovních sil.

Poskytovatelé sociálních služeb se v praxi potýkají s mnoha problémy. Vedení organizace musí čelit mnoha nepředvídatelným situacím, často nemají dostatečně kvalifikovaný personál, protože ten raději pracuje pro soukromou sféru, kde je motivován lepším mzdovým ohodnocením. Zaměstnanci v přímé péči obecně stárnou a je složité nahradit je novou generací. Téma řízení lidských zdrojů v organizaci je často v organizacích, kde se prioritně řeší zabezpečení péče o potřebné lidi někde na druhotné koleji a pokud přijde třeba pracovně-právní problém, poskytovatelé neví jak nejlépe a nejefektivněji tuto situaci vyřešit.

Cílem této práce je analyzovat nejčastější problémy v oblasti personálních procesů v sociálních, specificky v pečovatelských službách, představit příklady dobré praxe a nabídnout řešení, která mohou vést ke zlepšení situace v tomto sektoru. Dále je cílem podrobně identifikovat hlavní problémy, zkoumat jejich příčiny a dopady a navrhnout řešení, která mohou pomoci zlepšit situaci v oblasti řízení lidských zdrojů v sociálních službách. V průběhu dokumentu se budu zabývat otázkami, jako jsou: Jak efektivně náborovat nové zaměstnance? Jak podporovat zaměstnance v jejich náročné práci? Jakým způsobem zavádět inovace, které usnadní pracovní procesy? Tyto a další otázky budou podrobně rozpracovány v jednotlivých kapitolách.



2. Problémy poskytovatelů sociálních služeb v personální oblasti

Sociální služby, a zvláště pečovatelská služba hrají zásadní roli ve společnosti, neboť poskytují podporu a péči těm nejzranitelnějším skupinám obyvatel. Nicméně poskytovatelé sociálních služeb se často potýkají s problémy, které ohrožují stabilitu těchto služeb. Jedním z největších problémů je personální oblast, která zahrnuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků, vysokou fluktuaci, nízkou motivaci zaměstnanců, syndrom vyhoření a omezené možnosti profesního rozvoje. Tyto problémy nejen negativně ovlivňují zaměstnance, ale také kvalitu péče o klienty a dlouhodobou udržitelnost zaměstnanců v těchto organizacích.

Z dlouhodobého hlediska tato situace představuje hrozbu pro udržitelnost sociálních služeb v České republice, protože dostupnost péče je přímo ohrožena nedostatkem lidských zdrojů. Personální problém navíc nelze vyřešit izolovaně – souvisí s financováním, s legislativou, s demografickým vývojem, s trhem práce i s proměnou společenských hodnot.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků je jedním z nejzávažnějších problémů, se kterým se poskytovatelé sociálních služeb potýkají. Tento problém má hluboké příčiny a široké dopady na zaměstnance, klienty i samotné organizace.

Projevuje se napříč celým sektorem-od pracovníků přímé péče až po sociální pracovníky či ostatní personál-a výrazně komplikuje provozní stabilitu organizací.

Mezi hlavní příčiny patří:

Nízké mzdové ohodnocení.

Zaměstnanci v sociálních službách vydělávají výrazně méně než pracovníci v jiných sektorech. Například podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí (2024) činí průměrná mzda v tomto sektoru 25 000 Kč měsíčně, což je o 30 % méně než celostátní průměr.

Náročnost práce

Práce v sociálních službách je fyzicky i psychicky velmi náročná. Zaměstnanci se často musí vypořádávat s těžkými životními situacemi klientů, což vede k vyčerpání.

Nízká prestiž oboru

Sociální služby nejsou veřejností vnímány jako atraktivní pracovní příležitost, což ztěžuje nábor nových zaměstnanců (a to hlavně mladých).

Tento negativní společenský obraz ztěžuje nábor nových zaměstnanců, zejména mladých absolventů, a prohlubuje dlouhodobou personální nestabilitu systému sociálních služeb.

Dopady:
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků vede k přetížení stávajících zaměstnanců, což zvyšuje riziko vyhoření a chyb v poskytované péči. Zaměstnanci jsou často nuceni vykonávat práci za více lidí, což negativně ovlivňuje jejich motivaci i pracovní výkon.

Organizace musí často omezovat rozsah nebo dostupnost péče, což ohrožuje kontinuitu služeb a dostupnost péče pro klienty.

Vysoká fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců je dalším zásadním problémem, který ohrožuje stabilitu organizací poskytujících sociální služby. Organizace se musí neustále potýkat s náborem a zaškolováním nových zaměstnanců, což zvyšuje jejich provozní náklady, neustálé zaškolování nových zaměstnanců je časově náročné a snižuje kvalitu služeb.

Vysoká fluktuace zaměstnanců narušuje kontinuitu péče o klienty, což může vést k jejich nespokojenosti. Organizace zároveň ztrácí cenné know-how a musí investovat značné prostředky do náboru a školení nových pracovníků, což má nepříznivý dopad na důvěru klientů a jejich celkovou spokojenost.

Mezi hlavní příčiny patří:
Nespokojenost s pracovními podmínkami

Zaměstnanci často opouštějí své pozice kvůli nízkým mzdám, nedostatku uznání a náročnosti práce.

Dalším faktorem je tlak na zvládání administrativy a dokumentace, který často převyšuje čas určený na přímou práci s klientem a zvyšuje stres pracovníků.

Od 1. ledna 2025 došlo k navýšení platů zaměstnanců ve veřejných službách a správě, včetně pracovníků v sociálních službách. Tito zaměstnanci si polepšili o paušální částku 1 400 Kč. Toto navýšení představuje růst platových tarifů v rozmezí od 1,8 % do 11,5 %, přičemž největší procentuální zvýšení zaznamenali pracovníci s nižšími příjmy.

Přestože je navýšení pozitivním krokem, má spíše krátkodobý efekt a samo o sobě nestačí k řešení systémového podfinancování oboru všech sociálních služeb.

Průměrné platy pracovníků v sociálních službách (2024)
Podle zprávy Platformy 10 z června 2024 byly průměrné platy následující:
- Pracovníci v sociálních službách v pobytové péči (příspěvkové organizace): 37 915 Kč
- Pracovníci v sociálních službách v pobytové péči (nestátní neziskové organizace): 33 921 Kč
- Pracovníci v sociálních službách v ambulantních a terénních službách (příspěvkové organizace): 34 531 Kč
- Pracovníci v sociálních službách v ambulantních a terénních službách (nestátní neziskové organizace): 34 533 Kč.

Mezi další příčiny nestability zaměstnanců v sociálních službách patří:

Nedostatek profesního růstu

Organizace často neposkytují zaměstnancům dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji, což vede k jejich odchodu.

Vyhoření

Dlouhodobé pracovní přetížení vede k tomu, že zaměstnanci hledají méně náročné pracovní pozice.

Syndrom vyhoření je v sociálních službách běžný problém, který má vážné dopady na zaměstnance i organizace. Podle výzkumu Ministerstva práce a sociálních věcí (2024) vykazuje až 45 % pracovníků vyhoření, což negativně ovlivňuje jejich pracovní výkon a zdraví.

Mezi hlavní „spouštěče“ vyhoření podle psychologů patří: Dlouhodobý stres:

Zaměstnanci jsou vystaveni vysokým nárokům, které často přesahují jejich fyzické a psychické možnosti.

Nedostatek odpočinku:

Mnoho zaměstnanců nemá možnost regenerovat své síly, což zhoršuje jejich schopnost zvládat pracovní zátěž.

Nedostatečná podpora:

Organizace, které nezajišťují pravidelné supervize a psychologickou podporu, zvyšují riziko vyhoření.

Vyhoření zaměstnanců snižuje kvalitu péče o klienty a vede k jejich odchodům z organizace. To dále zhoršuje personální situaci a zvyšuje další náklady na nábor a školení nových pracovníků.

Omezené možnosti vzdělávání a profesního rozvoje

Vzdělávání a profesní rozvoj jsou klíčové pro udržení kvalifikovaných zaměstnanců a zlepšení kvality poskytovaných služeb. Nicméně mnoho organizací nemá dostatek prostředků na financování vzdělávacích programů kromě vzdělávaní stanovené zákonem, což může vést ke stagnaci odborných znalostí zaměstnanců.

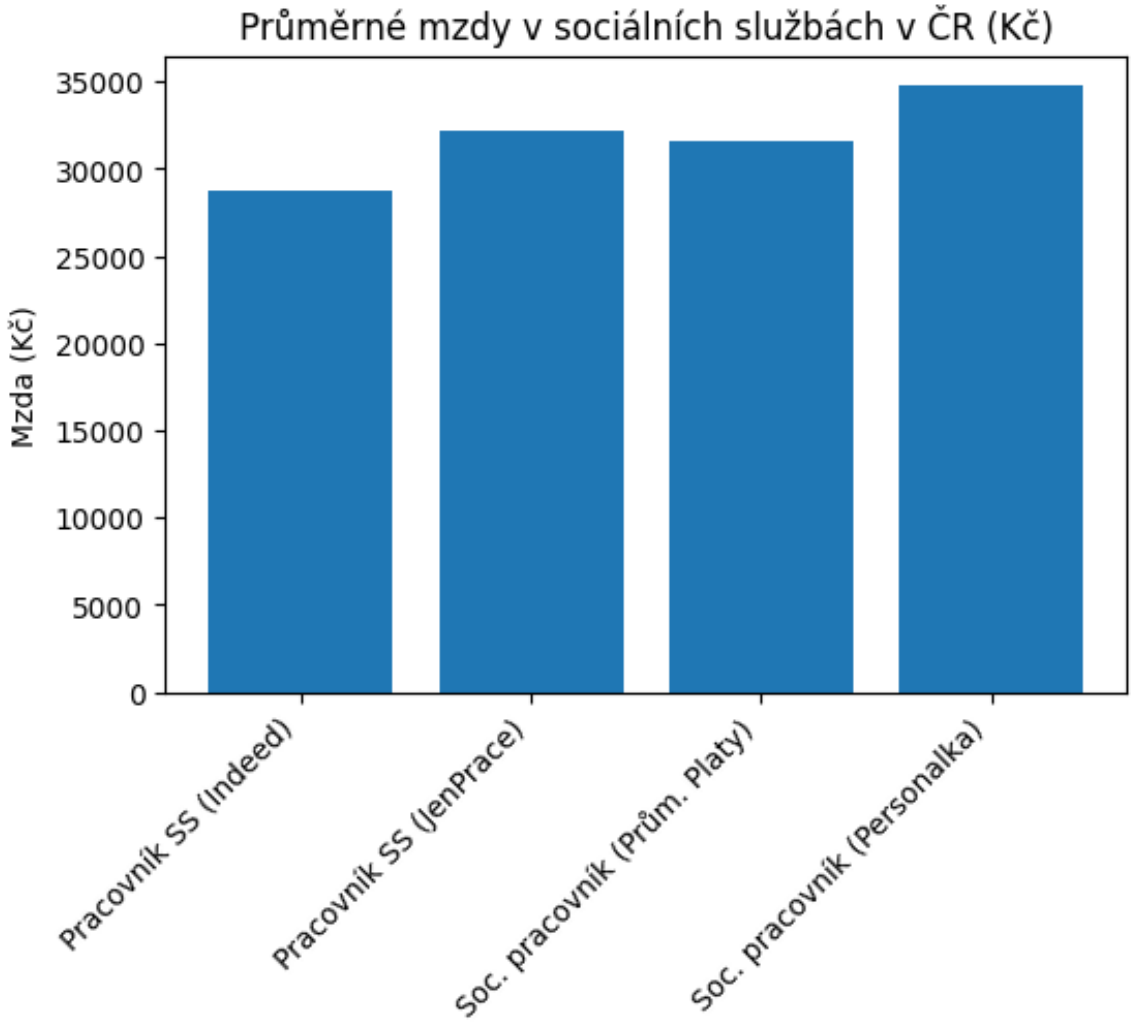
Nedostatek vzdělávacích příležitostí snižuje motivaci zaměstnanců a jejich schopnost poskytovat kvalitní péči. Organizace, které investují do vzdělávání, zajímavých kurzů, však dosahují vyšší spokojenosti zaměstnanců a lepších výsledků.

Mnohé organizace postrádají zdroje pro zavedení vzdělávacího systému, což omezuje profesní růst pracovníků a snižuje jejich dlouhodobou motivaci.

Bylo by určitě přínosné zavést systém pravidelných školení nad rámec zákonných požadavků, kdy by si zaměstnanci sami mohli vybrat téma, což by určitě vedlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení kvality služeb.

Graf 1: Průměrné mzdy pracovníků sociálních služeb v ČR

Tento graf ukazuje průměrné mzdy podle dostupných reálných dat z pracovních portálů a statistických zdrojů (2025).



Tabulka 1: Průměrné mzdy pracovníků v sociálních službách (2025)

Typ pracovní pozice	Průměrná mzda (Kč)	Zdroj
Pracovník v sociálních službách	28 731 Kč	Indeed (2025)
Pracovník/Pracovnice v sociálních službách	32 128 Kč	JenPrace.cz (2025)
Sociální pracovník	31 580 Kč	PrůměrnéPlaty.cz (2025)

3. Stárnutí zaměstnanců, pocit přetížení

Stárnutí zaměstnanců je klíčovým problémem v oblasti sociálních služeb. Průměrný věk zaměstnanců v sociálních službách se v České republice stále zvyšuje. Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) bylo v roce 2023 v České republice zaměstnáno více než 470 600 osob starších 60 let, přičemž významná část z nich působí v sektoru sociálních služeb. Tato situace odráží celkový demografický trend stárnutí populace, který má přímý dopad na pracovní trh a personální politiku organizací sociálních služeb.

V sociálních službách se tento problém projevuje specifickými výzvami, které zahrnují fyzické a psychické omezení starších zaměstnanců, potřebu delší regenerace po náročných směnách a často vyšší nemocnost. Tato situace zvyšuje zátěž na mladší pracovníky a vytváří potřebu přizpůsobení pracovních podmínek tak, aby byly vhodné i pro starší pracovníky.

Tento trend přináší následující výzvy:

1. Fyzická a psychická náročnost práce:

Pečovatelská práce vyžaduje fyzickou zdatnost a psychickou odolnost. Starší zaměstnanci mohou mít problémy s plněním fyzicky náročných úkolů, jako je manipulace s klienty nebo dlouhé směny.

2. Syndrom vyhoření:

Dlouhodobé pracovní přetížení, nedostatek odpočinku a emočně náročné situace často vedou k vyhoření.

Organizace by měly zavádět preventivní opatření, jako jsou pravidelné supervize, týmová podpora a psychologická péče pro zaměstnance všech typů sociálních služeb.

Statistika a příčiny problému

Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí (2022) činí průměrný věk zaměstnanců v sociálních službách 49 let, přičemž více než 40 % pracovníků je starších 50 let a přibližně 15 % zaměstnanců je ve věkové kategorii 60+. Demografický vývoj v České republice ukazuje výrazný trend stárnutí populace; medián věku celého obyvatelstva dosahuje přibližně 43,3 roku (ČSÚ, 2025).

Tyto údaje potvrzují trend stárnutí pracovní síly v tomto sektoru, který je způsoben několika faktory:

Demografické změny

Stárnutí populace obecně vede k vyššímu podílu starších zaměstnanců na trhu práce.

Nízký zájem mladších generací

Sociální služby nejsou pro mladší generace atraktivní, což způsobuje nedostatek mladších pracovníků.

Omezené možnosti odchodu do důchodu

Někteří zaměstnanci ve vyšším věku pokračují v práci z finančních důvodů, protože si nemohou dovolit odejít do důchodu nebo si chtějí udržet svůj životní standard, na který jsou zvyklí. Žijí v domácnosti například sami, a ještě se často snaží podporovat své potomky či vnoučata.

Tato situace vytváří tlak na organizace, aby zavedly opatření zaměřená na podporu starších zaměstnanců a zmírnění negativních dopadů stárnutí pracovních sil.

Pocit přetížení a jeho dopady

Pocit přetížení je jedním z nejčastějších problémů, kterým zaměstnanci v sociálních službách čelí. Tento problém se často prohlubuje právě u starších zaměstnanců, kteří jsou vystaveni vysokým nárokům, a to jak fyzickým, tak psychickým. Podle časopisu „Řízení lidských zdrojů“ (2023) více než 50 % zaměstnanců v sociálních službách uvádí, že se cítí přetíženi, což má negativní dopad na jejich zdraví, pracovní výkon a celkovou spokojenost.

Tento stav je zvlášť výrazný u pracovníků starších 50 let.
Dopady přetížení:
- emoční únava
- pokles kvality péče
- větší chybovost
- odchod zaměstnanců z organizace

Dopady na organizace:
Přetížení zaměstnanců má přímý dopad na fungování organizací:
- Vyšší nemocnost

Přetížení zvyšuje riziko zdravotních problémů, což vede ke zvýšené absenci zaměstnanců.

- Snížení kvality služeb

Přetížení zaměstnanců negativně ovlivňuje jejich schopnost poskytovat kvalitní péči klientům.

- Vysoká fluktuace

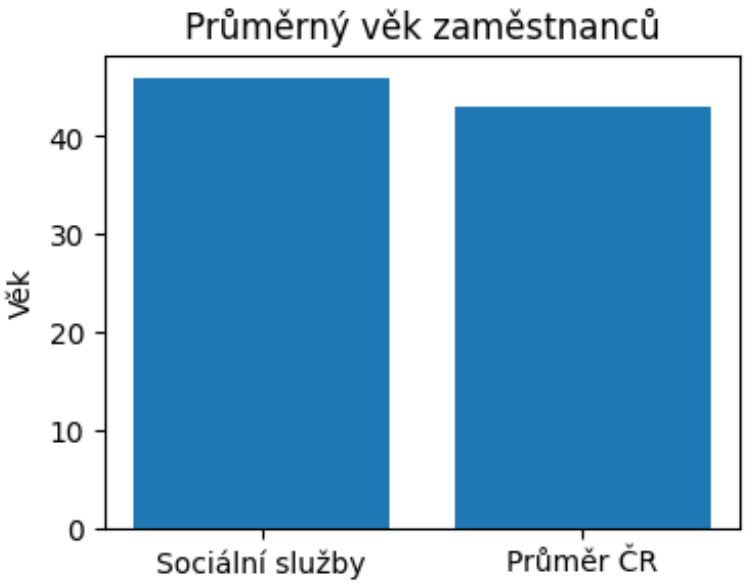
Dlouhodobé přetížení vede k vyšší míře odchodů pracovníků, což dále zhoršuje personální situaci. Sektor čelí specifickým výzvám spojeným s výrazným zastoupením starších pracovníků.

Praktická řešení a příklady z praxe

Tabulka 2: Klíčové statistiky

Ukazatel	Hodnota	Zdroj
Průměrný věk pracovníka v přímé péči	46 let	APSS ČR (2025)
Míra fluktuace	18 %	APSS ČR (2025)
Spokojenost s finančním ohodnocením	54 %	APSS ČR (2025)
Chronické zdravotní problémy (55–64)	36,5 %	OECD/EU (2025)

*Graf 2 Průměrný věk zaměstnanců (*Český statistický úřad. 2025)



4. Personální zajištění služby

Personální zajištění kvalitních služeb vyžaduje komplexní přístup, který zahrnuje efektivní nábor, udržení zaměstnanců a podporu jejich profesního růstu.

V této kapitole se zaměřím na konkrétní kroky, které mohou organizace podniknout:

Nábor nových zaměstnanců

1. Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Organizace by měly spolupracovat s odbornými školami a univerzitami, aby zajistily příliv nových absolventů, nabízet jim absolvování stáží a praxe, a ty šikovné studenty si pro sebe přitáhnout.

2. Cílená marketingová kampaň

Použití moderních marketingových nástrojů, jako jsou sociální sítě nebo online inzerce, může pomoci oslovit mladší generaci.

3. Motivace zaměstnanců

Motivační programy

Zde se nabízí možnosti zavedení zajímavých benefitů, jako jsou příspěvky na dovolenou, flexibilní pracovní doba nebo možnost dalšího vzdělávání.

4. Pravidelná zpětná vazba

Zaměstnanci by měli mít možnost pravidelně sdílet své názory a získávat zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků. Ti by je naopak měli umět motivovat k dalším výsledkům.

Inovace v personálních procesech jsou klíčové pro zlepšení efektivity a kvality poskytované péče v sociálních službách. Některé z nových technologií a metod, které mohou být implementovány, zahrnují:

Automatizace administrativních úkolů

Automatizace administrativních úkolů je klíčovým prvkem modernizace personálních procesů v sociálních službách. Využití softwarových nástrojů pro automatizaci administrativních úkolů, jako je plánování směn, může výrazně snížit administrativní zátěž a uvolnit čas pro přímou péči o klienty.

Plánování směn: Automatizované systémy pro plánování směn umožňují efektivní rozvržení pracovní doby zaměstnanců, což minimalizuje chyby a zajišťuje optimální využití pracovních sil. Tyto systémy mohou také zohlednit individuální preference zaměstnanců a legislativní požadavky, což přispívá k vyšší spokojenosti pracovníků.

Správa docházky: Elektronické docházkové systémy umožňují přesné sledování přítomnosti zaměstnanců, což usnadňuje správu docházky a zajišťuje dodržování pracovních předpisů. Tyto systémy mohou také generovat reporty a analýzy, které pomáhají při rozhodování o personálních otázkách.

Zpracování mzdových agend: Automatizace mzdových procesů zahrnuje výpočet mezd, odvodů a dalších finančních operací. Moderní mzdové systémy mohou integrovat data z docházkových systémů a dalších zdrojů, což zajišťuje přesnost a efektivitu při zpracování mezd.

Implementace těchto technologií může přinést významné zlepšení personálních procesů v sociálních službách, zvýšit spokojenost zaměstnanců a zlepšit kvalitu poskytovaných služeb.

Digitální nástroje pro nábor a výběr zaměstnanců

Implementace online platforem a aplikací pro nábor a výběr zaměstnanců může zefektivnit celý proces, umožnit rychlejší vyhledávání vhodných kandidátů a zlepšit komunikaci s uchazeči.

E-learning a online školení: Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců prostřednictvím e learningových platforem a online školení umožňuje flexibilní a dostupné vzdělávání, které může být přizpůsobeno individuálním potřebám zaměstnanců.

Mobilní aplikace pro zaměstnance: Vytvoření mobilních aplikací, které umožňují zaměstnancům přístup k důležitým informacím, plánování směn, komunikaci s kolegy a vedením, může zlepšit jejich pracovní podmínky a zvýšit efektivitu.

Analytické nástroje pro řízení lidských zdrojů:

Využití analytických nástrojů a datové analýzy pro monitorování výkonu zaměstnanců, identifikaci problémových oblastí a optimalizaci personálních procesů může vést k lepším rozhodnutím a zlepšení celkové efektivity organizace. Analytické nástroje umožňují organizacím získávat a analyzovat data o zaměstnancích, což může přinést řadu výhod.

Monitorování výkonu zaměstnanců:

Analytické nástroje umožňují sledovat a vyhodnocovat výkon zaměstnanců na základě různých metrik, jako jsou produktivita, docházka, kvalita práce a další. Tato data mohou být použita k identifikaci silných a slabých stránek jednotlivých zaměstnanců a k navržení individuálních plánů rozvoje. Například podle studie Ministerstva práce a sociálních věcí (2022) organizace, které využívají analytické nástroje pro monitorování výkonu, zaznamenaly zvýšení produktivity o 15 %.

Identifikace problémových oblastí:

Analytické nástroje mohou pomoci identifikovat oblasti, kde dochází k problémům, jako jsou vysoká fluktuace, nízká motivace nebo syndrom vyhoření. Na základě těchto dat mohou organizace přijmout opatření k řešení těchto problémů. Například podle výzkumu Ministerstva práce a sociálních věcí (2024) organizace, které využívají analytické nástroje k identifikaci problémových oblastí, zaznamenaly snížení fluktuace o 10 %.

Optimalizace personálních procesů:

Analytické nástroje mohou být použity k optimalizaci různých personálních procesů, jako jsou nábor, školení, plánování směn a další. Například automatizované systémy pro plánování směn mohou zohlednit individuální preference zaměstnanců a legislativní požadavky, což přispívá k vyšší spokojenosti pracovníků.

Elektronické docházkové systémy umožňují přesné sledování přítomnosti zaměstnanců, což usnadňuje správu docházky a zajišťuje dodržování pracovních předpisů.

Historický vývoj zaměstnanosti v sociálních službách

Vývoj zaměstnanosti v sociálních službách v České republice prošel několika klíčovými etapami, které reflektují společenské a ekonomické změny. V období před rokem 1989 byly sociální služby převážně zajišťovány státem, což znamenalo centralizovaný přístup a omezenou diverzifikaci poskytovaných služeb.

Po roce 1989 se situace zásadně změnila s nástupem tržní ekonomiky a transformací sociálního systému. Došlo k rozšíření role neziskových organizací a soukromého sektoru.

<u>Klíčový vývoj nastal zejména:</u>

- 1990–2000: Postupná decentralizace a vznik nových organizací zaměřených na sociální péči. Počet pracovníků v neziskových organizacích vzrostl o 60 %.

- 2000–2010: Zavádění zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který upravil standardy a financování v tomto sektoru. Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (2022) došlo v tomto období ke zvýšení podílu pracovníků na částečné úvazky.

- 2010–současnost: Zvyšující se poptávka po službách pro seniory a osoby s handicapem v důsledku stárnutí populace a změn v rodinných strukturách.

Od roku 1990 vzrostl počet zaměstnanců v sociálních službách o 150 %, přičemž v roce 2022 bylo zaměstnáno přibližně 100 000 osob.

Mezinárodní srovnání

Český systém sociálních služeb vykazuje v porovnání s ostatními evropskými zeměmi určité nedostatky, zejména v oblasti financování a pracovních podmínek. Na rozdíl od severských zemí, které kladou důraz na prevenci a podporu zaměstnanců, se český systém soustředí převážně na řešení akutních potřeb.

Srovnání financování:
- Švédsko: Investuje 3,5 % HDP do sociálních služeb. Zaměstnanci mají přístup k široké škále benefitů, včetně pravidelných školení a flexibilní pracovní doby.

- Česká republika: Investuje pouze 1,2 % HDP, což je pod průměrem EU. Tento rozdíl má přímý dopad na kvalitu služeb a spokojenost zaměstnanců.

Podle OECD (2023) má Švédsko oproti ČR nižší fluktuaci zaměstnanců o 25 % díky lepším pracovním podmínkám a vyšším investicím do prevence vyhoření.

Dopady na klienty sociálních služeb

Problémy v oblasti zaměstnanosti a řízení lidských zdrojů mají přímý vliv na klienty sociálních služeb.

Nedostatek zaměstnanců a jejich přetížení vede k tomu, že klienti nedostávají péči na kvalitativně odpovídající úrovni.

Můžou to být dopady jako:
- Zpoždění v zavádění pečovatelské služby

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (2022) 60 % klientů uvádí, že se setkali se zpožděním při poskytování péče.

- Psychologické dopady

Nedostatečná komunikace mezi klienty a zaměstnanci může vést k pocitu osamělosti a frustrace.

- Zdravotní rizika

Kvůli nedostatku personálu mohou klienti čelit pozdějšímu zavedení péče o klienta a horší prevenci zdravotních komplikací.

Příklady z praxe:
Podle údajů MPSV bylo například v jednom domově pro seniory v Praze zjištěno, že zvýšení počtu zaměstnanců o 10 % vedlo ke zlepšení spokojenosti klientů o 30 %.

Role technologií v podpoře zaměstnanců

Technologie mohou hrát zásadní roli v usnadnění práce zaměstnanců v sociálních službách. Elektronické zdravotní záznamy, robotická asistence nebo systémy pro plánování směn mohou výrazně snížit administrativní a fyzickou zátěž zaměstnanců.

Konkrétní přínosy:
- Zlepšení efektivity:

Zavedení elektronických systémů pro dokumentaci péče ušetří až 20 % pracovního času.

- Snížení fyzické zátěže:

Použití robotických pomůcek, například pro manipulaci s klienty, snižuje fyzickou náročnost práce.

- Lepší koordinace týmů:

Systémy pro plánování směn zajišťují rovnoměrné rozložení pracovní zátěže.

Příklady z praxe:
Ve Švédsku byly zavedeny robotické pomůcky v 50 % domovů pro seniory, což vedlo ke snížení pracovních úrazů o 40 %.

Motivace a odměňování

Efektivní systém motivace a odměňování je klíčový pro udržení zaměstnanců v sociálních službách. Vedle mzdových odměn hrají důležitou roli i nemzdové benefity, které přispívají k celkové spokojenosti zaměstnanců.

5. Zákonné předpoklady pro výkon práce v sociálních službách

Výkon práce v sociálních službách je regulován řadou zákonných předpisů, které stanovují podmínky pro kvalifikaci, způsobilost a etické standardy pracovníků v tomto sektoru. Tyto předpisy jsou klíčové pro zajištění kvality poskytovaných služeb a ochranu práv klientů.

1. Plná svéprávnost a bezúhonnost

Podmínkou pro výkon práce v sociálních službách je plná svéprávnost a bezúhonnost pracovníka. Plná svéprávnost znamená, že pracovník musí být právně způsobilý k právním úkonům. Bezúhonnost se posuzuje podle výpisu z rejstříku trestů, který nesmí obsahovat záznamy o trestných činech, které by mohly ohrozit důvěryhodnost a bezpečnost poskytovaných služeb.

2. Zdravotní způsobilost

Pracovníci v sociálních službách musí být zdravotně způsobilí k výkonu své práce. To zahrnuje jak fyzickou, tak psychickou způsobilost. Zdravotní způsobilost se posuzuje na základě lékařského posudku, který musí být pravidelně aktualizován.

3. Odborná způsobilost

Odborná způsobilost je jedním z klíčových předpokladů pro výkon práce v sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, stanovuje, že pracovníci musí mít odpovídající vzdělání a odbornou přípravu. Pro sociální pracovníky je požadováno vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost nebo vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném dle zákona podle zvláštního právního předpisu.

Pracovníkům v sociálních službách stačí mít základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvovat akreditovaný kvalifikační kurz.

Podmínku absolvování kvalifikačního kurzu je třeba splnit do 18 měsíců (od roku 2026 12 měsíců) ode dne nástupu zaměstnance do zaměstnání. Do doby splnění této podmínky vykonává zaměstnanec činnost pracovníka v sociálních službách pod dohledem odborně způsobilého pracovníka v sociálních službách.

4. Etické standardy a profesní odpovědnost

Zaměstnanci v sociálních službách musí dodržovat etické standardy, standarty kvality a profesní odpovědnost. To zahrnuje respektování důstojnosti a práv klientů, zachovávání mlčenlivosti a poskytování služeb na základě individuálních potřeb klientů. Etické standardy

jsou často stanoveny v interních předpisech organizací poskytujících sociální služby a v profesních kodexech. O tomto bude více rozepsáno v následující kapitole.

5. Pravidelné vzdělávání a supervize

Pro zajištění kontinuálního profesního rozvoje a kvality poskytovaných služeb je důležité, aby zaměstnanci v sociálních službách pravidelně absolvovali další vzdělávání a supervizi. To zahrnuje jak odborné kurzy, tak i pravidelné konzultace s odborníky, které pomáhají řešit náročné situace v praxi.

6. Specifické požadavky pro různé pozice

Zákon o sociálních službách také stanovuje specifické požadavky pro různé pozice a jejich rozsah vykonávaných prací v sociálních službách. Například sociální pracovníci mají stanovené podmínky v § 109 a 110 zákona, zatímco pracovníci v sociálních službách musí splňovat podmínky stanovené v § 116.

§ 109 zákona o sociálních službách:

Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.§ 110 zákona o sociálních službách.

Pracovník v sociálních službách je povinen vykonávat svou činnost odborně a v souladu s etickými zásadami.

Pracovník v sociálních službách je povinen se průběžně vzdělávat a zvyšovat svou odbornou kvalifikaci.

Zaměstnanci v sociálních službách jsou povinni zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozví při výkonu své činnosti, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak.

Dále jsou povinni respektovat důstojnost a práva klientů a poskytovat služby na základě individuálních potřeb klientů.

6. Etické zásady a standardy kvality v personální práci sociálních služeb

Etické zásady a standardy kvality představují zásadní součást personální práce v sociálních službách. Personální management v tomto sektoru musí respektovat nejen zákonné požadavky, ale také profesní etiku, ochranu práv zaměstnanců a klientů, rovné zacházení, důvěru a lidskou důstojnost. Silná etická kultura přispívá k dobrým pracovním vztahům, stabilitě zaměstnanců, prevenci vyhoření a ke kvalitě poskytovaných služeb.

1. Etické principy v personální oblasti

Základní pilíře etického jednání zahrnují: respekt k lidské důstojnosti zaměstnanců i klientů, rovnost příležitostí, spravedlnost při rozdělování směn, úkolů a odměn, ochranu soukromí a důvěrných informací, transparentní komunikaci a odpovědnost za kvalitu péče a bezpečí klientů. Dodržování těchto hodnot výrazně ovlivňuje chod organizace.

2. Etická dilemata a rozhodování

Personální oblast sociálních služeb často přináší etická dilemata, například přidělení náročných klientů stejným pracovníkům, rozdílné schopnosti a limity lidí v přímé péči nebo rozhodování o přetížených zaměstnancích. Pro organizaci je důležité vytvářet prostor pro otevřenou diskusi, supervizi a podporu rozhodování.

3. Standardy kvality personální práce

Etika a kvalita jsou propojené. Organizace by měly nastavit jasná pravidla: definice kompetencí pracovníků, evaluace pracovního výkonu, zpětná vazba od zaměstnanců i klientů a interní kontrolní mechanismy. Tyto standardy pomáhají udržet spravedlnost, profesionalitu a kontinuitu péče.

4. Prevence vyhoření jako etický závazek organizace

Etika se neprojevuje jen ve vztahu ke klientům, ale také k pracovníkům. Zajištění fyzického a psychického bezpečí zaměstnanců je etickou povinností vedení – jde o prevenci vyhoření, přetížení a rizikových pracovních podmínek.

5. Etické aspekty personální komunikace

Komunikace má zásadní roli v personálním řízení. V sociálních službách je nutné informovat jasně a srozumitelně, poskytovat pravdivé informace, aktivně řešit problémy a chránit citlivá data. Zdravá komunikace vede ke snížení fluktuace, posílení týmových vazeb a ke spokojenosti zaměstnanců.

7. Dobrovolníci v sociálních službách

Při poskytování sociálních služeb mohou působit také dobrovolníci.

Tito hrají klíčovou roli v oblasti sociálních služeb, kde přispívají ke zlepšení kvality péče a rozšíření rozsahu služeb poskytovaných klientům. V České republice působí dobrovolníci zejména v domovech pro seniory, organizacích zaměřených na pomoc osobám se zdravotním postižením a komunitních centrech. Jejich činnost zahrnuje různé aktivity, od podpory klientů v každodenních činnostech až po organizaci volnočasových aktivit. Dobrovolníci se často podílejí na přímé péči o klienty a jejich činnost je důležitou součástí poskytovaných služeb.

Význam dobrovolníků v sociálních službách
Dobrovolníci nejenže přinášejí do organizací nový pohled a energii, ale také pomáhají zmírnit zátěž na profesionální zaměstnance. Podle výzkumu Ministerstva práce a sociálních věcí (2022) více než 70 % organizací sociálních služeb využívá dobrovolníky jako důležitou součást svého týmu.

Dobrovolníci přispívají zejména:
- Psychosociální podporou klientů:

Pomáhají snižovat pocit osamělosti, zejména mezi seniory.

- Podporou zaměstnanců:

Umožňují profesionálům zaměřit se na náročnější úkoly tím, že přebírají některé rutinní činnosti.

- Inovativními aktivitami:

Přinášejí nové nápady na volnočasové aktivity a komunitní projekty.

Příklady z praxe

Jedním z úspěšných projektů v České republice je program „Dobrovolníci seniorům“, který zajišťuje pravidelné návštěvy dobrovolníků v domovech pro seniory.

Podle dat organizace Život 90 se tento program pozitivně projevil ve zvýšení psychické pohody klientů sociálních služeb a snížení jejich pocitu izolace seniorů.

Výzvy a doporučení
Přestože je přínos dobrovolníků nepopiratelný, jejich začlenění do systému sociálních služeb naráží na několik výzev:

<u>Nedostatek koordinátorů:</u>

Mnoho organizací nemá dostatek zaměstnanců na řízení dobrovolníků.

Chybějící legislativní podpora:

Dobrovolníci často nemají jasně definované pravomoci a odpovědnosti.

Potřeba školení:

Je důležité zajistit pravidelné školení, aby dobrovolníci mohli efektivně plnit své úkoly.

Bylo by vhodné vytvořit legislativního rámec, který by usnadnil zapojení dobrovolníků do sociálních služeb, a zavedení dotačních programů na podporu jejich činnosti.

Dobrovolníci představují neocenitelný zdroj podpory v oblasti sociálních služeb. Jejich činnost nejen zlepšuje kvalitu života klientů, ale také posiluje komunitní vazby a přispívá k rozvoji občanské společnosti. Systémová podpora a lepší organizace dobrovolnictví mohou výrazně zvýšit jeho efektivitu a dopad.

8. Adaptační proces nových pracovníků – strukturovaný nástup, mentoring, hodnoticí schůzky

Adaptační proces v sociálních službách je mnohem víc než formální zaškolení. Jde o hlubší začlenění člověka do hodnot, rytmu a kultury organizace, která se stará o ty nejzranitelnější. Nový pracovník nepřichází jen vykonávat úkoly, ale stává se součástí celého systému, který vyžaduje empatii, profesionalitu a spolupráci.

Zejména v oblasti přímé péče je adaptace rozhodujícím faktorem, zda pracovník zůstane, zda bude přínosem, nebo zda zvolí odchod. Zaměstnanci, kteří projdou kvalitní adaptací, mívají vyšší odolnost vůči stresu, nižší chybovost a rychlejší zapojení do kolektivu.

Hlavní složky adaptačního procesu

1. Kulturní a hodnotová adaptace – seznámení s posláním organizace, nepsaná pravidla, reflexe hodnot.

2. Emoční adaptace a prevence vyhoření – první měsíce jsou kritické, pracovník má vysokou motivaci, ale nízkou zkušenost. Organizace musí poskytnout emoční oporu, jinak riskuje odchod zaměstnance.

Budování odolnosti (resilience) jako součást adaptačního procesu

Resilience představuje schopnost adaptovat se na náročné situace, zotavit se ze zátěže a pokračovat v efektivní práci. V sociálních službách je klíčová pro zvládání emocionální náročnosti práce. Adaptace podporuje odolnost prostřednictvím mentoringu, jasně vymezené role, supervize a peer-support aktivit.

Kulturní a hodnotová adaptace

Kromě praktických znalostí je potřeba nového pracovníka vést i ke kulturní a etické orientaci. To znamená porozumět poslání organizace, zásadám přístupu ke klientům a způsobu týmové komunikace. Ve službách často platí nepsaná pravidla: jak se řeší konflikty, jaká je role vedoucího, co se považuje za respekt a co už ne. Adaptace by proto měla obsahovat i prostor pro reflexi hodnot a očekávání.

Emoční adaptace a prevence vyhoření

Když mluvíme o adaptaci nového pracovníka v sociálních službách, často se zaměřujeme na technické dovednosti, předání informací nebo pochopení vnitřních předpisů. Mnohem méně se však hovoří o emocionální adaptaci, která je v prostředí práce s lidmi klíčová – a možná i rozhodující.

Nový pracovník se často ocitá v situacích, které jsou emocionálně zatěžující, i když je formálně zaškolen. První kontakt s klientem, který je v těžké životní situaci. První konfrontace s úzkostí, agresí, smutkem nebo smrtí. První konflikt s kolegou. Pocit nedostatečnosti, pochybnosti o sobě, vnitřní tlak „být hned perfektní“. To vše se v prvních týdnech kumuluje – a pokud

organizace neposkytne bezpečný prostor pro vyjádření emocí a sdílení nejistoty, riskuje, že nováček odejde dříve, než se stačí opravdu zapojit.

Z výzkumů vyplývá, že právě první tři měsíce jsou pro nástup vyhoření nejkritičtější (Goleman, 1995; Soukupová, 2021). Pracovník má často vysokou vnitřní motivaci, ale zároveň nízkou zkušenost a ještě nenaučené copingové strategie. Cítí odpovědnost, ale nemá dostatek jistoty. V této fázi je třeba aktivně předcházet přetížení – nikoliv čekat, až si pracovník „zvykne".

Co může organizace udělat?

1. Zpřístupnit téma emocí od začátku
   Již v adaptačním plánu by mělo být zahrnuto, že součástí práce je i práce s emocemi. Nový pracovník by měl dostat informaci, že je v pořádku cítit únavu, nejistotu, nebo i frustraci. A měl by vědět, na koho se v těchto situacích obrátit.

2. Zavést pravidelnou individuální podporu (např. supervizi)
   Supervize nemusí být určena jen pro zkušené pracovníky. Naopak – krátké individuální nebo skupinové supervize mohou být součástí adaptačního období a fungovat jako „emoční záchytný bod".

3. Podporovat týmovou otevřenost a sdílení
   Mentoring nemusí být jen o učení pracovních úkolů, ale také o předávání zkušeností „jak to unést". Vytvoření neformálních prostorů pro rozhovor, třeba u kávy po směně, pomáhá zpracovat náročné zážitky.

4. Poskytnout informace o prevenci duševního vyčerpání
   Organizace může nabídnout brožuru nebo krátký leták s kontakty na odbornou pomoc (např. anonymní linky, krizová centra), a to nejen při nástupu, ale i v průběhu adaptace.

5. Všímat si varovných signálů
   Vedoucí pracovníci by měli být školeni v rozpoznání prvních příznaků vyčerpání: změna chování, stažení se, podrážděnost, ztráta iniciativy. Včasná intervence může zabránit odchodu pracovníka i zhoršení vztahů v týmu.

Kultura péče i o pečující

Kvalitní adaptace neznamená jen učit nové lidi, jak správně pečovat o klienty. Znamená také vytvářet kulturu, kde se pečuje i o pečující. Emoční pohoda pracovníka není přepychem – je podmínkou kvalitní péče o druhé. Organizace, které tuto skutečnost přijmou za svou, mají nižší fluktuaci, stabilnější týmy a celkově lepší reputaci.

Tato oblast je zároveň klíčová pro udržení pracovníků z generací Y a Z, kteří očekávají podporu, psychologické bezpečí a otevřenost vůči duševní pohodě. Právě skrze kvalitní emoční adaptaci můžete přispět nejen ke snížení vyhoření, ale i k vyšší loajalitě a vnitřní motivaci zaměstnanců.

Začátky v nové práci bývají stresující. U pracovníků v přímé péči navíc vstupuje do hry emocionální náročnost – čelí bolesti, umírání, frustraci klientů. Pokud nemají oporu, mohou

rychle vyhořet. Proto je součástí moderního adaptačního procesu i práce s emocemi. Patří sem pravidelná supervize, otevřená komunikace, pozvání ke skupinovým reflexím nebo poskytnutí informací o možnostech psychosociální podpory (např. anonymní psychologická linka).

Adaptační vzdělávání jako rozvojový nástroj

Adaptace není jen vstupním obdobím, ale také odrazovým můstkem k dalšímu rozvoji. Vhodně nastavený plán může obsahovat online kurzy, shadowing zkušených kolegů, interní workshopy i plán osobního rozvoje. Pracovník má tak od začátku dojem, že na sobě může růst. Pro organizaci to znamená budoucí stabilní tým s vnitřní motivací.

Shrnutí pro vedení

Ředitelé a vedoucí pracovníci mají zásadní roli při vytváření podmínek pro úspěšnou adaptaci. Vědomé nastavení adaptačního procesu šetří náklady, posiluje kvalitu služeb a chrání organizaci i klienty. Je potřeba věnovat pozornost nejen procedurám, ale i atmosféře přijetí, podpoře a zpětné vazbě. Z nováčka se může stát nositel kvality – pokud mu v tom pomůžeme.

9. Systém vzdělávání a profesního rozvoje – plán vzdělávání, vnitřní školitelé, motivace ke kvalifikaci

Strategický význam vzdělávání v pečovatelských službách

Pečovatelské služby jsou personálně náročné, pracují s klienty v přirozeném prostředí a vyžadují vysokou míru empatie, odbornosti a odolnosti vůči stresu. Vzdělávání pracovníků není jen zákonnou povinností (§ 111 zákona č. 108/2006 Sb.), ale strategickým nástrojem pro:

- zajištění kvality a bezpečnosti poskytovaných služeb,
- prevenci syndromu vyhoření,
- podporu profesní identity a loajality pracovníků,
- snížení fluktuace a nákladů na adaptaci nových zaměstnanců.

Plánování vzdělávání – systémový přístup

Plán vzdělávání je zásadní součástí personální strategie. Měl by být každoročně aktualizován a vycházet z několika vstupních dat:

- analýza potřeb organizace (změny v legislativě, nové cílové skupiny, výsledky inspekcí, strategické priority),
- individuální vzdělávací potřeby pracovníků (např. z hodnotících rozhovorů),
- kvalifikační struktura pracovníků – zahrnuje jak sociální pracovníky, tak pracovníky v přímé péči. S tím souvisí rozdílné zákonné požadavky na jejich další vzdělávání.

Zaměstnavatel je povinen zabezpečit pracovníku v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu nejméně 48 hodin za 2 po sobě jdoucí kalendářní roky, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.

Zaměstnavatel je povinen zajistit sociálnímu pracovníku v rámci prohloubení kvalifikace další vzdělávání v rozsahu nejméně 48 hodin za 2 po sobě jdoucí kalendářní roky. V případě, kdy pracovní nebo služební poměr sociálního pracovníka u téhož zaměstnavatele netrvá celý kalendářní rok, nebo v případě omluvené nepřítomnosti v práci v rozsahu delším než 1 kalendářní měsíc, se rozsah dalšího vzdělávání krátí o 2 hodiny za každý takový kalendářní měsíc.

<u>Součástí plánu by měly být:</u>

- cíle vzdělávání (např. zlepšit týmovou komunikaci, zvládání náročných situací),
- rozpočet a časové možnosti,
- formy vzdělávání (prezenční, online, e-learning, interní kurzy),
- způsob vyhodnocení účinnosti vzdělávání (dotazníky, rozhovory, pozorování praxe).

Interní školitelé – využití vnitřních kapacit

Dobrou praxí je systematická práce s interními školiteli (např. vedoucí pracovníci, zkušené pečovatelky, zdravotní sestry), kteří prošli lektorským kurzem nebo mají praxi s předáváním odborných znalostí.

Výhody interního školení:

- přizpůsobení obsahu konkrétní realitě služby,
- úspora finančních prostředků,
- posílení kompetencí a sebevědomí školitele,
- podpora kultury sdílení znalostí uvnitř organizace.

Interní školení může zahrnovat:

- úvodní školení pro nové pracovníky (zásady péče, dokumentace),
- refresher kurzy (např. manipulace s klientem, krizová komunikace),
- případové semináře nebo intervizní setkání.

Organizace by měla interní školitele podporovat (např. časem na přípravu, symbolickým ohodnocením, vzdělávacími možnostmi) a systémově je rozvíjet.

Motivace pracovníků ke vzdělávání a zvyšování kvalifikace

Prosté nabídnutí kurzu nestačí. Je třeba aktivně motivovat pracovníky k účasti na vzdělávání, zejména v prostředí, kde je často přítomná únava, vyčerpání a nízké platy.

Doporučené motivační nástroje:

- vztah mezi vzděláváním a kariérním růstem – např. vyšší kvalifikace jako podmínka pro postup,
- systém uznání a ocenění – např. každoroční vyhodnocení nejaktivnějšího účastníka kurzů, certifikát,
- podpora rekvalifikace – např. hrazení rekvalifikačního kurzu pracovníka v sociálních službách (dle § 116) nebo zdravotnického minima,
- prostor k uplatnění nových znalostí – např. zadávání malých inovačních projektů pracovníkům po absolvování školení.

Dále je vhodné podporovat tzv. kolegiální učení – sdílení zkušeností mezi pracovníky, práce ve dvojici, hospitace u zkušenějších kolegů, pravidelné týmové reflexe.

Dobře nastavený systém vzdělávání a profesního rozvoje v pečovatelských službách:

- zvyšuje kvalitu služeb i spokojenost klientů,
- přispívá ke stabilitě týmu a snižuje náklady na fluktuaci,

- rozvíjí profesní identitu a odpovědnost zaměstnanců,
- podporuje spolupráci, inovace a organizační kulturu.

Ředitel by měl systematické vzdělávání vnímat jako investici, ne náklad. Průběžné vyhodnocování účinnosti vzdělávání a aktivní práce s výsledky zvyšuje jeho dopad.

Systém hodnocení výkonu a odměňování pracovníků

Veřejné a příspěvkové organizace v oblasti sociálních služeb často čelí omezeným finančním možnostem, nízkým mzdám a vysoké psychické zátěži pracovníků. Spravedlivé, předvídatelné a srozumitelné odměňování je však klíčovým nástrojem k udržení kvalitních pracovníků a snížení fluktuace.

Dobře nastavený systém hodnocení výkonu a odměňování pomáhá zvyšovat motivaci, profesionalitu a odpovědnost pracovníků. Zároveň podporuje otevřenou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a umožňuje plánovat osobní rozvoj.

Hodnocení výkonu – pravidelná zpětná vazba

Hodnocení výkonu by mělo probíhat pravidelně – doporučuje se jednou až dvakrát ročně formou hodnoticího rozhovoru. Nejde o kontrolu, ale o prostor pro oboustrannou zpětnou vazbu a nastavení rozvojových cílů.

<u>Doporučené oblasti hodnocení:</u>

- kvalita a zodpovědnost v přímé péči,
- komunikace s klienty, kolegy a rodinami,
- dodržování postupů a dokumentace,
- samostatnost, spolehlivost, iniciativa,
- schopnost týmové spolupráce.

Součástí procesu může být i sebehodnocení a nastavení osobních cílů na další období.

Osobní ohodnocení – spravedlivý a motivační systém

Osobní ohodnocení představují flexibilní složky mzdy, které umožňují ocenit pracovníky nad rámec tarifního platu.

<u>Možné formy příplatků v pečovatelských službách:</u>

- osobní příplatek dle § 131 zákoníku práce (dlouhodobý kvalitní výkon, nadstandardní nasazení),
- zvláštní příplatky
- příplatek za vedení (u vedoucích),

- odměny (např. za zvládnutí krizové situace, ochotu vzít službu navíc, reprezentaci organizace).

Je důležité, aby byl systém příplatků nastaven transparentně a byl známý všem pracovníkům.

Pravidla pro přiznání příplatků a hodnocení

Organizace by měla mít vytvořenou interní směrnici nebo pravidla, která jasně definují podmínky pro přiznání příplatků a odměn.

Např.:

- kdy a za jakých podmínek lze přiznat (zvýšit) osobní ohodnocení,
- kdo návrh podává (např. vedoucí služby),
- jak dlouhé období se sleduje,
- jak se příplatek promítne do plánu hodnocení výkonu.

Dobrou praxí je propojit výsledky z hodnoticího rozhovoru s návrhem na osobní ohodnocení.

Zvláštní příplatky u pracovníků v sociálních službách

Zvláštní příplatek je stanoven nařízením vlády č. 341/2017 Sb. a vztahuje se na zaměstnance ve veřejném sektoru, včetně pracovníků v sociálních službách. Vyplácí se za soustavný výkon prací, které jsou zvlášť obtížné, rizikové nebo jinak náročné. Výše příplatku závisí na zařazení práce do jedné z pěti skupin náročnosti.

Skupiny jsou odstupňovány podle míry zátěže a rizika:

- Skupina I: 500–1 300 Kč
- Skupina II: 750–2 500 Kč
- Skupina III: 1 250–5 000 Kč
- Skupina IV: 1 880–7 500 Kč
- Skupina V: 2 500–10 000 Kč

Novela pravidel pro rok 2025

Podle aktuální novely zákona č. 65/2022 Sb. byly s účinností od 1. 1. 2025 rozšířeny podmínky nároku na zvláštní příplatek. Nově mají nárok na příplatek i pracovníci v terénních pečovatelských službách, pokud vykonávají činnosti za ztížených pracovních podmínek nebo s vyšší psychickou a fyzickou zátěží.

Kdy zaměstnanci příplatek náleží

Zaměstnanci náleží zvláštní příplatek, pokud soustavně vykonává práci, která splňuje některé z následujících charakteristik:

- Je spojena s mimořádnou **neuropsychickou zátěží** (např. péče o klienty s demencí, osoby s poruchami chování, psychicky náročné situace).
- Představuje **riziko ohrožení zdraví nebo života** (např. péče o infekční klienty, častý fyzický kontakt při manipulaci s klienty, riziko úrazu).
- Je vykonávána v **obtížných pracovních režimech** – zejména ve dvousměnném nebo třísměnném provozu, s častým přerušením pracovní činnosti, náročnou organizací služeb apod.

Konkrétní výše příplatku a zařazení prací do skupin I–V podle míry zátěže upravuje § 8 a příloha č. 5 nařízení vlády č. 341/2017 Sb.

Interní nastavení a doporučení pro řízení

Organizace by měla mít zpracovanou vnitřní směrnici, která stanoví konkrétní podmínky přiznání příplatků. Včetně:

- kritérií pro zařazení pracovníka do konkrétní skupiny,
- způsobu evidence výkonu činností,
- kompetencí vedoucích pracovníků k návrhu na přiznání příplatku.

Příklady z praxe

- V Pečovatelské službě města Vsetín jsou pracovníci zařazeni do skupiny III, pokud vykonávají osobní hygienu u imobilních klientů a pravidelně manipulují s břemeny. Tato skutečnost je zanesena do pracovní náplně a podložena rozpisem návštěv.
- V Diakonii Praha jsou terénní pracovníci zařazeni do skupiny II v případě, že pečují o klienty s psychiatrickým onemocněním v rizikovém prostředí. Interní dokumentace jasně specifikuje podmínky přiznání příplatku.
- Charita Brno zavedla systém evidence ztížených úkonů (např. dekubity, bariérové prostředí), které slouží jako podklad pro přiznání zvláštního příplatku.

Vztah odměňování a profesního rozvoje

Přiznání vyššího osobního ohodnocení nebo odměny by mělo být vázáno i na aktivitu pracovníka v oblasti profesního rozvoje – např.:

- účast na vzdělávání,
- zapojení do interního školení nebo mentoringu,
- předávání znalostí v týmu,
- schopnost vést složitější případy.

Tím se systém odměňování stává spravedlivým, výkonovým i rozvojovým nástrojem.

Doporučení pro vedení organizace

- Vyhodnocovat odměňování pravidelně – ve vazbě na rozpočet i zpětnou vazbu od pracovníků.

- Umožnit vedoucím služeb podílet se na návrhu odměn s jasnými pravidly.

- Transparentně komunikovat systém odměňování a aktualizovat jej dle potřeby.

- Využívat možností rozpočtů (např. dotační programy kraje, MPSV, bonusy z provozního rozpočtu).

Význam participace v pečovatelských službách

Participace zaměstnanců znamená jejich aktivní zapojení do rozhodovacích procesů, které se týkají chodu služby, nastavení pravidel, hodnot, ale i každodenního provozu. Ve veřejných i příspěvkových organizacích bývá tento prvek podceňován, přestože má zásadní význam pro stabilitu a motivaci týmu.

Dle výzkumů (např. Fokus Praha, 2021) participativní řízení přispívá ke zvýšení loajality pracovníků, posiluje jejich zodpovědnost, podporuje otevřenou kulturu a přináší konkrétní inovace v praxi.

Formy zapojení pracovníků do rozhodování

Dobrá praxe zahrnuje různé úrovně participace, např.:

- pravidelné týmové porady, kde je prostor nejen pro informování, ale i návrhy a zpětnou vazbu,

- pracovní skupiny nebo tzv. tematické týmy (např. pro tvorbu metodik, adaptaci nových pracovníků),

- participace na tvorbě vnitřních pravidel (např. směnnost, rozdělení služeb, etický kodex),

- anonymní zpětná vazba k fungování organizace (dotazníky, schránka důvěry),

- participace na hodnocení kvality péče (např. návrhy zlepšení dokumentace, spolupráce s rodinou).

Participace jako nástroj udržení zaměstnanců

Zapojení pracovníků do rozhodování zvyšuje jejich identifikaci s organizací a napomáhá stabilizaci pracovních týmů.

Zejména v kontextu personálního podstavu a odchodů pracovníků z přetížení je klíčové, aby pracovníci měli možnost ovlivnit své pracovní podmínky a nebýt pouhými vykonavateli.

Participativní kultura má také vliv na kvalitu péče – pracovníci přinášejí vlastní zkušenosti a návrhy přímo z terénu, které vedení často nemá možnost bezprostředně zachytit.

Role vedoucích pracovníků

Vedoucí služeb a ředitelé organizací by měli aktivně vytvářet podmínky pro participaci, podporovat otevřenou komunikaci a rozvíjet tzv. situační vedení – tj. přizpůsobení stylu řízení konkrétní situaci a týmu.

Důležitým nástrojem je i schopnost přijímat zpětnou vazbu, vést dialog a vytvářet prostředí, kde se pracovníci nebojí navrhnout změnu.

Praktické příklady participace z praxe

- V Domově „U Lípy“ byla zavedena pravidelná čtvrtletní setkání pracovníků s vedením, kde mohou anonymně i veřejně navrhovat změny v provozu. Bylo tak upraveno např. směnování a systém zástupnosti.

- V Charitě Blansko vznikla tzv. „pracovní skupina kvality“, složená z pracovníků v přímé péči, kteří spolu s vedoucí metodicky upravují vnitřní předpisy a pravidla péče.

- V Diakonii byla zavedena praxe hodnotících rozhovorů, kde má zaměstnanec možnost hodnotit i vedení a navrhovat změny v řízení služby.

10. Pravidelná supervize a podpora duševního zdraví

Práce v sociálních službách klade na pracovníky vysoké nároky – fyzické, psychické i emocionální. Klienti bývají v těžkých životních situacích, čelí osamělosti, bezmoci či zdravotnímu zhoršení. To může pracovníky postupně oslabit, vést k psychické únavě, ztrátě motivace nebo až k syndromu vyhoření.

Duševní zdraví pracovníků a kvalita týmových vztahů jsou rozhodujícími faktory stability týmu i kvality péče. Systematická podpora v těchto oblastech přináší organizaci dlouhodobé výsledky.

Pravidelná supervize – nástroj prevence a profesního rozvoje

Supervize je strukturovaný odborný rozhovor vedený kvalifikovaným supervizorem, který pomáhá pracovníkům reflektovat jejich práci, zpracovávat náročné situace, předcházet přetížení a rozvíjet profesní identitu.

Mezi běžné formy supervize patří individuální, skupinová a týmová. Každá forma má své specifické přínosy a vhodnost v různých situacích.

Za dobrou praxi lze považovat zajištění pravidelné supervize alespoň jednou za šest týdnů pro pracovníky přímé péče, ideálně s externím supervizorem. Supervize má probíhat v rámci pracovní doby a být součástí pracovního plánu.

Prevence syndromu vyhoření – aktivní strategie řízení organizace

Syndrom vyhoření je důsledkem dlouhodobého pracovního přetížení, nejasných očekávání a nedostatku podpory. Efektivní prevence vyžaduje systémový přístup, nikoli pouze individuální zvládání stresu.

Za rizikové faktory lze označit vysokou emoční zátěž, nízké uznání, konflikty v týmu nebo nedostatek autonomie.

Mezi preventivní opatření patří pravidelná supervize, včasné rozpoznání známek přetížení, otevřená komunikace s vedením, možnost úpravy úvazku či vzdělávání v oblasti psychohygieny.

Týmová soudržnost – základ bezpečného pracovního prostředí

Kvalitní týmová spolupráce a důvěra mezi kolegy zásadně ovlivňují pracovní pohodu. Týmová soudržnost však nevzniká samovolně – vyžaduje vědomé budování a systematickou podporu.

Za efektivní nástroje podpory týmové kultury lze považovat pravidelné porady, intervize, neformální rituály a společné aktivity. Důležité je zapojení pracovníků do rozhodování a vytvoření prostředí, ve kterém je oceňováno a uznáváno kvalitně odvedené úsilí.

Význam řízení a vedoucí role

Vedoucí pracovníci mají zásadní vliv na atmosféru v týmu a fungování preventivních mechanismů. Jejich schopnost včas reagovat na přetížení, podporovat spolupráci a vytvářet kulturu důvěry určuje celkovou odolnost týmu.

Je potřeba vytvořit bezpečný prostor pro sdílení náročných situací, podporovat pozitivní zpětnou vazbu a vzdělávat vedoucí pracovníky v oblasti podpory duševního zdraví.

Podpora duševního zdraví, týmové soudržnosti a prevence syndromu vyhoření představují základní pilíře kvalitní péče v pečovatelských službách. Investice do těchto oblastí se odráží v nižší fluktuaci, vyšší spokojenosti pracovníků a lepší péči o klienty.

Příklady dobré praxe

**Příklad 1: Zavedení pravidelné týmové supervize – Domov „U Studánky“

V domově byla zavedena týmová supervize jednou za měsíc, vedená externí supervizorkou. Supervize pomohla pracovníkům otevřeně komunikovat o náročných situacích, zlepšit týmovou komunikaci a ujasnit si role a očekávání. Vedení po roce evidovalo snížení pracovní nespokojenosti a vyšší míru důvěry v týmu.

Příklad 2: Program psychohygieny a wellbeing – Pečovatelská služba města Kladno

Organizace spustila roční program zaměřený na duševní zdraví pracovníků – zahrnoval vzdělávací workshopy (stres, zvládání emocí, mindfulness), přístup k anonymní krizové lince a pravidelné pohybové aktivity. Výsledkem byla vyšší účast pracovníků na vzdělávání a nižší počet krátkodobých nemocenských.

Příklad 3: Týmové intervence při konfliktu – Charita Hradec Králové

V pečovatelském týmu došlo k dlouhodobému napětí mezi pracovníky. Vedení přizvalo externí facilitátorku, která vedla sérii týmových setkání s cílem obnovit komunikaci a nastavit pravidla spolupráce. Konflikt byl zvládnut a tým pokračoval v práci s jasnějšími hranicemi a větší vzájemnou důvěrou.

Příklad 4: Neformální rituály a ocenění – Domov 'Sluneční dvůr'

Domov pravidelně pořádá 'den dobré nálady' – neformální setkání s občerstvením a přehledem úspěchů měsíce. Každý měsíc je veřejně oceněn pracovník, který projevil mimořádnou empatii nebo iniciativu. Tyto prvky vedly k pozitivnímu naladění týmu a lepší vzájemné podpoře.

Interní komunikace a předávání informací

Interní komunikace je zásadní složkou řízení organizace a ovlivňuje jak provozní efektivitu, tak i atmosféru v pracovním kolektivu. V pečovatelských službách, kde je práce rozptýlená v terénu nebo v nepřetržitém provozu, je systematické předávání informací klíčové pro bezpečí klienta a hladké fungování týmu.

Nedostatečná komunikace bývá častým zdrojem nedorozumění, stresu, zhoršení kvality služeb i odchodu pracovníků.

Komunikační kanály – formální a neformální

Mezi formální nástroje patří:

- pracovní porady (týdenní, měsíční, operativní),

- předávací kniha/služební deník,
- sdílené složky a elektronické nástroje,
- interní zpravodaj, zápisy z porad nebo newsletter,
- e-maily, nástěnky, směrnice, oznámení.

Neformální komunikace probíhá často při osobních setkáních, během přestávek, na společných akcích. Je důležité ji podporovat, protože přispívá k týmové soudržnosti.

Specifika komunikace v terénních službách

V pečovatelských službách, které fungují v domácnostech klientů, je interní komunikace obtížnější. Pracovníci se v provozu často nepotkávají osobně, což zvyšuje nároky na elektronickou a písemnou komunikaci.

Dobrou praxí je využití:

- mobilních aplikací pro zadávání a zpětné hlášení úkolů (např. Cygnus),
- sdíleného kalendáře a databáze klientů,
- pravidelných společných setkání celého týmu, alespoň měsíčně.

Kultura otevřené komunikace

Interní komunikace není jen o přenosu informací, ale také o stylu, tónu a možnostech sdílet názory. Kultura otevřené komunikace umožňuje pracovníkům aktivně se zapojit, ptát se, dávat zpětnou vazbu a přinášet návrhy.

Dobrá praxe zahrnuje:

- otevřené diskusní bloky na poradách,
- anonymní zpětnou vazbu (např. jednou za čtvrtletí),
- osobní dostupnost vedení pro rozhovor, dotaz či kritiku.

Praktické příklady z praxe

- V Domově „Slunečný dvůr“ mají pracovníci přístup k internímu portálu s aktualitami, rozpisy směn a databází klientů – z mobilu i domácího PC.

- V Charitě Český Těšín je zavedena tzv. „komunikační káva“ – každé pondělí dopoledne si vedoucí služby vyhradí čas, kdy je k dispozici bez objednání pro neformální konzultaci.

- V Diakonii Západ jsou všechny metodické změny komunikovány pomocí vizuálních nástěnek na chodbách a zasílány jako infografika e-mailem.

11. Možné formy benefitů pro zaměstnance

Benefity nejsou pouze nástrojem motivace, ale také důležitým prvkem budování loajality, snižování fluktuace a posilování dobré atmosféry na pracovišti. I v rámci příspěvkových organizací lze vytvořit smysluplný a férový benefitní systém v mezích právních a rozpočtových možností.

Právní rámec a omezení

- Příspěvkové organizace se řídí zákonem č. 250/2000 Sb. (rozpočtová pravidla) a zákoníkem práce.
- Benefit nesmí být v rozporu s principy účelného, efektivního a hospodárného nakládání s veřejnými prostředky.
- Možnost poskytovat benefity je vázána na schválený rozpočet organizace, případně zřizovatelem stanovené limity.
- Některé benefity je vhodné řešit vnitřním předpisem (např. směrnicí o FKSP či interním benefitním systémem).

Možné formy benefitů

A. Finanční benefity

1. Osobní ohodnocení a odměny
- Například za mimořádné pracovní výsledky, zástupy, vedení projektů.
- Je vhodné nastavit spravedlivý a transparentní systém přidělování.

2. Příspěvek z FKSP
- Na dovolenou, sport, kulturu, vzdělávání, rekreaci apod.
- Příspěvek na obědy (stravenky nebo stravovací paušál).
- Dary při pracovních výročích nebo životních událostech (např. svatba, narození dítěte, pracovní či životní výročí).

3. Cílené příplatky
- Např. za práci v noci, o víkendech, ve ztíženém prostředí.

B. Nehmotné benefity

1. Flexibilita a sladění pracovního a osobního života
- Možnost čerpání neplaceného volna
- Flexibilní rozvržení pracovní doby, práce z domova (kde je to možné).
- Zkrácené úvazky pro rodiče nebo pečující osoby.

Podpora zdraví a duševní pohody
- Organizace „dne zdraví“, relaxační koutky.
- Příspěvek na masáže, jógu, duševní hygienu (přes FKSP nebo vlastní fond).
- Nabídka psychologické pomoci (např. anonymní linka, krizový intervenční kontakt).

Možnosti dalšího vzdělávání
- Odborné kurzy, supervize, konference, studium při zaměstnání.
- Podpora rozvoje měkkých dovedností (např. komunikace, práce se stresem).

Podpora mezilidských vztahů
- Společné akce: výlety, vánoční večírky, narozeninová setkání.
- Týmové aktivity a zapojení zaměstnanců do rozhodování (např. pracovní skupiny).

Specifické možnosti pro příspěvkové organizace

- FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb): Klíčový nástroj pro financování benefitů. Je potřeba stanovit plán čerpání, respektovat pravidla a aktualizovat příslušnou směrnici.
- Možnosti financování z grantů a projektů: Lze využít dotační tituly (např. OPZ+, IROP) k rozvoji zaměstnanců.
- Spolupráce se zřizovatelem: Je vhodné konzultovat a případně nechat schválit záměry benefitních programů, nebo navrhnout zlepšení zázemí pro zaměstnance (relaxační místnost, kuchyňky apod.).

Srovnání: Benefitní systémy u soukromých poskytovatelů sociálních služeb

Soukromé organizace (neziskové i podnikatelské) mají větší flexibilitu v nastavení benefitů. Často využívají:

- Benefitní platformy (např. Benefit Plus, Edenred) – zaměstnanci si volí benefity dle vlastních preferencí.
- Multisport karta – častý nástroj péče o zdraví zaměstnanců.
- Home office a flexibilní úvazky – široce rozšířený standard.
- Neformální benefity – občerstvení na pracovišti, přátelské prostředí, otevřená komunikace.

Inspiraci lze čerpat i zde – některé nástroje lze přizpůsobit a zavést i v příspěvkovém sektoru (v souladu s pravidly FKSP nebo rozpočtovými pravidly).

Nastavení a udržování benefitního systému

- Transparentnost – je vhodné mít jasně popsaný benefitní systém dostupný zaměstnancům.
- Rovnost – benefity by měly být dostupné napříč profesemi a úvazky.
- Udržitelnost – benefity musí odpovídat možnostem rozpočtu a mít dlouhodobou udržitelnost.
- Pravidelná evaluace – přínos benefitů lze sledovat např. pomocí dotazníků spokojenosti nebo analýzy fluktuace.

Doporučení pro vedení

- Je vhodné pravidelně zjišťovat, jaké benefity zaměstnanci oceňují – např. pomocí anonymních dotazníků nebo zpětné vazby na poradách.
- Je potřeba mít jasno v právním rámci – ve spolupráci s personalistou a právníkem je vhodné nastavit vnitřní pravidla a směrnice.

- Je dobré sledovat efekt zavedených benefitů – např. v oblasti spokojenosti zaměstnanců, nemocnosti nebo odchodovosti.
- I malé benefity – například poděkování, ocenění v týmu, den bez porad – mohou mít významný dopad na atmosféru a motivaci.

Příklady z praxe jiných měst

Níže uvádím konkrétní příklady benefitů zavedených v příspěvkových organizacích sociálních služeb v různých městech České republiky:

Město Brno – Centrum sociálních služeb:
- Z FKSP pravidelně financují týmové výjezdy, kulturní akce i příspěvky na rehabilitační aktivity.
- Podpora dalšího vzdělávání nad rámec zákona – specializované kurzy i kurzy měkkých dovedností.
- Využití mentorství při nástupu nových zaměstnanců jako nefinanční benefit.

Město Ostrava – Domovy pro seniory:
- Využití FKSP na vitamínové balíčky a jednorázové příspěvky na očkování proti chřipce.
- Organizace tzv. "Týdnů zdraví" pro zaměstnance – relaxační aktivity, pohybové kurzy a workshopy na psychohygienu.
- Každoroční vánoční večírek pro všechny pracovníky.

Město Zlín – Sociální služby města Zlína:
- Příspěvek z rozpočtu města na supervize v přímé péči (nad rámec zákonné povinnosti).
- Systém hodnocení zaměstnanců s možností mimořádných odměn na základě doporučení vedoucích.
- Pracovní výročí slavnostně připomínaná malým dárkem a poděkováním od vedení.

Město Liberec – Příspěvkové organizace sociálních služeb:
- Nabídka flexibilních pracovních úvazků pro rodiče a pečující osoby.
- Možnost využití městského rekreačního zařízení pro zaměstnance a jejich rodiny za zvýhodněných podmínek.
- Interní „Fond podpory“ – pro výjimečné situace zaměstnanců (např. živelná pohroma, ztráta blízkého).

Tyto příklady ukazují, že i v podmínkách příspěvkových organizací lze benefitní systém přizpůsobit potřebám zaměstnanců a zároveň dodržet legislativní a rozpočtové limity. Klíčová je vůle vedení organizace a spolupráce se zřizovatelem.

12. Hodnocení výkonu zaměstnanců a systém zpětné vazby

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů v sociálních službách. Jeho cílem je podporovat profesní růst zaměstnanců, posilovat motivaci, zvyšovat kvalitu péče o klienty a stabilizovat tým. Správně nastavený a systematický proces hodnocení přispívá k vyšší spokojenosti pracovníků i klientů a umožňuje organizaci dlouhodobě rozvíjet svůj personální potenciál.

Formální a neformální hodnocení

Hodnocení pracovníků může probíhat formálně i neformálně. Formální hodnocení obvykle probíhá v pravidelných intervalech a zahrnuje strukturované rozhovory mezi zaměstnancem a nadřízeným. Neformální zpětná vazba probíhá průběžně během výkonu práce a poskytuje zaměstnancům okamžitou podporu a korekci pracovních postupů.

Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení by měla být přizpůsobena specifikům sociálních služeb. Hodnocení může zahrnovat pracovní výkonnost, kvalitu péče o klienty, komunikaci, dodržování standardů kvality, etické chování, týmovou spolupráci a profesní rozvoj. Důležitým prvkem je transparentnost – zaměstnanci by měli vždy znát kritéria, podle kterých jsou hodnoceni.

Přínosy pro organizaci

Hodnocení zaměstnanců pomáhá organizacím identifikovat silné stránky pracovníků, odhalit prostor pro další vzdělávání, zvýšit efektivitu práce a posílit komunikaci mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Systém hodnocení zároveň podporuje férový přístup k odměňování a kariérnímu postupu.

Přínosy pro zaměstnance

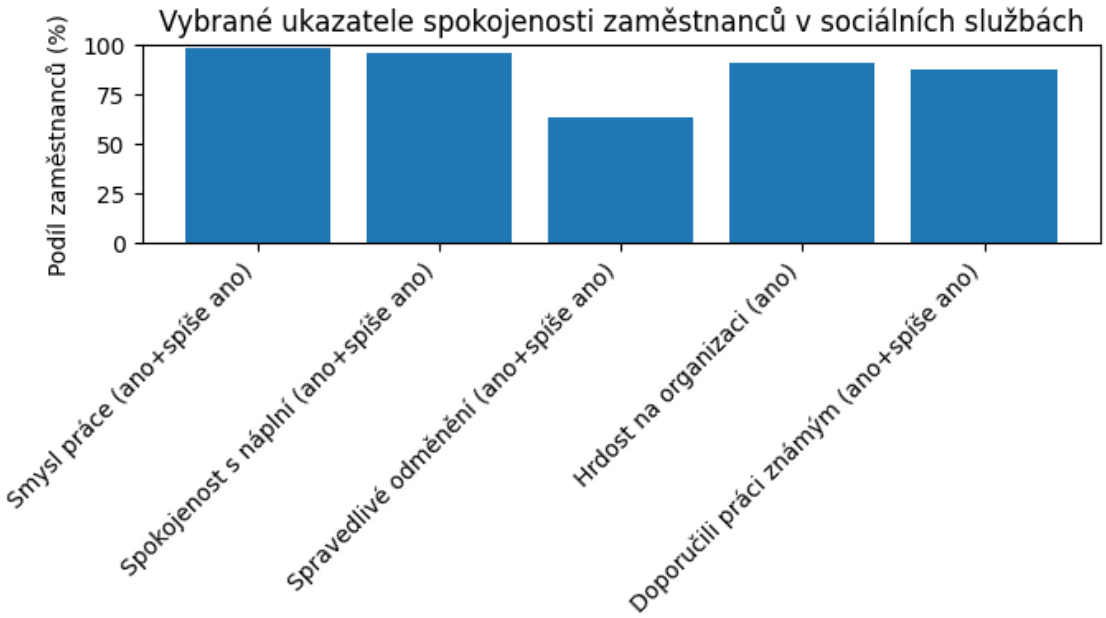
Hodnocení poskytuje zaměstnancům pocit uznání, možnost otevřít témata týkající se pracovního zatížení, vztahů a spokojenosti. Díky zpětné vazbě mohou zaměstnanci lépe porozumět očekáváním vedení a plánovat svůj profesní rozvoj. Hodnocení přispívá také ke snížení stresu a nejistoty.

Tabulka 3: Vybrané ukazatele spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách

Ukazatel	Hodnota (%)	Poznámka
Práce má smysl a je užitečná (ano + spíše ano)	99	93 % ano, 6 % spíše ano
Spokojenost s pracovní náplní (ano + spíše ano)	96	66 % ano, 30 % spíše ano
Spravedlivé odměňování (ano + spíše ano)	64	28 % ano, 36 % spíše ano
Hrdost na práci v organizaci (ano)	91	podíl zaměstnanců, kteří jsou na organizaci hrdí
Doporučili by práci známým (ano + spíše ano)	88	46 % ano, 42 % spíše ano

Graf 3: Vybrané ukazatele spokojenosti zaměstnanců

Graf znázorňuje podíl zaměstnanců, kteří vnímají svou práci jako smysluplnou, jsou spokojeni s pracovní náplní, považují odměňování za spravedlivé, cítí hrdost na svou organizaci a doporučili by práci ve své organizaci známým.



Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách. Zpracováno 15. 1. 2024.

APSS ČR. Jak jsou zaměstnanci v sociálních službách spokojeni se svou prací? Blog, 3. 9. 2025.

13. Komunikační a organizační kultura

Organizační kultura a kvalita komunikace mají zásadní vliv na pracovní prostředí v sociálních službách. Pracovníci vykonávají emočně i fyzicky náročnou práci, často pod časovým tlakem a v náročných životních situacích klientů. Proto je komunikace nejen nástrojem pro předávání informací, ale také klíčovým faktorem motivace, stability a profesionality.

Komunikace uvnitř týmu

Kvalitní interní komunikace podporuje spolupráci, snižuje riziko konfliktů a umožňuje zaměstnancům efektivně sdílet informace. Proces komunikace může probíhat formálně (porady, pracovní jednání, zápisy, směnové předávání informací) i neformálně (osobní kontakt, týmová setkání). Důležitým prvkem je transparentnost – zaměstnanci potřebují jasné, přesné a jednotné informace od vedení.

Atmosféra a vztahy na pracovišti

Pozitivní atmosféra na pracovišti podporuje soudržnost týmu, pocit bezpečí a spolupráci mezi zaměstnanci. Vztahy založené na respektu, důvěře a empatii posilují stabilitu pracovního prostředí a snižují riziko vyhoření. Naopak konflikty, nepřátelství a nedůvěra mohou vést k fluktuaci a poklesu kvality péče o klienty.

Role vedení organizace

Styl vedení organizace ovlivňuje způsob komunikace, klima pracovního prostředí a celkovou motivaci zaměstnanců. Otevřená komunikace ze strany vedení, přístupnost informací a podpora pracovníků přispívají ke stabilizaci personálu. Manažeři sociálních služeb by měli aktivně podporovat týmovou spolupráci, sdílení dobré praxe a vzájemný respekt mezi pracovníky.

Dopady na kvalitu služeb

Komunikační kultura má přímý vliv na kvalitu poskytovaných sociálních služeb. Zaměstnanci, kteří jsou dobře informovaní, motivovaní a podporovaní, dokáží efektivněji plánovat péči, předcházet chybám a reagovat na potřeby klientů. Kvalitní komunikace mezi pracovníky a klienty vede k vyšší spokojenosti uživatelů a posiluje důvěru ve službu.

Překážky v komunikaci

Mezi nejčastější bariéry komunikace patří: pracovní přetížení, nedostatek času, nejasné postupy, konflikty, stres nebo rozdílné komunikační styly. Identifikace těchto překážek a jejich eliminace může přinést výrazné zlepšení pracovního prostředí i snížení fluktuace zaměstnanců.

14. Návrh na legislativní změny

Oblast sociálních služeb v České republice čelí dlouhodobým problémům, které jsou důsledkem podfinancování, nízkého zájmu mladších generací o práci v tomto sektoru a nedostatečné legislativní podpory pro zaměstnance. Následující návrhy legislativních změn by mohly přispět ke zlepšení situace, zvýšení atraktivity oboru a zajištění dlouhodobé udržitelnosti.

Zvýšení minimální mzdy v sektoru sociálních služeb

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (2022) činí průměrná mzda v sociálních službách 25 000 Kč, což je pod celostátním průměrem. Zákonem stanovení minimální mzdy na úrovni odpovídající náročnosti práce, by mohl přilákat nové pracovníky a snížit fluktuaci zaměstnanců.

Ve Švédsku jsou například zaměstnanci v sociálních službách motivováni nejen vyššími mzdami, ale také garantovanými bonusy za dlouhodobé setrvání v zaměstnání.

Financování kontinuálního vzdělávání

Zaměstnanci sociálních služeb často nemají přístup k pravidelnému vzdělávání nad rámec zákona kvůli finančním omezením organizací. Bylo by dobrým řešením zavést povinné financování školení a kurzů, které by byly hrazeny z veřejných zdrojů nebo fondů EU nad rámec zákonných požadavků.

Podle OECD (2023) vedlo zavedení povinného vzdělávání ve Finsku ke zvýšení kvality služeb až o 25 %.

Organizace by mohly získat dotace na vzdělávací programy, které by zahrnovaly jak odborné školení, tak kurzy zaměřené na zvládání stresu a prevenci vyhoření.

Podpora flexibilních pracovních úvazků

Umožnění částečných a pružných úvazků by mohlo zvýšit atraktivitu práce v sociálních službách, zejména pro starší pracovníky a rodiče malých dětí. Změna zákoníku práce by měla zahrnovat povinnost zaměstnavatelů nabídnout flexibilní úvazky, pokud to provozní podmínky umožňují.

V Německu byl zaveden program „FlexiWork“, který podporuje zaměstnance v kombinování práce a rodinných povinností, což vedlo ke snížení fluktuace o 20 %.

Zlepšení pracovních podmínek

Zákonem upravit minimální standardy pracovních podmínek, včetně ergonomických pomůcek a dostupnosti moderních technologií. Například zavedení zvedacích zařízení pro manipulaci s klienty může snížit fyzickou zátěž zaměstnanců.

Podle Evropské komise (2023) vedlo zavedení ergonomických opatření ve Španělsku -

ke snížení pracovních úrazů o 30 %.

Daňové úlevy pro zaměstnavatele

Zaměstnavatelé, kteří investují do zlepšení pracovních podmínek nebo do vzdělávání zaměstnanců, by mohli získat daňové úlevy.

Tento krok by motivoval organizace k vyšším investicím do svého personálu.

Zvýšení financování sociálních služeb

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (2022) ČR investuje do sociálních služeb pouze 1,2 % HDP, což je pod průměrem EU. Řešením by bylo postupné zvýšení na 2 % HDP, což by zajistilo finanční stabilitu sektoru a umožnilo realizaci dalších opatření.

<u>Inspirace ze zahraničí:</u>
- Švédsko: Vyšší investice do sociálních služeb (3,5 % HDP) zajišťují lepší pracovní podmínky a nižší fluktuaci zaměstnanců.
- Finsko: Zavedení státem hrazeného vzdělávání pro zaměstnance v sociálních službách vedlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 40 %.
- Německo: Programy na podporu flexibilních úvazků výrazně zlepšily pracovní podmínky pro ženy a starší zaměstnance.

Zavedení těchto legislativních změn může přinést výrazné zlepšení situace v oblasti sociálních služeb. Implementace však vyžaduje spolupráci mezi vládou, zaměstnavateli, profesními asociacemi a dalšími zainteresovanými stranami.

Tabulka 4: Vývoj počtu klientů pečovatelské služby v ČR (2018–2024)

Tabulka uvádí vývoj počtu uživatelů (klientů) pečovatelské služby v České republice v letech 2018–2024. Údaje vycházejí z publikace Českého statistického úřadu „Vybrané údaje o sociálním zabezpečení.“ Jde o pečovatelskou službu jako terénní/ambulantní sociální službu poskytovanou v přirozeném prostředí klienta. Pramen: Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Rok	Počet uživatelů (klientů)	Poznámka
2018	103 312	Pečovatelská služba – počet klientů v roce 2018

2019	104 658	Pečovatelská služba – počet klientů v roce 2019
2020	100 480	Pečovatelská služba – počet klientů v roce 2020
2021	97 766	Pečovatelská služba – počet klientů v roce 2021
2022	95 011	Pečovatelská služba – počet klientů v roce 2022
2023	92 393	Pečovatelská služba – počet klientů v roce 2023
2024	90 043	Pečovatelská služba – počet klientů v roce 2024

Z tabulky je patrný mírně klesající trend počtu klientů pečovatelské služby v letech 2018–2024. Podle ČSÚ je pečovatelská služba dlouhodobě nejvýznamnější terénní sociální službou z hlediska počtu klientů i výdajů, přičemž změny v počtu klientů mohou souviset mimo jiné se změnou struktury služeb, demografickým vývojem a dostupností jiných forem podpory.

15. Příklady dobré praxe

Organizace v Praze zavedla mentoringový program, ve kterém zkušení pracovníci předávají své znalosti novým zaměstnancům. Tato iniciativa nejen zlepšila nástup nových pracovníků, ale také posílila týmového ducha.

Další organizace v Liberci zavedla program na podporu zaměstnanců starších 55 let. Tento program zahrnuje zkrácené pracovní úvazky, přizpůsobené směny a speciální školení zaměřená na zvládání stresu.

Domov pro seniory v Brně zavedl systém pravidelného monitorování výkonu zaměstnanců pomocí analytických nástrojů. Tento systém umožnil identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem a navrhnout individuální plány rozvoje, což vedlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 20 % a zlepšení kvality služeb.

Elektronické plánování péče v Ostravě

Domov pro seniory v Ostravě zavedl elektronický systém plánování péče, který umožňuje optimalizovat přidělování úkonů, sledovat časovou náročnost jednotlivých úkolů a rozdělovat pracovní zatížení mezi zaměstnance.

Díky této digitalizaci se zvýšila efektivita plánování o 20 % a došlo ke snížení konfliktů mezi zaměstnanci při rozdělování směn.

Spolupráce s klienty a rodinami v Olomouci

Organizace v Olomouci pravidelně pořádá setkání se seniory a jejich rodinami, aby slyšela zpětnou vazbu, posoudila individuální potřeby a nastavila priority péče. Tento přístup vedl ke zvýšení spokojenosti klientů a snížení počtu stížností o 15 % během jednoho roku.

Dobrovolnický program „Seniory k sobě“ v Brně

Centrum sociálních služeb v Brně zavedlo program dobrovolnické podpory, který zahrnuje doprovod seniorů na procházky, asistenci s nákupy a poskytování sociální opory. Tento program snížil pocit osamění u klientů o 25 % a podpořil sociální začleňování.

Interní vzdělávací modul pro pečovatele v Plzni

Nestátní nezisková organizace v Plzni vytvořila interní vzdělávací program zaměřený na komunikaci s klienty s demencí, zvládání krizových situací a prevenci vyhoření. Program byl vypracován ve spolupráci s univerzitními odborníky a klinickými psychology, což vedlo ke zlepšení komunikačních dovedností a snížení stresu na pracovišti.

Podpora zaměstnanců 55+ v Liberci

Organizace v Liberci zavedla program zaměřený na podporu zaměstnanců starších 55 let, který zahrnuje flexibilní úvazky, přizpůsobené směny a zdravotní podporu. Program vedl ke snížení absence o 15 % a k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

16. Závěr

V práci byly prezentovány nejčastější problémy v oblasti personálních procesů v organizacích v praxi, byla nabídnuta vhodná řešení, poskytnutí inspiraci k odlišnému vnímání této problematiky, a to ať už potřebnou motivaci podřízených a hledání způsobů, jak pracovat s podřízenými, až po změnu postojů a nacházení odlišného vnímání v řízení lidských zdrojů.

Dostát všem zákonným požadavkům, vytvořit podnětné a motivující pracovní prostředí pro zaměstnance v oblasti personálních procesů není pro vedení jednoduchým úkolem, přesto je potřebné se o to alespoň pokusit.

Práce ukázala klíčové výzvy, kterým čelí organizace poskytující sociální služby v oblasti řízení lidských zdrojů. Identifikace problémů, jako je stárnutí pracovních sil, vysoká fluktuace nebo nedostatek motivace, je pouze prvním krokem. Je důležité, aby organizace implementovaly konkrétní opatření, která povedou ke zlepšení pracovních podmínek a zvýšení kvality služeb.

Doporučené kroky zahrnují efektivní náborové strategie, zavádění motivačních programů a využívání moderních technologií. Představené příklady dobré praxe dokazují, že inovativní přístupy mohou přinést pozitivní změny nejen zaměstnancům, ale i klientům.

Seznam použité literatury:

APSS ČR – Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, Dostupné z: https://www.apsscr.cz

APSS ČR, Dobrá praxe v oblasti vzdělávání pracovníků v sociálních službách. 2022.

APSS ČR, Dobrovolnictví v sociálních službách: situace a přínosy. 2024.

APSS ČR, Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách. 2023. Dostupné z: https://www.apsscr.cz/media/aktuality/spokojenost-vyhodnoceni-verze-final.pdf

APSS ČR. Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v sociálních službách. 2025. Dostupné z: https://www.apsscr.cz/media/sluzby/vydavame/pruzkumy/a4-vyhodnoceni-spokojenosti-zamestnancu-2025-final.pdf

ARMSTRONG, M, TAYLOR, S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. 2020. Dostupné z: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing. 2021.

ARMSTRONG, M., Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. 2020. Dostupné z: https://vulms.vu.edu.pk/Courses/HRM613/Downloads/ARMSTRONG%C3%A2%E2%82%AC%E2%84%A2S%20HANDBOOK%20OF%20PERFORMANCE.pdf

Benefit Plus, Edenred, Sodexo – webové stránky a katalogy benefitů – Přehled komerčních benefitních systémů využívaných v soukromém i neziskovém sektoru

Česká asociace supervizorů v pomáhajících profesích. Supervize v praxi. Dostupné z: www.supervize.eu

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografická data ČR – medián věku populace. 2025. Dostupné z: en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_the_Czech_Republic

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Roste počet pracujících nad 60 let. 2023. Dostupné z: https://csu.gov.cz/docs/107508/00ae52b9-31f7-bade-ba3a-1a7380583721/czam111623_analyza.pdf?version=1.0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Spokojenost klientů sociálních služeb v ČR. 2023.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistika průměrných platů. 2023. Dostupné z: https://www.czso.cz

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VSPS (rychlá informace). 2019

DIAKONIE ČCE – STŘEDISKO V KLADNĚ. Program podpory psychohygieny a wellbeing. Projektová dokumentace. 2022.

DIAKONIE ČCE. Projekt Podpora duševního zdraví v sociálních službách. Zprávy z praxe. 2020. Dostupné z: www.diakonie.cz.

DOMOV POD LÍPOU. Zkušenosti se zaváděním týmových supervizí. Neveřejná zpráva, sdíleno v rámci APSS. 2023.

DOMOV PRO SENIORY V BRNĚ. Interní zpráva o implementaci analytických nástrojů. 2024.

DOMOV SUE RYDER. Interní metodiky a programy pro podporu pracovníků. 2022.

Etický kodex Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. Dostupné z: https://www.apsscr.cz/files/files/Etick%C3%BD%20kodex%20APSS%20%C4%8CR.pdf

Etický kodex sociálního pracovníka České republiky. Dostupné z: https://www.dchp.cz/res/archive/001/000121.pdf?seek=1561454028

EUROFOUND. Dopad digitalizace na sociální služby. Dostupné z: https://a.storyblok.com/f/279033/0d39f06881/ef19043cs1.pdf

EVROPSKÁ KOMISE. Dobrovolnictví v sociálních službách: Výzkumná zpráva. 2023.

EXEFILE GMBH, Adapting Onboarding for Social Work Professionals: Why the First 90 Days Matter, 2024, Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/adapting-onboarding-social-work-professionals-why-first-90-cjrie

FOKUS PRAHA. Duševní zdraví v sociálních službách. Interní vzdělávací materiály, projekt PODPORA. 2021.

GOLEMAN, D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books. 1995.

CHARITA ČR. Interní vzdělávací programy a kazuistiky ze supervizní praxe. 2021.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (CIPD). Dostupné z: https://www.cipd.org

Komplexní řešení dopadů procesů digitalizace a automatizace na trh práce - VÚPSV4

KUBR, M., Management Consulting. Technical University of Ostrava. 2016.

KUCHAŘOVÁ, B. A KOL., Práce v pomáhajících profesích a syndrom vyhoření. VÚPSV. 2018.

KUCHAŘOVÁ, B. A KOL., Pracovní podmínky v sociálních službách. 2010. Dostupné z: https://www.vupsv.cz/

MAREK, L., Řízení lidských zdrojů v sociálních službách. Grada Publishing. 2015.

METODICKÁ DOPORUČENÍ MINISTERSTVA PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Např. doporučení k řízení lidských zdrojů a rozvoji kvality v sociálních službách.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, Analýza dopadů na klienty. (2022)

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, Metodika adaptačního procesu zaměstnanců v sociálních službách. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/web/cz/metodika-adaptacniho-procesu-zamestnancu

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Demografické trendy a pracovní síla v sociálních službách. 2024

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Katalog pracovních činností a typových pozic v sociálních službách.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Metodiky a doporučení v oblasti sociálních služeb. 2024.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Standardy kvality sociálních služeb. 2023.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí. 2022. Dostupné z: https://mpsv.cz

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Studie „Inovativní přístupy v řízení sociálních služeb“. 2024

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Zvýšení platů ve veřejných službách. 2024.

NASW Code of Ethics. Dostupné z: https://www.uaf.edu/socwork/student-information/checklist/(D)-NASW-Code-of-Ethics.pdf

OECD. Social Policy Outlook. 2023.

PLATFORMA 10. Přehled platů v sociálních službách. 2024. Dostupné z: https://nadeje.cz

PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY A MPSV: Aktuální informace o legislativě, dotacích a nástrojích řízení v sociálních službách.

PROJEKT KVALITA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH. www.kvalita-socialnich-sluzeb.cz.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ. Časopis věnující se otázkám motivace a vzdělávání zaměstnanců. 2023.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ. Statistická zjištění v oblasti přetížení zaměstnanců v sociálních službách. 2023.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. 2017.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM). Dostupné z: https://www.shrm.org

SOUKUPOVÁ, B., Emoční inteligence a duševní hygiena v sociálních službách – interní vzdělávací skriptum, VOŠ Jihlava. 2021.

STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/standardy-kvality

UNIVERZITA KARLOVA. Výzkumná zpráva Ústavu sociálních věd. 2023.

VÚPSV. Práce v pomáhajících profesích a syndrom vyhoření. 2018.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb)

ZÁKON Č. 108/2006 SB., O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108

ZÁKON Č. 250/2000 SB., O ROZPOČTOVÝCH PRAVIDLECH ÚZEMNÍCH ROZPOČTŮ. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250

ZÁKON Č. 262/2006 SB., ZÁKONÍK PRÁCE. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262

ZÁKON Č. 309/2006 SB., O BOZP. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309

Zaměstnanci v sociálních službách: motivace, vzdělávání, udržení. Fokus Praha, 2021.

Zdravotnické odbory. O lidskosti, profesionalitě a smyslu práce v sociálních službách. 2024

ŽIVOT 90. Programy dobrovolnictví v České republice. 2023. Dostupné z: https://www.zivot90.cz