

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2015–2017**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Anna Bělochová Radostová**

**Etický postoj a kompetence vedoucích pracovníků  
v sociálních službách**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Olga Nytrová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015–2017

**DIPLOMA THESIS**

**Anna Bělochová Radostová**

**The ethical attitude and competence of managers in  
social services**

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Olga Nytrová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

*Jméno autorky* .....

## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila poděkování vedoucí diplomové práce PhDr. Olze Nytrové, a to především za cenné rady, zkušenosti a názory, které jsme mohly vzájemně sdílet.

## **Anotace**

Diplomová práce *Etický postoj a kompetence vedoucích pracovníků v sociálních službách* se zaměřuje především na pojmy vzdělávání, kompetence a etický postoj. Sestává z teoretické a praktické části. Teoretická část je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První se zabývá etickým postojem, dotýká se především pojmů, jako jsou morálka, jednání, postoj a hodnota. Druhá kapitola objasňuje pojem kompetence, a to z psychologického i profesního hlediska. Třetí odkazuje na vzdělávání a rozvoj podle kompetencí, rovněž se zabývá bariérami, které mohou vzdělávání obklopovat, a tím výrazněji bránit lidem v osobnostním rozvoji. Čtvrtá kapitola poukazuje na kompetenční přístup v sociální práci, popisuje osobnost vedoucího pracovníka z obecného hlediska, jeho přístup k podřízeným pracovníkům i ke klientovi.

Praktická část diplomové práce se věnuje vedoucí profesi uplatňované v sociálních službách. Je rozdělena do několika oblastí. V této části jsou vytyčeny hlavní cíle a zvoleny metody výzkumu. Popsána jsou zde jednotlivá zařízení, v nichž se výzkum uskutečnil. Vzhledem k tomu, že jsou účastníci výzkumu vedoucí pracovníci v sociálních službách, přiblížili jsme a zhodnotili náplň jejich práce. Výzkum má kvalitativní podobu a na základě stanovených otázek a získaných odpovědí jsou vypracovány profily zúčastněných respondentů. Uvedena je rovněž analýza rozhovorů a následná komparace zjištěných výsledků, v nichž jsme využili poznatky nabyté z teoretické části diplomové práce.

## **Klíčové pojmy**

Ctnost, etika, hodnota, jednání, kompetence, komunikace, kvalifikace, morálka, postoj, rozvoj, vzdělání, způsobilost.

## **Annotation**

This thesis named "*The ethical attitude and competence of managers in social services*" is mainly focused on the concepts of education, competence and ethical attitude. The unit consists of the theoretical and the practical part. The theoretical part is divided into four main chapters. The first chapter deals with the ethical attitude and affects mainly concepts like morality, manner, attitude and value. The second chapter explains the notion of competence from a psychological and professional point of view. The third chapter refers to the education and development based on competences, also deals with the barriers that can surround education and thereby significantly impede people in their personal development. The fourth chapter highlights the competency approach in social work, describes the personality of a manager in general terms, his approach to subordinate workers and the client.

The practical part of the thesis is dedicated to leading professions applied in social services. It is divided into several areas. This section sets out the main objectives and selected research methods. There are all facilities where the survey was conducted. Given that research participants are executives in social services, there is also an introduction and evaluation of their job descriptions. The research is qualitative and based on the form set out questions and answers obtained, they are drawn profiles of all respondents. There is also an analysis of interviews and subsequent comparison of the results, in which is fully utilized the knowledge gained from the theoretical part of this thesis.

## **Key words**

Virtue, ethics, values, conduct, competence, communication skills, morale, attitude, development, education, eligibility.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1 ETICKÝ POSTOJ .....</b>	<b>11</b>
1.1 Morálka a problém správného jednání .....	13
1.2 Hodnoty a mravní jednání .....	15
1.3 Etický postoj v sociální oblasti .....	17
1.3.1 Etika povolání.....	17
1.3.2 Etické kodexy .....	20
1.3.3 Etické normy.....	22
<b>2 KOMPETENCE .....</b>	<b>24</b>
2.1 Struktura a vývoj kompetencí .....	24
2.2 Rozdělení a znaky kompetencí.....	27
2.2.1 Klíčové kompetence .....	31
2.3 Kompetence ukotvené v národních soustavách .....	35
2.3.1 Kompetence podle NSP .....	35
2.3.2 Kompetence podle NSK .....	40
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PODLE KOMPETENCE .....</b>	<b>41</b>
3.1 Sebevzdělávání a rozvoj .....	42
3.2 Vzdělávání na pracovišti .....	46
3.3 Bariéry ve vzdělávání .....	50
<b>4 KOMPETENČNÍ PŘÍSTUP V SOCIÁLNÍ PRÁCI .....</b>	<b>52</b>
4.1 Kultura organizace a standardy kvality sociálních služeb .....	54
4.2 Řízení podle kompetencí .....	58
4.2.1 Osobnost vedoucího pracovníka v sociálních službách .....	62
4.3 Aplikace kompetencí .....	64
4.3.1 Vedení a motivace týmu .....	66
4.3.2 Přístup ke klientovi .....	72
<b>5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>74</b>
5.1 Úvodní studie .....	74
5.2 Formulace hlavních cílů .....	75
5.3 Výzkumné otázky a hypotézy .....	76
5.4 Metodika sběru dat a jejich zpracování .....	81
5.5 Zjištěné výsledky a jejich interpretace .....	97
5.6 Závěrečná studie .....	133
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>135</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>138</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>144</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>145</b>

## ÚVOD

Kompetenční přístup člověka žijícího v současné době znamená určité přijímání odpovědnosti sám za sebe, za činnost, kterou vykonává, za normy, kterými se řídí, za hodnoty, jež vyznává, čímž navazuje tím i na hodnoty předešlých generací. Soudobá společnost klade velký důraz na profesní vzdělávání, avšak měli bychom se snažit vzdělávat způsobem, že budeme vnímat a chápat souvislosti; že neztratíme ze zřetele pravdu, spravedlnost a odpovědnost. Uvažovat budeme o celistvosti, komplexním pohledu na skutečnost. Je třeba nejen rozvíjet racionalitu, ale také emoční inteligenci, jakož i mravní cítění a hodnotové postoje. Usilujeme o to, abychom měli vymezené hodnoty a uměli rozlišovat mezi dobrem a zlem. Důležité jsou ctnosti, charakter, schopnost naslouchat svému svědomí, vědomí, že ke svobodě neoddělitelně patří odpovědnost. *„Ctnosti jsou zakotveny v osobnosti člověka a formují jeho jednání. Skutečná ctnost je charakterizována odvahou riskovat a zdatností tvořit, přetváří člověka tím, že mu poskytuje duševní rovnováhu a dává mu tím určité charisma.“* (Kořenek, 2004, s. 150–152)

Zastávat se dobra chce odvahu a morální cítění. Důležité je pozorovat, vnímat, cítit a soucítit, mít dobrou vůli. Vychovávat naši osobnost způsobem, aby byla schopna obstát nejen v profesi, kterou vykonáváme, ale i v běžném životě. Především proto, že profese je jeho součástí, nikoli naopak. Jak z této skutečnosti vyplývá, zastávání postojů je celoživotní práce na sobě samém. Jde o nepřetržitý proces. Otázkou zůstává, zdali člověka vede na jeho životní cestě touha něco dobrého dělat, či jen vidina toho něco znamenat. Člověk by měl vnímat přesah, nemůže být sebestředný. *„Veškerá etika začíná u individuální etiky, musíme se nejprve pokoušet poznávat sami sebe, své dispozice, své možnosti. Hledáme způsob, jak být užiteční druhým, jak s nimi správně komunikovat. Jak je tomu se sebepoznáním? Bdělá kontrola – to by měl být cílový ideál humanisticky vyrovnaného člověka.“* (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 33)

V pomáhajících profesích je důležité respektovat určité etické zásady, jejichž základní požadavky formuluje etický kodex. Osobnost vykonávající povolání v této oblasti musí mít kromě dostatečných znalostí a dovedností i schopnost trvalé sebereflexe. Člověk, který provádí sebereflexi je totiž schopen lepšího rozhodování mezi dobrem a zlem. Zvláště pokud zastává vedoucí pozici, měl by být svým mravním jednáním příkladem



ostatním. „*Mravně jedná člověk tehdy, pokud se chová ve shodě se svým svědomím. Mravnost tak souvisí s charakterem člověka.*“ (Jankovský, 2003, s. 28)

Pokud bychom měli charakterizovat vedoucího pracovníka v sociálních službách, každého by jistě napadlo mnoho vlastností a charakteristik. Tato práce si pokládá následující otázky: Kam sahají kompetence vedoucích pracovníků? Jaké jsou předpoklady pro vykonávání této profese? A jaké etické postoje mají vedoucí pracovníci? Všemi těmito aspekty se zabývá etika. „*Pokusíme-li se etiku definovat, pak lze říci, že je filozofickou vědou o správném způsobu života, vycházející z racionálních přístupů a snažící se nalézt, popřípadě i zdůvodnit, společné a obecné základy, na nichž morálka (předmět etiky) stojí. Tak lze říci, že je etika vlastně teorií morálky, tedy filozofickou disciplínou zkoumající morálku, popřípadě morálně relevantní chování a jeho normy. Etiku lze rozlišovat z různých hledisek. Z našeho pohledu je ovšem důležitá profesní etika, jež aplikuje obecná etická ustanovení, tzn. etický kodex na konkrétní profesionální činnost.*“ (Jankovský, 2003, s. 22–23)

Diplomová práce *Etický postoj a kompetence vedoucích pracovníků v sociálních službách* zevrubně prozkoumává roli vedoucího pracovníka. Ve vlastním výzkumu sleduje diplomantka zejména téma, jak lze v této roli obstát. Cílem předložené práce bude především zjistit, jaké kompetence by měl mít vedoucí pracovník v sociálních službách při výkonu svého povolání; dále, jaký význam přikládají vedoucí pracovníci osobnostnímu rozvoji a vzdělávání, a zda je realizují; a především, jak vnímají vedoucí pracovníci etické postoje, a jak je uplatňují ve své profesi. Tato skutečnost byla hlavním důvodem, proč autorka diplomové práce zvolila kvalitativní formu výzkumu, a to navzdory skutečnosti, že je méně prokazatelný. Diplomantka oslovila čtyři zařízení, ve kterých navázala spolupráci se šesti vedoucími pracovníky. Vybrané organizace poskytují sociální služby osobám se zdravotním postižením, jejichž posláním je začlenit své klienty do běžného života. Pro výzkum zvolila diplomantka formu polostrukturovaného hloubkového rozhovoru, během něhož lze lépe proniknout do nitra zkoumané problematiky. Na základě rozhovorů byly sestaveny osobní profily respondentů a provedena jejich podrobná analýza. Dle výsledných analýz přistoupila diplomantka k porovnání všech dostupných informací a sestavila závěrečnou studii.

V závěru diplomové práce byly zhodnoceny veškeré dosavadní praktické poznatky a znalosti získané z teoretické části práce. Vzhledem k rozsahu výzkumného souboru, popsala autorka perspektivy dalšího výzkumného šetření a jeho případný význam.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ETICKÝ POSTOJ

Položíme-li si otázku, co je to etika, vyvstanou na mysl pojmy, jako jsou lidské hodnoty, morálka, slušné a zdvořilé chování, dobrý mrav a možná i mnoho dalších. Mnohé významné osobnosti se etickými postoji zabývají již po staletí. Lidé se těmito otázkami zabývají již od dob Adama a Evy, kdy utržení jablka ze zakázaného stromu znamenalo zásadní porušení daného pravidla, jež má dle *Bible* dopad na celá pokolení až dodnes. Etika proto není novinkou, etickými otázkami se lidé zaobírají takřka denně, a to v souvislosti se svým jednáním a postoji.

*„Posláním etiky je vědění o dobru a zlu. Klíčem k pochopení toho, jak a proč se lidská skutečnost utváří jako symbióza obou těchto fenoménů, je činnost člověka.“*  
(Dorotíková, 2005, s. 4)

*„Etika (z řeckého slova ethos – mrav, obyčej, zvyk, chlív) je nauka o mravnosti, nauka o původu a podstatě morálního vědomí a jednání, soustava mravních zásad, mravouka, nauka o správném jednání, praktická filozofie.“*  
(Goldmann, Cichá, 2004, s. 7)

Dle autorů etiku můžeme vyjádřit jako:

- *„vědu o morálce, která se snaží za pomoci biologie, psychologie, sociologie a dalších oborů poznat, popsat a vysvětlit mravní skutečnosti v určité společnosti;*
- *vědu, která teoreticky, kriticko-normativně stanoví, co mravné je a co nikoliv; zkoumá podstatu a funkci morálky, mravního vědomí, determinismu a svobody rozhodování; posuzuje a hodnotí vztah „toho, co je“ a „toho, co býti má.“*  
(Goldmann, Cichá, 2004, s. 7)

Autorky Nytrová a Pikálková vystihují etiku *„ve smyslu hledání odpovědí na základní otázky, co je správné a dobré a jak nejlépe žít – je však v podstatě jedna, od Křováků, přes křesťany, až po společnost naší, postmoderní doby.“*  
(Nytrová, Pikálková, 2007, s. 27)

Z této skutečnosti plyne, že se etika opírá o zásadní myšlenky lidského života. Směřuje lidské vnímání k empatii a dobré vůli, vystihuje určitý řád ve společnosti, jehož smyslem je uspořádaný plynulý život. Etika, jež je založena na morálce, má proto za poslání naše životy vhodným způsobem regulovat.

Autorky vysvětlují, že současnost si vyžaduje novou etiku odpovědnosti. Současný svět je postaven na hodnotách, jako jsou partnerství, snášenlivost a tolerance. Tyto hodnoty se mohou stát postojem všech národů a společenství, aby byly lidem prospěšné – ovšem za předpokladu, že lidé budou ochotni udělat kompromis, který bude mnohokrát takový postoj předpokládat. (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 27)

*„Pojem etika zavedl na označení teoretické disciplíny zkoumající lidské chování z pozice dobra a zla Aristoteles. Řecké slovo ethos označovalo morálku, mrav, charakter, chování, vlastnost, vnitřní podstatu, zákon, předpis. Překládalo se do latiny jako mos. Cicero z tohoto latinského tvaru vytvořil slovo moralis, to je mravní, týkající se mravnosti. Synonymická shoda pojmů tu tedy existuje, ale pod pojmem etika se od Aristotelových časů rozumí teorie, věda o morálce a mravnosti, věda o tom, jak by se lidé měli chovat v soukromém, pracovním a veřejném životě. Protože se jednalo o „návody“ pro reálný, každodenní život, etika velmi rychle získala přívrastek praktické filozofie. Etika jako věda tedy odráží nejen to, co je, ale „navádí“ k tomu, co by mělo být. Je to jakási metateorie morálky.“ (Janotová a kol., 2005, s. 13)*

Dorotíková uvádí, že *„Aristotelovým etickým dědictvím není jen jeho odkaz teoretický, ale i jeho pojetí vázanosti etiky na reálný život. Je známo, že Aristoteles považoval etiku za „vědu praktickou“, vyvolanou potřebou jiného vědění než je vědění spojené s „vědami teoretickými“.* (Dorotíková, 2005, s. 9)

Autorka vysvětluje, že *„etika se přiřazuje k vědním disciplínám, které se zabývají mechanismy chování. I nejelementárnější morální vědomí se vyznačuje schopností rozlišovat mezi jednotlivými projevy dobra a zla. Vědomí toho, které chování je nebo není žádoucí, je rozpoznatelné z kulturních vzorců, do nichž každá společnost ukládá svou zkušenost. Tyto vzorce představují soubory zvyků, tradic, priorit, jimiž se řídila nebo řídí.“* (Dorotíková, 2005, s. 6–8)

Jak je z výše uvedených poznatků patrné, lidé by měli být schopni rozlišovat, co je dobré a co nikoli. Tato skutečnost je v nás zakořeněná. A jelikož my, lidé, vytváříme společnost, jsme odpovědní za naše postoje, protože naše postoje jsou tváří společnosti, v níž žijeme. Co vkládáme do společnosti, je kulturou, kterou předáváme našim potomkům a novým pokolením. Toto uvědomění pro nás může být pozitivním posunem vpřed k vzájemnému porozumění při řešení etických problémů současnosti.

## 1.1 Morálka a problém správného jednání

*„Pojmy morálka a etika se často používají hlavně v hovorové řeči jako synonyma, i když nepatrný rozdíl mezi uvedenými pojmy existuje, přitom jedno bez druhého neexistuje. To znamená, že pokud se mluví o morálce, morálním vědomím, zákonitě dochází ke konfrontaci s etikou a naopak. Jedno bez druhého je nemožné a samoúčelné.“* (Janotová a kol., 2005, s. 13)

Jankovský uvádí, že *„je morálka soubor uznávaných mravních norem, vyplývajících z určitého chápání mravních hodnot, z jejich povahy a hierarchie. Hodnotí lidské chování z hlediska dobra a zla, a to v porovnání s lidským svědomím.“* (Jankovský, 2003, s. 24)

Co je to vlastně svědomí? *„Svědomí je chápáno jako vnitřní hlas, který často ovlivňuje směr našeho jednání, varuje nás před určitým činem nebo nás trestá výčitkami, jestliže jsme jednali proti mravním zásadám. Svědomí je „orgánem“, jímž rozlišujeme dobré a zlé. Důstojnost člověka spočívá v tom, že má svědomí. Cílem člověka je dosažení harmonického života, což znamená vyrovnanost se svým svědomím.“* (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 61)

Každý člověk se od útlého věku učí poznávat, co je dobré a co nikoli. Rodiče tak mají důležitou úlohu při výchově dětí. Apelují na svědomí dítěte, aby se chovalo odpovídajícím způsobem. Dospělý člověk si chování reguluje sám. Na své cestě za poznáním čelí situacím, ve kterých se musí rozhodnout, kam povede jeho jednání. Má proto odpovědnost za svá rozhodnutí a následné činy. Zachová-li si důstojnost, záleží jen na něm. Člověk by se měl ideálně chovat způsobem, aby o ni nepřišel.

*„Základem přirozené morálky je obecně řečeno povinnost, aby člověk byl člověkem, se vším, co k tomu patří, v duchu univerzálně přijímaného pravidla nečinít jiným to, co nechci, aby bylo činěno mně. Morálka se tak stává spravedlností v praxi.“* (Jankovský, 2003, s. 25)

Dle Kořenka je morálka *„představována systémem pravidel a norem, které určují chování a jednání.“* (Kořenek, 2004, s. 13)

Dorotíková vysvětluje, že *„každé jednání je výrazem volby jednat určitým způsobem, člověk se vždy rozhoduje mezi něčím, pro něco nebo proti něčemu. Této volbě se vyhnout nemůže, i když ji mnohdy ani nevnímá.“* (Dorotíková, 2005, s. 17)

Někdy je těžké vyhodnotit, zdali bylo naše jednání správné. Správné jednání může být označováno za pojem hodnotový. Rozdílná hodnotová orientace tak může způsobit v posuzování, co je správné a co nikoli, značný problém. Spektrum hodnotících kritérií může být totiž velmi protikladné. Jednání může být v jednom ohledu považováno za správné, ale z hlediska jiných kritérií tomu tak být nemusí. Tímto se otázka správnosti modifikuje do podoby: Z jakého hlediska je naše jednání správné? (Dorotíková, 2005, s. 17–19)

Správnost jednání lze posuzovat z etického hlediska pomocí etických norem, které *„patří k hodnotovým regulátorům jednání, jež vtiskují jednání charakter významů a hodnot. Etické jednání je proto normativní jednání a pro veškeré normativní jednání je konstitutivní to, že je lze považovat za správné nebo špatné ve vztahu k něčemu, a podle toho, ve vztahu k čemu kritizujeme, se liší smysl onoho „má“ respektive „musí“.“* (Dorotíková, 2005, s. 21)

Můžeme tedy říci, že naše jednání regulují určitá pravidla, která jsou daná a uznávaná ve společnosti, v níž žijeme. Velmi záleží, z jakého hlediska je naše jednání posuzováno, a podle toho je i vyhodnoceno. Každý z nás by si měl být této skutečnosti vědom, chce-li jednat správně, respektive podle svého nejhlubšího svědomí.

## 1.2 Hodnoty a mravní jednání

*„Morálka se vyvíjí, propracovává své mravní cíle, hodnoty a normy. Každý člověk vnímá morální schéma společnosti, ve které žije. Kromě toho si buduje své subjektivní mravní schéma a svůj vlastní systém hodnot.“ (Kořenek, 2004, s. 14)*

Má-li člověk postřehnout různé roviny světa, je důležité, aby si osvojil různé druhy poznání a nabyl odlišné typy vědomostí. Na svět se můžeme koukat dvěma způsoby, z hlediska toho, co pro nás znamená, či na něj hledět nezaujatě. Na první pohled se tyto dva způsoby vnímání od sebe zásadně liší. Nezaujatý pozorovatel totiž usiluje o nezpochybnitelné a jisté poznání. *„Objektivita je pouze dílčím náhledem, umožněným abstrakcí od souvislostí, v nichž se projevuje provázanost člověka se skutečností a které poukazují na fakt, že přirozený, základní, prvotní postoj člověka není teoretický, ale prakticky zkušenostní, tzn. hodnotící.“ (Dorotíková, 2005, s. 49)*

*„Hodnota je vlastnost, kterou člověk přisuzuje určitému objektu, situaci či události nebo činnosti ve spojitosti s uspokojováním potřeb a zájmů. Vyjadřuje tím žádoucnost, resp. nežádoucnost, důležitost případně nedůležitost tohoto objektu, situace apod. neboli, zaujímá hodnotící vztah. Hodnotící vztah v sobě zahrnuje myšlenky, pocity a chování, a bývá spojován především s motivačními aspekty osobnosti. Přičemž kognitivní složka reprezentuje myšlenkový proces, ve kterém se zvažují všechna pro a proti a důsledky nejrůznějších postojů. Vztah se mj. konstituuje na podkladě pozitivního emočního prožívání a uspokojení naplňování potřeb, a konečně behaviorální složka je zastoupena ve způsobu našeho jednání, v postojích a životním stylu.“ (Keller, Gál a Frič In: Nytrová, Pikálková, 2011, str. 331)*

Ve světě hodnot je potřeba vnímat a rozlišovat dvě stránky existence hodnot:

- *„ideální hodnoty – v případě mravních hodnot má filosofie na mysli obecné představy o tom, co je šlechetnost, spolehlivost, spravedlnost atd.;*
- *materiální, realizované hodnoty, které vtiskují faktické skutečnosti její hodnotovou povahu (statečný čin, šlechetný postoj, spravedlivý rozsudek).“ (Dorotíková, 2005, s. 35)*

Lidé si utvářejí svůj vlastní žebříček hodnot, který je regulován výchovou a vzděláváním, a samozřejmě i společností a jejími obecně uznávanými normami. Člověk má svobodu rozhodování, a tak zvažuje všechna pro i proti, má-li se zachovat určitým způsobem. Jeho jednání je vyjádřením hodnot, které zastává.

*„Můžeme si představit, že při celostním přístupu k životu vnímá člověk mezi hodnotami čtyři základní skupiny:*

- **existenční rozměr** (člověk je biologický organismus a je pro něho důležité žít, existovat);
- **sociální rozměr** (člověk nežije na tomto světě sám, je pro něho důležité propojení s ostatními, tj. milovat a být milován);
- **mentální rozměr** (člověk cítí důležitost celoživotního rozvoje, chce poznávat);
- **spirituální rozměr** (člověk vnímá tok času a hledá smysl své existence, chce být užitečný, považuje za důležité nechávat odkaz).“  
(Nytrová, Pikálková, 2011, s. 56)

Farková podotýká, že hodnotu lze rozlišovat jako okamžitou hodnotu a déle trvající životní orientaci. Zvenčí se hodnoty a jejich význam projevují kvantitativním a časovým hlediskem. Kvantitativní hledisko značí kolik času, prostředků a energie člověk investuje. Časové hledisko zase rozlišuje, co člověk udělá dříve. Celková struktura hodnot člověka působí jako životní program, je vcelku stabilní a tvoří čistě subjektivní odstupňovanou strukturu. Během života člověk prochází mnohými změnami, takže dochází i ke změnám v tomto ohledu. (Farková, 2008, s. 113)

V. E. Frankl (In: Farková, 2008, s. 114) uvádí tři typy hodnotových kategorií:

- **„tvůrčí hodnoty** – aktivita, produktivita (snaha něco umět, dělat, tvořit);
- **zážitkové hodnoty** – něco prožít, někoho milovat atd.;
- **postojové hodnoty** – schopnost nalézat smysl, stanovisko, postoj a vyrovnaní i ve zcela beznadějně situaci (vůle po smyslu).“



Lze tedy říci, že člověk si hodnotové postoje vytváří během života a na základě životních změn se tyto postoje mohou měnit. Hodnotové postoje vyjadřují, jak se jedinec dívá na svět, co je pro něj důležité, čemu přikládá hodnotu ve svém životě, a čemu nikoli. Hodnoty se tak projevují v chování a jednání člověka.

### 1.3 Etický postoj v sociální oblasti

V sociální oblasti je **etický postoj** zásadním hlediskem, protože od postoje každého pracovníka se odvíjí další spolupráce s klientem. Pokud nebude pracovník v sociální oblasti ctít určité zásady, nebude možné klientovi pomoci. Sociální oblast je velmi křehké odvětví, ve kterém je vše vystavěno na správném přístupu, obsahující empatii, porozumění, soudnost, trpělivost a mnoho dalšího. Práce s klientem se zakládá především na individuálním přístupu, a proto jsou vhodná komunikace a postoj podmínkou. Každý pracovník by měl znát, v jakých mantinelech se může pohybovat, právě tuto oblast blíže specifikuje etický kodex. Etickým kodexem se musí pracovník v sociálních službách bezpodmínečně řídit. Přístup k práci v sociální oblasti by měl být tedy odpovědný a především „lidský“.

#### 1.3.1 Etika povolání

**Etiku povolání** neboli profesní etiku „přivedl na svět“ především zájem o dobrou pověst povolání a jeho společenský přínos. Již nestačí být jen dostatečně kvalifikován k výkonu profese, ale důležitou roli hraje především skutečnost, jak se konkrétní povolání vykonává. (Janotová a kol., 2005, s. 15)

*„Profesní etika se věnuje etickým normám a hodnotám a taktéž povinnosti jejich dodržování v konkrétní profesi.“* (Janotová a kol., 2005, s. 17)

**Etiku sociální práce** je obtížné vymezit, nalézá se zde totiž mnoho proměnných veličin, protože vztah sociálního pracovníka a klienta je velmi složitý a specifický, neboť právě pracovník v něm vystupuje:

- *„jako představitel státu a tedy jako zástupce majoritní společnosti; z tohoto postavení je povinen řídit se přesně danými zákony a předpisy, a ve vztahu ke klientovi reprezentuje „normalitu“;*
- *jako obhájce klienta; ve vztahu klienta ke státu je zprostředkovatelem, který má prosazovat klientovy nároky a zájmy;*
- *jako arbitr z hlediska občanských práv klienta.“* (Goldmann, Cichá, 2004, s. 45)

Na základě těchto tří skutečností vyplývá, že jednání sociálního pracovníka ovlivňuje a zároveň usměrňuje mnohé povinnosti. Všechny tři zmíněné oblasti se složitě prolínají, proto jsou na pracovníka kladeny mimořádné nároky ve věci etiky jeho jednání. (Goldmann, Cichá, 2004, s. 45)

Každý člověk, který se věnuje práci s lidmi, je vázán danými pravidly jednání, jež regulují jeho subjektivní přístup. Tato pravidla tak mají pozitivní vliv na jeho profesní nadhled, který je nutný k udržení „zdravého“ přístupu k práci. V oblasti sociální práce se klade velký důraz na etický postoj zaměstnanců, který by měl být podporován v rámci profesního vzdělávání. Pravidla začala vznikat na základě potřeby vymezit zásady práce v sociální oblasti.

V minulosti se uskutečnilo mnoho pokusů vymezit pravidla sociální práce. Avšak až v roce 1976 na světové konferenci ve Washingtonu, se dospělo ke konečnému znění. Sestaveno bylo celkem devět zásad sociální práce:

- **nezávislost** – cílem sociální práce je motivovat klienty, aby se naučili ovládat své životy, a aby se dokázali postarat sami o sebe;
- **osvobození od represe a podřadných životních podmínek** – sociální práce brání rovnoprávnost a solidaritu lidí a zajišťuje práva dětí a handicapovaných;
- **protidiskriminační přístup** – sociální práce se děje nezávisle na původu, rase, věku, barvě pleti, náboženství, sociálním postavení, jazyku, sexuální orientaci, zdravotním stavu a politickému přesvědčení;

- **demokracie a lidská práva** – sociální pracovník respektuje práva jednotlivců a skupin, jejich integritu a důstojnost tak, jak jsou deklarovány v Chartě lidských práv OSN;
- **spoluúčast klientů** – prosazuje řešení problémů klienta v souladu se zájmy klienta na podkladě jeho aktivní spolupráce; klient musí být informován o účelu, rizicích a následcích, vyplývajících z aktivit sociálního pracovníka;
- **ochrana integrity klientů** – sociální pracovník dodržuje diskrétnost, mlčenlivost, profesionální tajemství; obeznamuje klienta s podstatou a podrobnostmi jeho sociálního problému;
- **sebeurčení** – sociální pracovník respektuje sebeurčení klienta, dodržuje v praxi zásadu minimálního nátlaku. Případný nutný nátlak k prosazení správného a možného řešení používá uvážlivě, s vědomím, jakého prospěchu a výsledku tím bude dosaženo;
- **odpor proti násilí** – sociální práce se zaměřuje proti jednotlivcům a skupinám používajícím teror a jiné druhy násilí vůči druhým;
- **osobní odpovědnost** – v některých situacích musí sociální pracovník činit závažná etická rozhodnutí na základě osobní odpovědnosti, například: odporují-li si zájmy klienta se zájmy jiného jedince či skupiny; jde-li o konflikt zájmů skupin klientů, nebo o konflikt zájmů mezi sociální skupinou a ostatní (majoritní) společností; rozhoduje-li se, kterým sociálním případům dát přednost; rozhoduje-li se, kolik pomoci a péče poskytnout, aby stimulovala klienta a nevedla ke zneužívání sociálních dávek; kdy ukončit sociální terapii (ukončení dávek nebo služeb).“ (Goldmann a Cichá, 2004, s. 45–46)

Profese v sociální oblasti můžeme zařadit mezi zaměstnání, o nichž lze říci, že k nim musí být člověk povolán. Z tohoto důvodu je můžeme označit za tzv. vztahová povolání. Jde tedy o takové profesní přístupy a jednání, která se zaměřují především na člověka. Člověk jako takový, spoluurčuje výsledný moment setkání a do vzájemného vztahu vstupuje kompletně vybaven, intelektuálně i emocionálně. V tomto ohledu jsou povolání v sociální oblasti obtížná a složitá, protože klient spoluvytváří neopakovatelné situace, jež jsou protikladem k obecně daným schémátům jednání, a navíc je vždy přítomen. Z toho vyplývá, jak jsou tato povolání neuvěřitelně náročná, a to především na přípravu a osobnostní předpoklady pracovníka. „Skutečnost, že ovlivňují myšlení a jednání druhých, z nich činí povolání náročná na vědomí mravní závažnosti profesních rozhodnutí a odpovědnost. Obstát v situacích

*vyžadující volbu znamená spoléhat nejen na obecné poznání, ale také na sebe sama, na své mravní zásady, především pak na svou vůli a schopnost sebereflexe.*“ (Dorotíková, 2005, s. 74–75)

*„Celospolečenský význam profesních etik je v tom, že zabezpečují zodpovědnost příslušníků profesních skupin nebo povolání před společností (a samozřejmě před zainteresovanými skupinami) za to, že svoje osobní zájmy nebudou stavět nad zájmy profesní skupiny, ke které patří a které z pohledu její užitečnosti a opodstatněnosti jde především o pozitivní vnímání a akceptaci ze strany společnosti. Ignorování profesní etiky ze strany jejích „vykonavatelů“ vyvolává společenskou nedůvěru odborné a široké veřejnosti.“* (Janotová a kol., 2005, s. 17–18)

Lidé, kteří pracují v sociálních službách tak mají zásadní úlohu, dbát na to, aby se drželi zásad sociální práce. Za těchto okolností bude mít jejich vykonávaná práce vysokou odbornost a nezměřitelnou hodnotu. V současnosti konkretizuje její pravidla etický kodex a standardy kvality sociálních služeb.

### **1.3.2 Etické kodexy**

*„Etické kodexy představují model důvěryhodnosti vykonávání jednotlivých profesí a stále zůstávají ve všeobecném povědomí uznávaným projevem konkrétních nároků na mravně profesní chování. Svou zásluhu na tom mají zejména ty profese, kde kodex už dlouhodobě tvoří více méně samozřejmou součást požadavků na odbornost.“* (Dorotíková, 2005, s. 85)

Podobu etických pravidel určuje charakter konkrétního povolání. Tato pravidla jsou zaměřená na jednotlivce, kteří se v dané profesi mají těmito pravidly řídit. Etický kodex tak můžeme považovat za nástroj, jak přimět pracovníky jednotlivých profesí dodržovat platné zásady. (Dorotíková, 2005, s. 85)

Vyplývá z toho, že hlavním cílem etického profesního kodexu je:

- „zavázat příslušníka dané profese ke konání podle morálních norem, které se považují za součást zodpovědně vykonané práce v oboru;
- apelovat na profesní hrdost;
- vést ke správně chápané solidaritě, obhajující důstojnost daného povolání.“  
(Janotová a kol., 2005, s. 17)

Lze tedy říci, že primární funkcí etického kodexu je regulovat chování; od ní jsou odvozeny ještě další funkce:

- řídicí;
- preventivní;
- výchovná;
- podporná;
- kreační;
- antistresující;
- informativní.“ (Janotová a kol., 2005, s. 19)

Lidé pracující v sociálních službách by měli tedy chápat etický kodex a pravidla z něho vyplývající jako závazná. Etický kodex má především podpůrný charakter. Jde o dokument, který vystihuje zřejmé postoje k práci s lidmi, vztahuje se k práci v sociální oblasti a dotýká se problematiky chování ve vztahu k ostatním zainteresovaným osobám. Etický kodex je sestaven v duchu odpovědnosti, která by měla být základem k práci každého zaměstnance v této oblasti.

Odpovědnost lze v tomto kontextu chápat jako základní princip přístupu k životu, jenž se opírá o skutečnost, že se má člověk chovat především lidsky. Nytrová uvádí dva základní principy založené na odpovědnosti a svědomí: „S každým člověkem je třeba zacházet lidsky; co chceš, aby se dělalo tobě, dělej i jiným.“  
(Nytrová, Pikálková, 2007, s. 139)

**Etické kodexy** bývají v písemné i nepsané podobě. Avšak první forma písemná se preferuje pro svou závaznost a nezaměnitelnost. (Janotová a kol., 2005, s. 18)

**Etický Kodex sociálních pracovníků České republiky** vydala společnost sociálních pracovníků v ČR v roce 2002. Jde o zásady etického chování sociálního pracovníka, a to ve vztahu ke klientovi, k zaměstnavateli, ke kolegům, k povolání a odbornosti, a ke společnosti. Etický kodex tak informuje sociálního pracovníka (a ostatní pracovníky v sociálních službách), co tato profese obnáší a co se od něj očekává. (Goldmann, Cichá, 2004, s. 46–49)

*„V obecné rovině profesní etické kodexy stavějí na takových sociálních a občanských ctnostech, jakými jsou tolerance, poctivost, pracovitost, zdvořilost, trpělivost, pravdomluvnost, sebeovládání, rozvážnost, obětavost, ochota dobrovolně dodržovat zákony, zodpovědnost vůči osobám, institucím, projevům života, materiálním a duchovním hodnotám. V rovině profesionální se klade důraz na odbornost a kvalitu vykonávané práce. Jinými slovy profesní etika představuje standard očekávaného chování té které profesní skupiny.“* (Janotová a kol., 2005, s. 17)

Každá oblast etického kodexu podrobně popisuje standardy, které zaštiťují širokou oblast dané profese. Jejich porušení může proto být chápáno jako porušení pracovních povinností po odborné stránce. Ovšem může být také viděno jako zásadní narušení lidských postojů a hodnot, které se vylučují po stránce lidské.

### **1.3.3 Etické normy**

Jak chápat etické normy a co si lze pod tímto pojmem představit, popisují mnozí významní odborníci. Jak vyplývá z názvu, normami člověk může rozumět určitá pravidla, která jsou daná v kontextu lidské společnosti.

Z obecného hlediska *„normy uspokojují potřebu orientace člověka ve světě, neboť dávají určitý obecně závazný řád. Člověk se normám učí v rámci lidské společnosti v důsledku různých forem sociálního tlaku. Z praktického hlediska je důležité rozlišovat normy mravní a právní, jež má formu zákona.“* (Jankovský, 2003, s. 46)

**Etické normy** „na rozdíl od právních norem nejsou podporovány ani vymáhány institucemi, ale veřejným míněním, které koriguje chování jednotlivce.“ (Janotová a kol., 2005, s. 14)

„Zajímavý je v této souvislosti často citovaný výrok T. G. Masaryka, že zákon je etické minimum a morálka je etické maximum.“ (Jankovský, 2003, s. 47)

V tomto ohledu je „mravnost individuálně prožívanou morálkou, je podstatnou stránkou lidské kultury, velkou humanistickou hodnotou, která pozvedá člověka, vzbuzuje a rozvíjí v něm lidskost.“ (Kořenek, 2004, s. 21)

Dle Dorotíkové „všeobecně normami rozumíme všechna člověkem stanovená pravidla jednání (zákazy, příkazy, dovození), která jsou založena v normativní povaze mezilidských vztahů.“ (Dorotíková, 2005, s. 91)

Autorka dále uvádí, že etické normy tvoří významnou součást morálky, která je ovšem jako celek mnohem komplexnější. „Představuje ji systém různých nepostradatelných složek – citů, mravních hodnot, svědomí, vůle, víry, morálních soudů, z nichž každá má tendenci chovat se autonomně. I když ve své samostatnosti nejsou jednotlivé složky nahraditelné jinými a ani se nevymykají vzájemnému vlivu, absence nebo oslabení některé z nich v sobě vždycky skrývá potenciální hrozbu mravní rozkolísanosti.“ (Dorotíková, 2005, s. 91)

Povinností každého pracovníka v oblasti sociální práce je dodržovat stanovené normy a pravidla, pracovat na jejich základě a etickým postojem naplňovat poslání sociální práce, tedy pomáhat druhým.

## 2 KOMPETENCE

Mnozí si pod pojmem kompetence představí pravomoc k nějakému chování či způsobilost k určité činnosti. Oblast kompetencí je ale široká a teprve proniknutí do všech jejích složek nás dovede ke kompetentnímu jednání.

*Andragogický slovník* udává, že se kompetence výrazně upřednostňuje před pojmy, jako jsou schopnosti, dovednosti, vědomosti a způsobilost, a právě pro svůj rozsah pokrývá oblasti každého z nich. (Průcha, Veteška, 2014, s. 157)

Tito autoři rovněž uvádějí, že pojem kompetence směřuje a odkazuje nejen k oblasti schopností, dovedností a vědomostí, ale také na hodnoty a postoje člověka, které určují ve své kombinaci výsledný kompetentní výkon. (Průcha, Veteška, 2014, s. 158)

*„Pojem kompetence můžeme tedy definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností, ochotou a motivací rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“* (Veteška, Tureckiová, 2008b, s. 21)

Z této skutečnosti je patrné, že proto, aby člověk vykonával jakoukoli činnost kompetentně, měl by mít nejen dostatečné povědomí o činnosti, kterou vykonává, ale i osobnostní předpoklady pro výkon této činnosti. Jinými slovy, každý z nás by měl v ideálním případě usilovat, aby cokoli, co vykonává, bylo uvědomělé. Pokud nemá člověk dostatek kompetencí, měl by využít všech prostředků k jejich naplnění. Rozšiřovat kompetence, a tak zkvalitňovat svůj přístup v profesi i osobním životě, můžeme různými způsoby. Hovoříme především o oblasti vzdělávání – jmenovitě profesním a sebevzdělávání, pomocí nichž naplňuje jedinec své cíle.

### 2.1 Struktura a vývoj kompetencí

Kompetence představují rozvětvenou oblast, a proto mají svou strukturu a vývoj. Mnozí autoři definují strukturu kompetencí z rozdílného hlediska, avšak shodují se, že pojem kompetence označuje soubor postojů, znalostí a dovedností, jež jsou důležité



pro každého jedince, aby odpovědně vykonával jakoukoli činnost, a jednal tak kompetentně.

Balcar například rozlišuje dva typy kompetencí, které se vztahují k člověku z perspektivy výkonu jeho zaměstnání. Nejprve definuje **obecné kompetence**, které označují takové kompetence, jež může jedinec využít v daném oboru; tímto zvyšují jeho produktivitu z pohledu zaměstnavatele. Dále uvádí **specifické kompetence** označující pouze konkrétní kompetence, které jedinec získal během zaměstnání u určitého zaměstnavatele, a proto jsou u dalšího možného zaměstnavatele nevyužitelné. Jde například o používání specifických programů dané firmy. (Balcar, online, cit. 2016-10-25)

Autor rozlišuje kompetence i z dalšího úhlu pohledu, a to na **měkké** a **tvrdé kompetence**. První z nich jsou úzce spjaty s postoji každého jedince, a proto lze pokládat za obtížně měřitelné. Oproti tomu **tvrdé kompetence** lze dobře rozvíjet, protože jsou svázány se znalostmi jednotlivce, a proto jsou snadno měřitelné. (Balcar, online, cit. 2016-10-25)

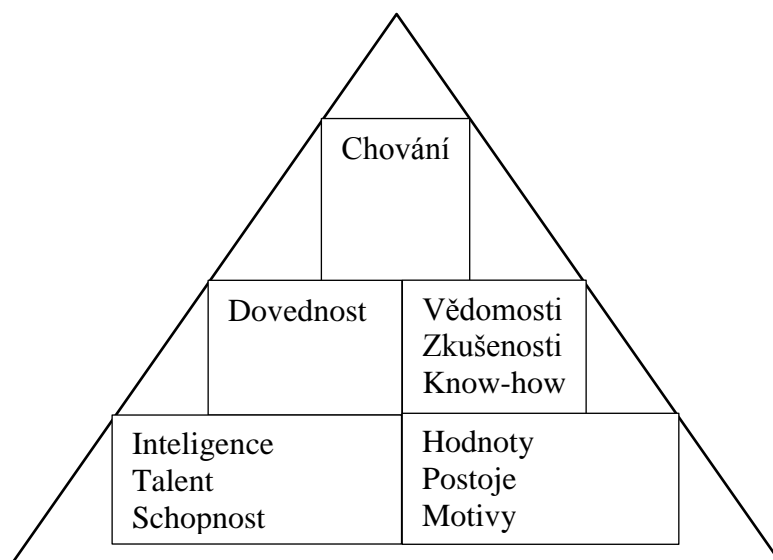
Kompetence vyjadřují do značné míry stabilní charakteristiku osobnosti, a proto nám napovídají, jakým způsobem se bude konkrétní osoba chovat, myslet a projevat v dané situaci. Pokud je nám znám rozsah kompetencí určité osoby, lze předvídat kvalitu chování v rozsáhlém okruhu jeho jednání. Kompetence tak vstupují do jednotlivých složek osobnosti, které můžeme rozdělit do následujících kategorií:

- **motiv** – tento pojem můžeme vyjádřit jako hnací sílu člověka směrem kupředu, jde tedy o vnitřní pohnutky vytvářející a udržující jeho aktivitu;
- **rysy** – definovat lze jako vrozené a hluboko zakořeněné charakteristiky osobnosti (například temperament);
- **vnímání sebe samotného** – je odrazem skutečnosti, jak člověk vnímá realitu a jak ji prožívá na základě již nabytých zkušeností; jde o hodnoty a postoje, které si člověk buduje v souvislosti s okolním světem i sebou samým;

- **vědomosti** – veškeré doposud nahromaděné poznatky, získané během života v různých oblastech;
- **dovednosti** – jejich prostřednictvím jedinec zvládá vykonávat dané činnosti, ať již fyzicky či duševně. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30–31)

Kompetence lze vyjádřit rovněž prostřednictvím hierarchického trojúhelníku:

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a R. KURNICKÝ: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada publishing a. s., 2004, s. 28

Některé jednotlivé složky kompetencí lze podle Balcara definovat následovně:

- **„postoje** – stabilní, dlouhodobé a naučené sklony reagovat na dané podněty určitým způsobem;
- **znalosti** – informace, jež má k dispozici určitá osoba, skupina osob nebo kultura;

- **dovednosti** – *způsobilosti pro hladký a flexibilní výkon komplexních, dobře organizovaných vzorců chování za účelem dosažení stanoveného cíle.*“ (Balcar, online, cit. 2016-10-25)

S těmito poznatky je spjata především odpovědnost za vlastní jednání. Dorotíková udává, že *„v nejobecnější rovině je odpovědnost založena v hodnotovém vztahu jednajících bytostí k postojům a k uskutečněnému jednání, pro něž se svobodně rozhodla a jehož důsledky se týkají i druhých.“* (Dorotíková, 2005, s. 55)

Odpovědné chování ovlivňuje tedy jak jedince samotného, tak i ostatní. **Struktura kompetencí** je komplexní oblast, v níž na sebe jednotlivé složky navazují, jsou ve vzájemném vztahu, prolínají se a ve svém celku definují ideální jednání jedince. Na základě individuality každého člověka se takové jednání formuje právě proto, aby bylo kompetentní, tedy odpovědné.

## 2.2 Rozdělení a znaky kompetencí

Mnozí autoři definují **rozdělení a znaky kompetencí** z různých hledisek. Ital a Knóferl (In: Veteška, Tureckiová, 2008a, s. 52) rozpracovali následovné rozdělení kompetencí.

**„Odborné kompetence znamenají schopnost:**

- *rozpoznat a hodnotit specifické situace jako celek, ale i v jejich částech;*
- *vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastní i druhých;*
- *rozpoznat změny situace, jakož i předvídat střednědobý a dlouhodobý vývoj;*
- *stanovit priority, přijmout rozhodnutí a být iniciativní;*
- *používat široký repertoár metod a technik;*
- *pracovní úkony provádět se zručností a jistotou;*

- *vyjadřovat se přiměřeně situaci, srozumitelně a podle potřeby diferencovaně;*
- *vyhodnotit následky jednání a poučit se z nich;*
- *být přístupný změnám a novinkám;*
- *motivovat se k učení, poukázat na dosažené změny chování a postoje a podporovat je.*

**Osobnostní kompetence** znamenají schopnost:

- *vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastní i druhých;*
- *akceptovat hranice a přijmout, respektive nabídnout vhodnou pomoc;*
- *stanovit priority, přijmout rozhodnutí a chopit se iniciativy;*
- *vyhodnotit účinky vlastního jednání a poučit se z nich;*
- *rozvíjet základní etické postoje a obhajovat je v konkrétní situaci;*
- *být přístupný změnám a novinkám.*

**Sociální kompetence** znamenají schopnost:

- *vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastní i druhých;*
- *vyjadřovat se přiměřeně situaci, srozumitelně a diferencovaně;*
- *motivovat se k učení, poukázat na změny chování a postoje a podporovat je;*
- *vážít si hodnot a spolupracovat s ostatními;*
- *střídáním účasti, angažovanosti a distance vstupovat do vztahů, zachovávat je a ukončovat;*
- *zaobírat se konflikty, řešit je nebo je strpět.“*  
(Veteška, Tureckiová, 2008a, s. 52–53)

Pozoruhodnou oblast ve výše uvedeném rozdělení kompetencí můžeme najít v řešení a strpění konfliktu. Co je vlastně konflikt? A jak jej lze řešit? Slovo konflikt pochází z latinského slova *conflictus*, jež znamená srážku. Jinými slovy ho „*lze velmi jednoduše vnímat jako střet něčeho s něčím.*“ (Plamínek, 1994, s. 13)

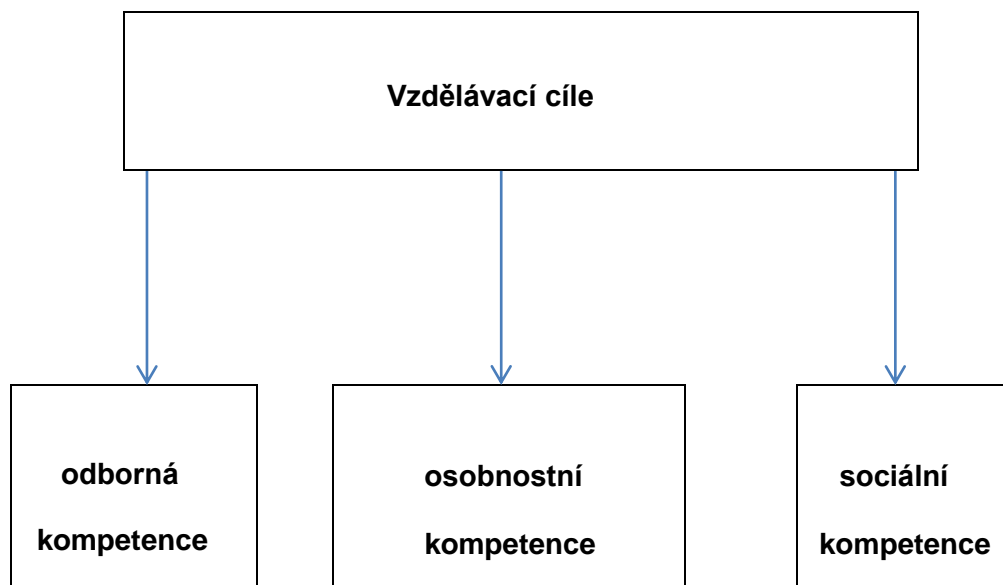
Matoušek ve svém *Slovníku sociální práce* definuje konflikt jako „*střet potřeb, který je nutným a dynamizujícím prvkem lidského života.*“ (Matoušek, 2003, s. 95)

Plamínek vysvětluje, že je důležité se naučit s konflikty žít, zkrátka s nimi nebojovat a vnímat je v souvislostech. Jen s tímto pozitivním přístupem se člověk naučí konfliktům důstojně čelit a respektovat právo na názor ostatních. Autor upozorňuje, že se konflikt musí především řešit, nelze ho přehlížet, protože takovým jednáním by z malého konfliktu lehce vznikl konflikt velký. (Plamínek, 1994, s. 14–15)

Můžeme tedy říci, že uvedený vyzrálý přístup patří mezi podstatné kompetence člověka, protože umět se postavit k problému, představuje jednání vyžadující celoživotní nadhled ve všech oblastech života, ať již jde o oblast osobní či pracovní.

Jednotlivé kompetence můžeme shrnout do následujícího schématu:

Obrázek 2: Vzdělávací cíle a jednotlivé kompetence



Zdroj: VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ: Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 53

Kompetentnost lze tedy definovat jako zvládnutí kompetence v požadovaném rozsahu. Jedinec je takto úspěšný ve svých sociálních rolích, které určují pozici jednotlivce ve společenské hierarchii. Sociální role je tedy podmíněna úspěšností jedince v různých životních situacích, kdy jedinec zvládá ve větší míře efektivně rozdílné úkoly

a životní situace. Kompetence se takto týkají celé osobnosti člověka, získávají, rozvíjeny a také ztráceny jsou v jeho průběhu; jsou závislé na věku a kultuře sociálního prostředí nositele. (Veteška, Tureckiová, 2008b, s. 29)

Na základě těchto poznatků můžeme vymezit charakteristické znaky kompetencí:

- **kontextualizovaná kompetence** – jde o kompetenci, která je vsazena do určitého prostředí a situace, jež jsou spoluvytvářeny a vyhodnoceny na základě zkušeností, zájmů, znalostí a potřeb dalších účastníků situace;
- **multidimenzionální kompetence** – sestává z různých postojů, představ, dovedností, znalostí a dalších dílčích kompetencí, které jsou vzájemně propojeny s těmi nejzákladnějšími oblastmi lidského chování; v chování se projevuje, a proto se předpokládá, že nakládání s těmito jednotlivými zdroji bude efektivní;
- **kompetence jako standard** – v jejím případě se předpokládá, že její úroveň bude předem zvládnuta; taktéž je předem určena oblast výkonových kritérií, což jedinci umožňuje, aby ji sám dokázal vyhodnotit, změřit a demonstrovat;
- **kompetence jako potenciál pro akci a rozvoj** – mají přímou souvislost s oblastmi vzdělávání a učení, takto jsou získávány a rozvíjeny jako ucelené, celoživotní procesy, založené na předem daném rámci výstupních oblastí, tj. konceptů, postojů, schopností, dovedností a efektivního chování. (Treblay at. al. In: Veteška & Tureckiová, 2008b, s. 28)

Dle autorů lze tedy zhodnotit, že kompetence zasahují do všech oblastí lidského života, opírají se o určité zásady a předpokládají určitou aktivitu jedince, která vede k naplnění jeho záměru a cíle. Kompetence se zakládají na zájmu člověka, na jeho motivaci k jejich nabytí, proto také souvisejí s jeho postoji a vnímáním odpovědnosti.

### 2.2.1 Klíčové kompetence

*„Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti.“* (Belz, Siegrist, 2001, s. 168)

Pojem klíčové kompetence definují Veteška a Tureckiová jako kompetence, které *„představují přenosný a univerzálně použitelný soubor vědomostí, dovedností*

*a postojů, které potřebuje každý jedinec pro své osobní naplnění a rozvoj, pro zapojení se do společnosti a úspěšnou zaměstnanost.*“ (Veteška, Tureckiová, 2008a, s. 60)

Klíčové kompetence můžeme konkrétně definovat v níže popsaném přehledu.

Tabulka 1: Přehled klíčových kompetencí

<b>Přehled klíčových kompetencí</b>	
komunikace a spolupráce	schopnost nést odpovědnost
schopnost učit se a schopnost myslet	kreativita a schopnost řešit problémy
samostatnost a výkonnost	odůvodnění a hodnocení

Zdroj: VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ: *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 48

Belz a Siegrist uvažují o klíčových kompetencích jako o spektru kompetencí sahajících až za hranice konkrétních odborností. Jde o schopnosti člověka chovat se a jednat adekvátně k situaci, ve které se nalézá, čili jednat kompetentně. Na základě těchto myšlenek uvádějí souhrn klíčových kompetencí.

**„Sociální kompetence vyjadřují:**

- *schopnost týmové práce;*
- *kooperativnost;*
- *schopnost čelit konfliktním situacím;*
- *komunikativnost.*

**Kompetence ve vztahu k vlastní osobě zahrnují:**

- *kompletní zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou;*
- *být svým vlastním manažerem;*
- *schopnost reflexe vůči sobě samému;*
- *vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu;*
- *schopnost posuzovat sám sebe a dál se rozvíjet.*



### **Kompetence v oblasti metod vyjadřují:**

- *plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, tzn. analyzovat (postupovat systematicky);*
- *vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení (jít mimo vyšlapané cesty)*
- *strukturovat a klasifikovat nové informace;*
- *dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti;*
- *kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací;*
- *zvažovat šance a rizika.*“ (Belz, Siegrist, 2001, s. 166–167)

Oblast sebereflexe se v tomto případě chápe jako významný moment, protože vše začíná u nás samých. V antice se hovoří o „péči o duši“ (Sokrates), v naší křesťanské kultuře zaznamenáváme pojem „dušezpyt“ tady si například uvědomujeme přístup velkého myslitele a pedagoga J. A. Komenského, který nám dodnes má co říci a z jehož díla čerpáme. Nytrová tento moment nazývá *individuální etika*, a v této souvislosti uvádí, že *„se musíme nejprve pokoušet poznávat sami sebe, své dispozice a své možnosti.“* (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 33)

Podle rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání (2007), představují klíčové kompetence *„souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti.“* (Veteška, Tureckiová, 2008b, s. 18)

Člověk má jednat rozumně, ohleduplně, statečně moudře a tím jsme opět u ctností, které jsou z etického hlediska nezbytné a k dobrému životu patří. V tomto kontextu je důležitá duševní rovnováha, na jejímž základě je jedinec schopen rozvíjet svou osobnost pozitivním směrem. (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 34)

Odlišný pohled na klíčové kompetence uvádí Evropský referenční rámec; definuje následující oblasti:

- *„komunikace v mateřském jazyce;*
- *komunikace v cizích jazycích;*
- *matematická kompetence a základní kompetence v oblasti vědy a technologií;*
- *kompetence k práci s digitálními technologiemi;*
- *smysl pro iniciativu a podnikavost;*
- *kulturní povědomí a chápání uměleckého vyjádření.* (Veteška, 2010, s. 49)

Na základě výše uvedených poznatků lze konstatovat, že klíčové kompetence jsou a mohou být souhrnem mnoha kompetencí, jejichž projev se zakládá na individualitě a tímto může být v daných oblastech rozdílný; jde totiž o spolupůsobení vlastní, sociální a metodické kompetence, kdy člověk dojde k optimálnímu jednání. Jde o vyvinuté kompetence, kdy je v tentýž moment vykonáván bezpočet reakcí a funkcí, které se vyvíjejí na základě narůstajících požadavků, jimž člověk čelí v průběhu života – slouží k překonávání různých problémů a přizpůsobování se novým situacím. Je také souhrnem klíčových kompetencí, jež zahrnuje i oblast ne odborných kompetencí, protože jde o celoživotní vzdělávací proces, v jehož rámci se osobnost člověka vyvíjí, a tím se rozšiřují kompetence v oblasti jednání. (Veteška, Tureckiová, 2008b, s. 20–21)

***„Pro nabytí klíčových kompetencí jsou důležité tři faktory:***

- *zkušenosti;*
- *reflexe;*
- *hodnoty a normy.“* (Belz, Siegrist, 2001, s. 175)

Klíčové kompetence vyplývají z postoje, založeném na vědomí vlastní autonomie a z toho plynoucí odpovědnosti za svůj postoj k učení. Z tohoto pohledu můžeme učení jednat považovat za nepřetržitý proces, který nás provází po celý život. (Belz, Siegrist, 2001, s. 175)

V průběhu života by měl člověk dospět k pochopení těchto principů, na jejichž základě rozvíjí dále svou osobnost; rozšiřuje tak své kompetence v nejrůznějších oblastech a vlastní iniciativou pomáhá nejen sobě, ale i druhým.

## 2.3 Kompetence ukotvené v národních soustavách

V České republice existují národní soustavy, které informují veřejnost o aktuálních profesních kvalifikacích a povoláních, vymezují požadavky a kompetence k dané profesi, čímž vytvářejí ucelený vzhled do daných oblastí. Nazýváme je *Národní soustava povolání* a *Národní soustava kvalifikací*.

### 2.3.1 Kompetence podle NSP

*„Národní soustava povolání (dále jen NSP) plní úlohu veřejně dostupného registru povolání vyskytujících se na území České republiky. Hlavními východisky při tvorbě NSP jsou aktuální požadavky světa práce deklarované zástupci zaměstnavatelů a odborníků a zákonné normy a předpisy.“* (NSP, online, cit. 2016-10-28a)

Uvedený registr je souborem obecných i specifických kompetencí, jimiž by měl jedinec disponovat na konkrétní pracovní pozici. Je odrazem aktuálních požadavků na trhu práce; prostřednictvím monitoringu jej vytvářejí specializovaní odborníci.

Národní soustava povolání má vytyčeny především následující cíle:

- *„posílení role zaměstnavatelů v procesu lidských zdrojů;*
- *vytvoření databáze povolání – základního zdroje informací o požadavcích trhu práce;*
- *zajištění informovanosti vzdělavatelů o potřebách trhu práce na lidské zdroje;*
- *prosazování potřeb trhu práce do systému vzdělávání;*
- *masivní zapojení odborníků z řad sociálních a dalších partnerů do procesů sběru a zpracování informací o kvalifikačních potřebách trhu práce prostřednictvím Sektorových rad;*
- *zvýšení mobility a flexibility na trhu práce v rámci ČR i celé EU.“* (NSP, online, cit. 2016-10-28b)

Katalog povolání popisuje, co musí jedinec znát a umět, aby mohl vykonávat konkrétní zaměstnání. Centrální databáze povolání hovoří o měkkých kompetencích, obecných dovednostech, odborných znalostech a dovednostech.

**Měkké kompetence** vymezuje NSP jako „soubor požadavků potřebných pro kvalitní výkon jednotky práce, nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka.“ (NSP, online, cit. 2016-10-28b)

NSP uvádí 15 typů měkkých kompetencí:

- „efektivní komunikace;
- kooperace (spolupráce);
- kreativita;
- flexibilita;
- uspokojování zákaznických potřeb;
- výkonnost;
- samostatnost;
- řešení problémů;
- plánování a organizování práce;
- celoživotní učení;
- aktivní přístup;
- zvládání zátěže;
- objevování a orientace v informacích;
- vedení lidí (leadership);
- ovlivňování ostatních.“ (NSP, online, cit. 2016-10-28c)

Každá z těchto kompetencí má šest úrovní (0–5). Jde o stupně, jimiž musí jednotlivec projít, aby se naplnily dané kompetence, tedy aby je zvládl, obsáhl. Jinými slovy charakterizuje, jakými schopnostmi, dovednostmi a jednáním disponuje jedinec na konkrétní úrovni až k jejímu úplnému naplnění. (NSP, online, cit. 2016-10-28c)

Příklad jednotlivých úrovní u jedné z kompetencí uvedené v katalogu NSP můžeme znázornit následovně.

Tabulka 2: Příklad jednotlivých úrovní měkkých kompetencí – Kooperace

MĚKKÉ KOMPETENCE	KOOPERACE (SPOLUPRÁCE)
Úroveň 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce s ním je velmi problematická</li> <li>• ochota a zájem pracovat ve skupině směrem ke společnému cíli je zanedbatelná</li> </ul>
Úroveň 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je spíše pasivní než aktivní</li> <li>• má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné</li> <li>• informace poskytuje jen na vyžádání</li> </ul>
Úroveň 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je spíše aktivní než pasivní</li> <li>• je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování</li> <li>• respektuje skupinové cíle</li> <li>• informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí</li> </ul>
Úroveň 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně spolupracuje</li> <li>• do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli</li> <li>• směřuje své aktivity ke skupinovému cíli</li> <li>• sdílí a nabízí informace</li> <li>• respektuje druhé a výsledky jejich úsilí</li> </ul>
Úroveň 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně působí na atmosféru skupiny</li> <li>• významně přispívá k dosahování skupinových cílů</li> <li>• je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti</li> <li>• sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace</li> </ul>
Úroveň 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu</li> <li>• je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech</li> </ul>

Zdroj: NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Databáze kompetencí*, online, cit. 2016-10-28c

**Obecné dovednosti** vymezuje NSP jako „*soubor obecných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí.*“ (NSP, online, cit. 2016-10-28b)

NSP člení obecné dovednosti do několika kategorií:

- *„počítačová způsobilost;*
- *způsobilost k řízení osobního automobilu;*
- *numerická způsobilost;*
- *ekonomické povědomí;*
- *právní povědomí;*
- *jazyková způsobilost v češtině;*
- *jazyková způsobilost v angličtině;*
- *jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce.*“ (NSP, online, cit. 2016-10-28d)

Obecné dovednosti jsou do čtyř úrovní (0–3), které označují stupeň ovládnutí dané dovednosti. Jedinec tak musí projít škálou znalostí, než se dostane na nejvyšší možnou úroveň. (NSP, online, cit. 2016-10-28d)

Příklad jednotlivých úrovní u jedné z obecných dovedností uvedené v katalogu NSP, můžeme znázornit následovně.

Tabulka 3: Příklad jednotlivých úrovní obecných dovedností – Počítačová způsobilost

OBECNÉ DOVEDNOSTI	POČÍTAČOVÁ ZPŮSOBILOST
<b>Úroveň 0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• žádná</li> </ul>
<b>Úroveň 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovládá základní funkce počítače (ovládání jednoduchých programů – pokladna, příjem zboží na sklad apod.)</li> </ul>
<b>Úroveň 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovládá programy pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet)</li> <li>• ovládá manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání)</li> </ul>
<b>Úroveň 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů)</li> <li>• používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací</li> <li>• využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická aplikace)</li> </ul>

Zdroj: NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Databáze kompetencí*, online, cit. 2016-10-28d

Měkké kompetence i obecné znalosti můžeme dle výše uvedených vymezení řadit mezi kompetence klíčové.

**Obecné znalosti a dovednosti** vymezuje NSP jako „soubor odborných požadavků (teoretických vědomostí, praktických dovedností) potřebných pro výkon jednotky práce.“ (NSP, online, cit. 2016-10-28b)

Uvedené kategorie jsou dány na základě jednotlivých povolání v konkrétních oborech, v nichž se přesně specifikuje, jakými znalostmi a dovednostmi musí jedinec disponovat pro výkon konkrétní profese. Z tohoto důvodu řadíme tuto oblast mezi profesní kompetence.

### **2.3.2 Kompetence podle NSK**

*„Národní soustava kvalifikací je státem garantovaný systém budovaných na reálných požadavcích na výkon činností v rámci jednotlivých povolání a pracovních pozic. Každá kvalifikace, která je na trhu uplatnitelná, v něm má nebo v průběhu času bude mít své místo. NSK umožňuje nejen identifikaci, třídění a zařazování kvalifikací, ale také jejich uznávání a zprůhlednění. Tvoří spojující systémový rámec po počáteční a další vzdělávání. NSK zároveň umožňuje srovnání našich národních kvalifikací s kvalifikacemi stanovenými a popsány v jiných evropských státech.“*  
(NSP, online, cit. 2016-10-28a)

Prostřednictvím NSK se může každý jednotlivec informovat jaké znalosti a dovednosti musí prokázat pro danou profesní kvalifikaci. Zaměstnavatelé zde mohou nalézt podporu týkající se interní personální politiky, při zadávání a realizaci vzdělávacích aktivit, či náboru nových pracovníků. Odborná veřejnost zde najde užitečné informace o kvalifikaci v konkrétních oborech. Zpřístupněny jsou zde také další informace, které lze nalézt ve výběru článků z odborného tisku. (NSK, online, cit. 2016-10-28)



### 3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PODLE KOMPETENCÍ

*„Vzdělávání dospělých lidí je jejich znásilňování až ke znalostem [...] Chceme-li dospělého člověka dále zdokonalovat, což znamená vzdělávat a vychovávat, musíme ho především dokonale znát. Poznat ho znamená proniknout k jeho nitru, znát jeho schopnosti, postup jeho myšlení a smýšlení, motivaci jeho chování a jednání, jeho charakter a temperament,“* uvádí prof. PhDr. František Hyhlík, zakladatel teorie vzdělávání dospělých (andragogiky) u nás. (Mužík, 2010, s. 5)

Jak je uvedeného citátu zřejmé, vzdělávání je oblast, která má své zákonitosti a mnohá pojmosloví. V úvodu si vysvětleme některé z nich.

**Vzdělávání** *„je proces, v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky.“* (Veteška, 2010, s. 16)

**Učení** *„je aktivní činnost účastníka spočívající v kvantitativním a kvalitativním nárůstu osvojených poznatků, ale také v přenosu a případné změně hodnot, postojů a zájmů.“* (Mužík, 2010, s. 25)

**Vzdělávání dospělých** *„se chápe jako komplexní systém institucionálně organizovaných a individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, inovují nebo jinak obohacují počáteční vzdělávání dospělých osob, a které rozvíjejí znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy i jiné osobní a sociální kvality, potřebné pro plnohodnotnou práci i mimopracovní život.“* (Pavlík, Chaloupka, Kohout, 1997, s. 4)

**Andragogika** je dle Významového slovníku vzdělávání dospělých (In: Palán, 2002, s. 7) *„věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a enkulturací. V oblasti výchovy a vzdělávání se zabývá zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělou populaci, definuje osobnost dospělého, ve výchovném a vzdělávacím procesu, definuje systém výchovy a vzdělávání dospělé populace, jakož i zvláštnosti ve vztahu k ostatním pedagogickým a společenským vědám.“*

**Celoživotní učení** „*chápeme jako zásadní změnu pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení – ať v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním, který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.*“ (Palán, 2002, s. 22)

**Oblast dalšího vzdělávání** dělíme takto:

- **další profesní vzdělávání** zahrnuje kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání, je určeno osobám, které již dokončili odborné vzdělání;
- **občanské vzdělávání** zahrnuje formování práv a povinností osob v jejich životních rolích, a také vzdělávání ve veřejných otázkách, v otázkách politiky, etiky a náboženství;
- **zájmové vzdělávání** zahrnuje seberealizaci ve volném čase, dotváří tak osobnost a její hodnotovou orientaci. (Palán, 2002, s. 22–23)

Přesah vzdělávání je tedy zřejmý, vede člověka cestou porozumění mnohým kontextům, které se týkají našich postojů v životě. Vzdělávání obohacuje život člověka o nově nabyté poznatky, které mohou vést k poznání života jako celku. Jde o celoživotní proces, v němž nabýváme nové kompetence, jež můžeme zhodnotit ve všech jeho oblastech.

### **3.1 Sebevzdělávání a rozvoj**

**Sebevzdělávání** „*je dle mnohých autorů vyjádřením přirozené potřeby člověka poznávat svět okolo sebe i sebe samotného. Jde o druh vzdělávání, ve kterém si jednotlivec samostatně osvojuje určité poznatky, informace, fakta, definice, názory apod., které se transformují na vědomosti, dovednosti a návyky.*“ (Porubská, Határ, 2009, s. 81)

Prostřednictvím poznání nalézá člověk své místo v životě. Sebevzdělávání, sebevýchova, sebeřízení a sebekontrola jsou klíčem k posunu vpřed, který je důležitý pro další rozvoj. V moci každého člověka je tyto oblasti ovlivnit svým jednáním a vhodným přístupem.

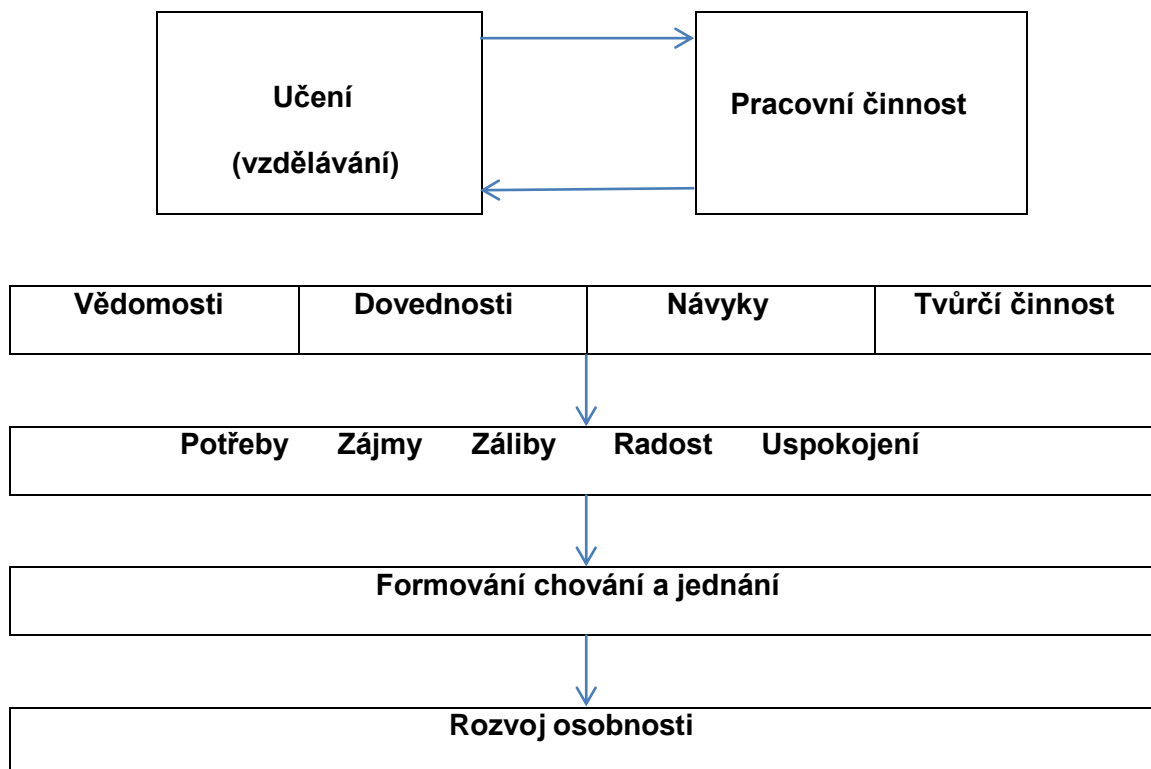
Za cíle sebevzdělávání můžeme dle Kurice (In: Porubská, Határ, 2009, s. 81–82) považovat následující:

- získávat stále nové poznatky o člověku a o jeho problémech, s nimiž se potýká, na základě těchto poznatků lze rozvíjet svoji sebevýchovu;
- nepřetržitě poznávat jevy a věci ve světě, přímé i nepřímé;
- neustále rozvíjet a prohlubovat individuální sklony a zájmy, a tak být lépe připraven na budoucí povolání i život;
- získávat stále nové poznatky a vědomosti ve svém oboru;
- hledat pravdu v morálních oblastech a světonázorových otázkách;
- učit se samostatnosti, a to především v jednání, myšlení a rozhodování;
- zdokonalovat psychické procesy, jako jsou například paměť, fantazie, pozornost, myšlení a také vlastnosti člověka;
- mít povědomí o nejnovějších poznatcích, které byly v době našich studií ještě neznámé;
- osvěžovat si neustále paměť, abychom nezapomněli na věci, které máme tendenci zapomínat, ale jsou pro náš život potřebné;
- formovat své přesvědčení, držet se svých ideálů a podle nich se zdokonalovat;
- získávat na základě poznání jasné životní cíle;
- snažit se orientovat v problémech, které život přináší a naučit se je efektivně řešit.

Položme si otázku, zdali je v moci, respektive schopnostech, člověka dostat všem výše uvedeným cílům? Podstatným momentem, jenž nelze popřít, je v této souvislosti oblast motivace člověka. Pojem motivace se často vysvětluje jako určitý směr činnosti a její trvání. Mitchel (In: Nytrová, Pikálková, 2011, s. 59) charakterizuje motivaci ze čtyř hledisek. Uvádí, že *„že motivace je individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví. Motivace je většinou záměrná. Je pod kontrolou příslušného jedince a jeho chování (například vynaložené úsilí nebo výběr činnosti) je jí ovlivněno. Dva důležité faktory motivace jsou; to co lidi povzbuzuje a síla jedince zapojit se do určitého jednání. Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samo o sobě, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání dané osoby.“* Vzhledem ke vzdělávání je proto motivace důležitá, protože člověk se nebude chtít vzdělávat, pokud nebude mít pozitivní vnitřní popudy. Je v nás i touha hledat smysl života a vzdělávání k tomu napomáhá. Smysluplnější a kvalitnější život vede ten, kdo pečuje o svou duši, zdokonaluje své znalosti a vědomosti, má ideály, zkoumá, co je spravedlivé, lidsky cenné, učí se naslouchat lidem vedle sebe.

*„Vzdělávání, učení i práce rozvíjejí nejen poznávací schopnosti člověka, ale ovlivňují jeho vrozené dispozice, nadání a jeho charakterové vlastnosti.“* (Mužík, 2010, s. 71)

Obrázek 3: Modelový vztah mezi učním (vzděláváním) – prací a rozvojem osobnosti člověka



Zdroj: MUŽÍK, J.: *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, s. 70

V souvislosti s výše uvedenými poznatky se setkáváme také s pojmem **sebekompetence**, které „vyjadřují obecně vzato schopnost reflektovat vlastní jednání, učit se, rozvíjet se ve vlastní režii. Patří k nim ale i životní energie, aspirace, náročnost vůči sobě, stupeň dominance, sebevědomí atd. Jde samozřejmě i o určitou profesní etiku a hodnotové orientace.“ (Beneš, 2008, s. 18)

Sebevzděláním člověk formuje vlastní osobnost, obohacuje se stále o nové poznání a rozvíjí individuální schopnosti. Lépe se tak orientuje ve světě, v němž žije a nachází v něm smysl svého života. (Porubská, Határ, 2009, s. 81)

Z výše uvedených poznatků lze proto odvodit, že tendence k vlastnímu rozvoji prostřednictvím vzdělávání vedou člověka směrem kupředu v jeho vývoji, obohatí jeho pohled na svět i nahlížení na sebe sama. Člověka vede k hlubšímu sebepoznání, a tímto k nabývání nových sebekompetencí, které mohou pozitivně obohatit jeho život.

### 3.2 Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti představuje jednu z forem vzdělávání, které navyšují naši odbornost v zaměstnání, a tak rozvíjí mnohé oblasti profesních kompetencí, jež jsou potřebné pro další profesní vývoj člověka.

Tureckiová uvádí, že *„hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku je podnikové vzdělávání.“* (Tureckiová, 2004, s. 89)

Podnikové vzdělávání je komplexní oblastí, v níž se pracovníci vzdělávají za využití vhodných metod, které lze praktikovat různou formou a na různých místech. Zvolená metoda vzdělávání by měla vždy naplnit potřeby a požadavky zaměstnance. Je tedy důležité, aby její forma byla efektivní, a do budoucna tak pomohla pracovníku zvýšit jeho profesní kompetence. Ideálně by měly být nabyté poznatky využitelné v praxi.

Metody vzdělávání můžeme rozdělit do třech oblastí:

Tabulka 4: Členění metod vzdělávání podle Dvořákové

<b>NA PRACOVIŠTI</b>	<b>MIMO PRACOVIŠTĚ</b>	<b>NA ROZHRANÍ</b>
(on-the-job)	(off-the-job)	(mezi pracovištěm a mimo pracoviště)
<b>Instruktaž při výkonu práce</b> plnění krátkodobých úkolů	<b>Přednáška</b> získávání převážně teoretických poznatků	<b>Pracovní porady</b> vyměňování zkušeností, pochopení širších souvislostí, problémy pracoviště, útvaru, organizace
<b>Asistování</b> postupné osvojování všech aspektů určitého druhu práce	<b>Seminář</b> aktivnější forma získávání teoretických poznatků	<b>Samostudium, distanční vzdělávání</b> Úzce zaměřené vzdělávání do potřebné oblasti
<b>Práce na projektu</b> zvládnutí komplexního úkolu	<b>Demonstrování</b> zprostředkovávání znalostí a dovedností pomocí názorného vyučování	<b>Počítačové a on-line školící programy</b> individualizované vzdělávání s využitím interaktivních počítačových programů
<b>Rotace práce</b> postupné získávání komplexního přehledu a rozvíjení systémového myšlení	<b>Workshop, případové studie</b> týmové řešení problémů s využitím případových studií	<b>Firemní poradenství</b> hledání optimální varianty řešení reálných problémů v součinnosti s poradenskou firmou
<b>Rozšiřování a obohacování</b> pracovních úkolů, zvládnutí většího spektra pracovních úkolů s vědomím návazností prací	<b>Brainstroming, brainwriting</b> kreativní způsob hledání alternativních řešení problémů	

<b>Koučink</b> vzdělávání spolupracovníků při jejich vedení, poskytování zpětné vazby na jejich výkon	<b>Simulace</b> aktivní způsob řešení schopností a dovedností	
<b>Mentoring</b> učení se od zaměstnance s přirozenou autoritou	<b>Hraní rolí</b> výcvik praktických schopností a dovedností	<b>Action learning</b> pravidelné setkávání skupiny zaměstnanců za účelem týmového učení a sdílení znalostí
<b>Counselling</b> vzájemné ovlivňování a konzultování mezi zaměstnancem a jeho školicem	<b>Assessment centre</b> simulace reálných situací, řešení reálných problémů, simulace rozhodovacího procesu	
	<b>Outdoor Training</b> návuk interpersonálních dovedností na principu „škola hrou“	<b>Trainee programs</b> cílené programy na přípravu zaměstnanců k převzetí složitých pracovních úkolů

Zdroj: Dvořáková In: MUŽÍK, J.: *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer  
ČR, 2010, s. 92–93

Více učelné by se mohly pro pracovníka jevit takové metody, které simulují reálné situace, s nimiž se během výkonu práce setkává. Avšak v tomto směru je důležité umět rozlišit, kam má cíl vzdělávání směřovat. Má být cílem se něco praktického naučit? Nebo chce pracovník nabýt důležité vědomosti a znalosti, aby znal teoretickou stránku činnosti, kterou vykonává? Správně určený cíl totiž zvyšuje efektivitu vzdělávání.



Dle Armstronga může efektivní vzdělávání:

- „minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností;
- zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity;
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků (víceoborová či širší kvalifikace);
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace, a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí;
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace;
- usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci;
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu;
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.“ (Armstrong, 1999, s. 528)

**„Cílevědomé vzdělávání a všechny typy učení podle kompetencí mohou vést k úspěšnému osobnímu rozvoji, uplatnění se na trhu práce a k celkově pozitivnímu vnímání společnosti jako živého a stále se měnícího organismu. Jedinci usnadní orientaci v běžném životě a umožní mu zůstat aktivní v průběhu celého života.“**  
(Veteška, Tureckiová, 2008b, s. 60)

Právě aktivita je pro jedince nepostradatelná v jeho dalším vývoji. Každý má možnost volby, zdali život, respektive profesní život, stráví v pasivitě, nebo bude permanentně rozvíjet oblasti, pro které má předpoklady a v nichž vyniká. Rovněž z druhé strany: aktivním přístupem může další nové oblasti rozvoje nalézat.

### 3.3 Bariéry ve vzdělávání

**Bariérami ve vzdělávání** máme na mysli skutečnosti, které brání ve vzdělávání. Ať už jde o čas, se kterým mnozí z nás bojují, nebo finance, jejichž využití se upřednostňuje v jiných oblastech; vždy však záleží především na motivaci člověka. Pokud nevíme, proč se vzdělávat, k čemu to bude dobré, jakákoli motivace bude nejspíše bezúspěšná. Člověk upřednostňuje před vzděláváním rovněž rodinu, své zájmy a odpočinek. Někdy může být příčinou nezájmu o vzdělávání prostá nechut' nebo až odpor připomínající školní lavice. Nedostatek informací, jak vypadají vzdělávací kurzy, může být rovněž příčinou neochoty se vzdělávat. Ovšem v některých oblastech nemusí být nabídka odborných kurzů pro rychlý vývoj dostatečně široká. Ať už je to jakkoli, měli by se lidé zamyslet nad případnými alternativami vzdělávání, protože současný svět je postaven na rychlém vývoji. Udržet v takovém světě krok proto znamená vynaložit značné úsilí.

Bariéry ve vzdělávání zaměstnanců popisuje Barták jako několik skupin bariér, které se projevují především v oblastech, v nichž o poznatky usilujeme, nebo když usilujeme o navozování problémového myšlení. Jde o:

- **„percepční bariéry;**
- **bariéry kultury a prostředí;**
- **intelektuální a výrazové bariéry;**
- **emocionální bariéry.“** (Barták, 2015, s. 13)

**Percepční bariéry** představují překážky, které nedovolují vzdělávanému vnímat podstatu problému. Jde například o skutečnost, že má jedinec pocit, že už všechno zná, nedívá se na problém z různých hledisek nebo prostě žije ve stereotypu a hodnotí situace dříve, než se seznámí s podstatnými argumenty. (Barták, 2015, s. 13)

**Bariéry kultury** označují takové překážky, které vznikají na základě předsudků. Jde o to, co člověk vnímá za přijatelný postoj v komunitě, ve které žije. V takovém případě je součástí rolí, které ho oklešťují, aniž by to takto často vnímal. Rozvoj tvořivého myšlení a jednání je možné pouze tehdy, pokud budou tyto předsudky odhaleny. (Barták, 2015, s. 14)

**Bariéry pracovního prostředí** jsou závislé na spolupráci, důvěře, možnostech pracovního rozvoje, přístupu nadřízeného a vlastním přístupem. Pokud jsou tyto oblasti v nerovnováze, vyvstanou v pracovním prostředí překážky, které narušují klima a především brání v dalším rozvoji pracovníků. (Barták, 2015, s. 14–15)

**Intelektuální a výrazové bariéry** vychází z určité intelektuální absence projevující se nevhodnou volbou taktik. Můžeme uvést například nedostatek vnímavosti k potřebám druhých, absenci zpětné vazby či nesrozumitelnou komunikaci. (Barták, 2015, s. 15)

**Emoční bariéry** vyjadřují naše nízké sebehodnocení, strach ze selhání, obavy z neznámého či nechuť ke změnám. (Barták, 2015, s. 15–16)

Z těchto poznatků vyplývá, že je třeba vycházet z předpokladu, že dospělý člověk není „nepopsaná tabule“, ale má za sebou určité zkušenosti, které ovlivňují jeho jednání a v této souvislosti i přístup ke vzdělávání. Z tohoto ohledu by měl být vzdělávací proces dospělému člověku přizpůsoben. Z pohledu vzdělavatele můžeme podotknout, že *„čím více totiž známe své posluchače, tedy míru a kvalitu jejich životních zkušeností, předchozího vzdělání, jejich názorů, přesvědčení a zájmů, tím lépe na ně můžeme působit, účinně, přesně a přesvědčivě argumentovat, dosahovat v daném pedagogickém prostoru požadovaných výsledků.“* (Barták, 2015, s. 16–17)

Jak jsme uvedli výše, výraznou roli ve vzdělávání, ať už jde o profesi či sebevzdělávání, hraje motivace. Ztrátu motivace mohou zapříčinit nevyhovující pracovní kolektiv, pracovní činnosti nebo celková životní nespokojenost. Člověk si tak může vytvářet bariéry, jichž si nemusí být zpočátku ani vědom, a v důsledku toho sám sobě bránit v rozvoji. Vyhovující pracovní prostředí, uspokojující pocit ze smysluplnosti práce, snaha být otevřený vůči životním změnám, může být cestou k jejich odstranění.

## 4 KOMPETENČNÍ PŘÍSTUP V SOCIÁLNÍ PRÁCI

Sociální práce představuje komplexní oblast. Z obecného hlediska ji můžeme definovat následovně: „*Sociální práce je společenskovední disciplína i oblast praktické činnosti, jejichž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů. Opírá se jednak o rámec společenské solidarity, jednak o ideál naplňování individuálního lidského potenciálu. Je hlavním přístupem při poskytování sociální pomoci.*“ (Matoušek, 2003, s. 213)

Navrátil uvádí, že „*sociální práce usiluje o zlepšení sociálního fungování individuí, skupin a komunit tím, že realizuje aktivity zaměřené na jejich sociální vztahy. Tyto aktivity však mohou mít různý charakter. Lze například rozlišit aktivity zaměřené na problém, aktivity zaměřené na klienta a jeho potenciál, a aktivity preventivního charakteru.*“ (Navrátil, 2001, s. 17)

Další z autorů vysvětluje, že má sociální práce zabezpečovat především tyto funkce:

- **kurativní** – sociální práce má za úkol odstraňovat překážky v životě člověka, či dysfunkce a jejich důsledky, které brání člověku v dalším rozvoji;
- **preventivní** – sociální práce má efektivně předcházet předpokládaným či skutečným nedostatkům, jež mohou člověku snižovat kvalitu života;
- **stimulační** – sociální práce má zabezpečit vytváření harmonického vztahu především mezi jedinci a společností. (Jusko, 2000, s. 13–14)

Autor dále uvádí, že je třeba na sociální práci pohlížet jako na multidisciplinární vědní obor, respektive jako na aplikovanou vědu, která zasahuje do všech oblastí sociální politiky, a je proto důležité na ni hledět v souvislostech. (Jusko, 2000, s. 14)

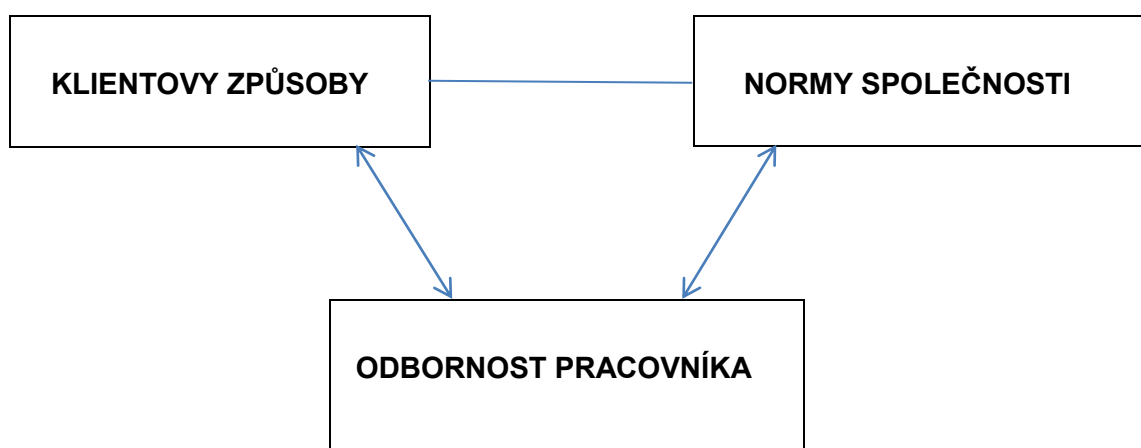
Levická se přiklání ke stejnému názoru, totiž že se sociální práce všeobecně vnímá jako multidisciplinární oblast, která má specifické metody práce a je zaměřená jak na jednotlivce, skupinu, komunitu či společnost, tak na přípravu odborníků se zájmem o práci v této oblasti. (Levická, 2004, s. 8–9)

Další autoři preferují pohled na sociální práci jako na profesi, jež se zaměřuje na pomoc, provázení, podporu a posílení jednotlivce, rodiny, skupiny, komunity

a institucí, prostřednictvím kvalifikovaných odborníků a jejich profesionální činnosti. Cílem jejich efektivní činnosti je obnovit či zlepšit psychosociální fungování klientů a především vytvořit takové životní podmínky, aby tyto cíle byly dosaženy. (Mátel, Oláh, Schavel, 2011, s. 17)

Můžeme říci, že se sociální práce opírá o tři hlavní oblasti, jež jsou jejími opěrnými body. Základním pilířem jsou normy, které se považují za závazná pravidla. Normy definují přesné standardy, jež ukazují a určují hranice, které jsou přípustné ve vztazích mezi lidmi. Jinými slovy, tato pravidla stanovují naše mravní jednání. Další nepřehlédnutelnou oblast sociální práce tvoří způsoby klientů. Klient je osoba, která potřebuje pomoc ve chvíli, kdy se jeho jednání, myšlení, chování, tedy způsoby, neshodují s normami společnosti. V závislosti na prvních dvou oblastech, tvoří třetí a poslední pilíř odbornost pracovníka, která je prostředníkem mezi klientem a normami. Úlehla tyto poznatky shrnuje slovy, že *„posláním sociální práce je vést dialog mezi tím, co chce společnost ve svých normách, a tím, co si přeje klient. Rozvíjet přitom dialog jako spolupráci a kooperaci rovnocenných partnerů. Pracovníkovou odborností je pak umět být prostředníkem mezi normami společnosti a přesvědčením klienta.“* (Úlehla, 2005, s. 24–25)

Obrázek 4: Opěrné body



Zdroj: ÚLEHLA, I.: Umění pomáhat. Praha: Slon, 2005, s. 24

Pokud bychom nahlíželi na sociální práci nejen ze sociálního hlediska, ale také z hlediska filozofického, můžeme uvést tvrzení autorky Žilové, která uvádí, že *„v každém čase a prostoru existence společnosti a života jednotlivců je člověk pověřený vždy určitou odpovědností. Jde o míru odpovědnosti člověka vůči člověku, jednatelce vůči společnosti, ale i naopak, společnost má určitou míru odpovědnosti za jednotlivce.“* (Žilová, 2000, s. 9)

Na základě těchto poznatků lze konstatovat, že sociální oblast je součástí naší životní cesty a sociální práce je sférou možné podpory ve chvíli, kdy na této cestě sejdeme. Z tohoto důvodu je důležité, aby odborní pracovníci, kteří podporu poskytují, měli možnost celoživotního vzdělávání, osobnostního a profesního rozvoje, aby udrželi krok s tempem stále se vyvíjející lidské společnosti. Způsobnost přizpůsobit se neustále se měnícím podmínkám, získávání kompetencí pro nové způsoby práce, vyžaduje nejen houževnatost, ale také kladný postoj k lidem v nesnázích, jehož je však schopna pouze vyzrálá osobnost.

#### **4.1 Kultura organizace a standardy kvality sociálních služeb**

**Kulturu organizace** označuje Armstrong jako *„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“* (Armstrong, 2007, s. 268)

Pokud jsou uvedené hodnoty pevně zakořeněné, mají velký vliv na chování pracovníků. Jestli budou hodnoty zřetelně vysloveny, není samo o sobě důležité, avšak musí být hluboce ukotveny v kultuře organizace a podpořeny chováním managementu, což je klíčem k fungujícím hodnotám, které vedou k žádoucímu chování pracovníků. Pokud se organizace řídí soustavou hodnot, lze ji charakterizovat jako organizaci řídicí se hodnotami. (Armstrong, 2007, s. 260–261)

Urban uvádí, že „organizační kultura je často chápána především jako soubor z vnějších projevů organizačního chování, tzn. jako soubor firemních tradic a zvyklostí, nepsaných hodnot a norem (někdy i určitých firemních rituálů a mýtů) projevující se v určitých, pro organizaci charakteristických formách chování jejích zaměstnanců.“ (Urban, 2003, s. 254)

Hodnoty explicitně nebo implicitně vyjádřit v těchto oblastech:

- „výkon;
- schopnost a způsobilost;
- konkurenční schopnost;
- inovace;
- kvalita;
- služba zákazníkovi;
- týmová práce;
- péče o lidi a ohledy na ně.“ (Armstrong, 2007, s. 261)

Armstrong vysvětluje, že „hodnoty se realizují prostřednictvím **norem a artefaktů** tak, jak je to popsáno dále. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů.“ (Armstrong, 2007, s. 261)

Normy poskytují pracovníkům neformální návod, jak se chovat a jednat. Předávají se pouze ústní formou či chováním. Ostatní lidé jsou řízeni především prostřednictvím reakcí na situace, kdy se normy porušují. Tlak z toho vyvozen tato nepsaná pravidla upevňuje. Normy se dotýkají různých stránek chování v oblastech, jako jsou etika, styl řízení, postavení, ambice, výkon, moc, loajalita, hněv, přístupnost a formalita. Jde o to, jak se tyto oblasti promítají v organizaci. Pracovník se chová způsobem, jaký je v organizaci obvyklý, například dynamicky nebo střídmě, drží se organizací přijímaných norem. (Armstrong, 2007, s. 261–262)

Dalšími významnými stránkami organizace jsou dle Armstronga artefakty (lidské výtvoř). Za artefakty považujeme viditelné a hmatatelné jednání, čili takové jednání, které můžeme vidět, slyšet či cítit. Jde především o styl komunikace v organizaci,

ústní, písemné, uvnitř organizace i mimo ni. Jelikož Také se týkají pracovního prostředí, a proto mohou mnohé odhalovat. (Armstrong, 2007, s. 262)

Bělohlávek uvádí, že soulad mezi člověkem a organizační kulturou „lze vyjádřit jako podobnost hodnot jednotlivce s hodnotami organizační kultury.“ (Bělohlávek, 1994, s. 86–87)

Například Schein (In: Armstrong, 2007, s. 263) „identifikoval následující čtyři kultury:

- **kultura moci** je kulturou, kde vedení je v rukou několika málo lidí a opírá se o jejich schopnosti a kde se projevují tendence k podnikavosti;
- **kultura role** je kulturou, v níž moc je vyváženě rozdělena mezi „vůdce“ a byrokratickou strukturu; prostředí je pravděpodobně stabilní a role a pravidla jsou jasně definovány;
- **kultura úspěchu** je kulturou, v níž je zdůrazňována osobní motivace a oddanost a vysoce hodnoceny aktivita, nadšení a účinek;
- **kultura podpory** je kulturou, v níž lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity; vztahy jsou charakteristické vzájemností a důvěrou.“

Kultura, kterou každá organizace vytváří, je viditelná nejen pro pracovníky firmy, ale odráží se i navenek. Čitelná je v projevech zaměstnanců, v jejich jednání, chování a komunikaci. Má tak zásadní dopad na fungování organizace, a proto ji nemáme opomíjet. Vytváří základy organizace a vede pracovníky směrem k rozvoji. Představuje tak efektivní nástroj motivace, usměrňování a vedení zaměstnanců.

**Kultura organizace** je ovlivněna v oblasti sociálních služeb *Standardy kvality sociálních služeb*, jimiž se každá organizace musí bezpodmínečně řídit. Uvedené by mělo být samo o sobě zárukou kvality.



**Standardy kvality sociálních služeb** obsahují 15 kritérií. Přesné znění kritérií *Standardů kvality sociálních služeb* lze nalézt v příloze č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění (viz Příloha B). Tato kritéria definují:

- *„cíle a způsoby poskytování sociálních služeb*
- *ochrana práv osob*
- *jednání se zájemcem o sociální službu*
- *smlouva o poskytování sociální služby*
- *individuální plánování průběhu sociální služby*
- *dokumentace o poskytování sociální služby*
- *stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby*
- *návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje*
- *personální a organizační zajištění sociální služby*
- *profesní rozvoj zaměstnanců*
- *místní a časová dostupnost poskytované sociální služby*
- *informovanost o poskytované sociální službě*
- *prostředí a podmínky*
- *nouzové a havarijní situace*
- *zvyšování kvality sociální služby“ (MPSV, online, cit. 2016-10-25)*

Zdravá organizační kultura se projevuje v oblastech, jež jsou charakteristické svými projevy, které se týkají nejen chování pracovníků, ale i pravidel a zvyklostí managementu organizace. Tato pravidla zastřešují oblast vnitrofiremních vztahů a komunikace jak mezi pracovníky navzájem, tak i mezi nimi a managementem organizace. Mezi nejdůležitější z nich patří pravidlo, při němž **firma působí jako tým.**

V takové organizaci si pracovníci vzájemně důvěřují, spolupracují a usilují o dosažení cílů organizace, podporují se, znají svou roli a pracují odpovědně. Dalším pravidlem je **otevřená komunikace**, což znamená, že pracovníci znají pravidla a způsoby komunikace, umí si naslouchat, konstruktivně řeší případné konflikty a jsou schopni učinit kompromis a vyslovit svůj názor. Toto pravidlo se zakládá na spolupráci, nikoli na soutěživosti. Poslední důležitou oblastí je **silná motivace a identita**. Toto pravidlo předpokládá, že management organizace vytváří motivační prostředí a dostatečný prostor pro rozšiřování kompetencí a odpovědnosti formou podpory, nikoli na základě příkazů. Podporu mají je především organizační sounáležitost a týmový duch. (Urban, 2003, s. 255–257)

Je zřejmé, že kritéria určující standardy kvality v organizacích všeobecně usilují o zdravou organizační kulturu. Stěžejní je, aby byli zaměstnanci organizace posilováni v oblasti spolupráce, rozvoje a vzdělávání, a tím zvyšovali svůj odborný potenciál. Profesionální přístup zakládající se na jasně daných pravidlech, v duchu morálních hodnot, je totiž cestou k vytvoření organizace, která je zárukou kvality.

## 4.2 Řízení podle kompetencí

**Schopnost vést** popisuje Armstrong jako schopnost umět ovlivnit druhé, aby se chovali takovým způsobem, jaký je žádoucí. Za hlavní funkci vedoucího týmu považuje autor dosažení uložených úkolů prostřednictvím skupiny. Pracují tedy ve vzájemné závislosti. Autor dále uvádí, že vedoucí mají dvě důležité role. První z nich je plnit určitý úkol a druhá udržování vztahů, a to nejen mezi skupinou a samotným vedoucím, ale také mezi jednotlivci ve skupině. Tyto role jsou efektivní ve smyslu, že napomáhají ke zdárnému plnění úkolů. (Armstrong, 2007, s. 255–256)

Adair (In: Armstrong, 2007, s. 256) uvádí potřeby, které musí umět vedoucí uspokojovat při plnění svých rolí:

- **potřeby úkolu** – každá skupina je vytvořena za účelem plnit určitý úkol či účel; je tomu tak v případě, že vedoucí umí zajistit splnění těchto úloh; pokud

vedoucí tyto úlohy dostatečně nezajistí, hrozí pak ztráta důvěry až rozpad skupiny;

- **potřeby zachování skupiny** – skupina musí držet pospolu, protože jen tak bude dosahovat vytyčených cílů; pokud chce vedoucí zachovat tyto funkce, musí ve skupině umět vytvořit a následně udržet týmového ducha a dostatečnou morálku;
- **potřeby jedinců** – každý jedinec má své specifické potřeby, které naplňuje prací. Vedoucí má tedy odpovědnou úlohu, být si vědom potřeb každého jednotlivce ve skupině, aby v případě nutnosti, mohl sladit potřeby jedince s potřebami daného úkolu či s potřebami celé skupiny.

Vedoucí pracovník by si měl být dobře vědom, jaké má kompetence. Způsob jeho jednání, chování a komunikace se vždy odráží na kvalitě práce podřízených pracovníků. Vedoucí pracovník by měl být schopen zajistit, aby tým, který řídí, pracoval podle předem daných a jasných pravidel. Tato pravidla by měl sám bezpodmínečně dodržovat, a tímto jít ostatním příkladem.

Podle Golemana, Boyatzise a McKee (In: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 37) 80–90 % kompetencí pracovníků, jejichž výkon je průměrný až nadprůměrný, spadá do oblasti emoční inteligence. Ostatní kompetence, jimiž pracovníci disponují, patří do kognitivní a technické sféry. Takové zjištění je přivedlo k názoru, že z tohoto důvodu není možné, aby tyto sféry samy o sobě zaručovaly perfektní výkon, a považují je pouze za prahové kompetence.

Kompetence, které souvisejí s emoční inteligencí u lídrů, dělí uvedení autoři následovně.

Tabulka 5: Kompetence u lídrů související s emoční inteligencí

<p><b>Uvědomování si sebe sama:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• emocionální uvědomování sebe sama;</li> <li>• přesné sebehodnocení;</li> <li>• sebedůvěra.</li> </ul>	<p><b>Sociální uvědomování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• empatie;</li> <li>• organizační uvědomování;</li> <li>• služby.</li> </ul>
<p><b>Řízení sebe samotného:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sebekontrola;</li> <li>• transparentnost;</li> <li>• přizpůsobivost;</li> <li>• iniciativa;</li> <li>• optimismus.</li> </ul>	<p><b>Řízení vztahů:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inspirování;</li> <li>• vliv;</li> <li>• rozvoj druhých;</li> <li>• katalyzátor změny;</li> <li>• řízení konfliktů;</li> <li>• spolupráce a týmové dosahování cílů.</li> </ul>

Zdroj: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a R. KURNICKÝ: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada publishing a. s., 2004, s. 37

Můžeme zde tedy zkonstatovat, že dobré vedení je závislé nejen na odbornosti vedoucího pracovníka, ale také na jeho osobnosti. Nejde ovšem pouze o osobnostní předpoklady v dané profesi, ale také o postoj k podřízeným pracovníkům, jež má přímou souvislost s postojem k sobě samému.

Autoři dále uvádějí, že pokud organizace identifikuje potřebné kompetence k dané pozici; vznikne tak její hlubší charakteristika, která vyústí v kompetenční model. Ten lze účinně využít k rozvoji pracovníků i organizace jako celku, určuje požadavky kladené na nové zaměstnance a slouží také pro hodnocení pracovního výkonu. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60)

**Kompetenční model** tedy definuje konkrétní soubor vědomostí, dovedností a dalších osobnostních charakteristik, které organizace upřednostňuje pro zdárné plnění úkolů a zvyšuje tímto efektivitu práce. Soubory těchto charakteristik pak nazýváme kompetence, které vyjadřují nároky na danou profesi. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 60)

Tabulka 6: Kompetenční model pro pozici vedoucího týmu

<b>Kompetence</b>	<b>Stručná charakteristika/přínos pro organizaci</b>
Orientace na cíl	Tvoří ji dvě základní složky: vytrvalost a proaktivita. Díky vytrvalosti dosahují manažeři organizačních cílů i v případě výskytu překážek a neočekávaných změn. Proaktivita přispívá k tomu, že neváhají jednat, kdykoliv to situace vyžaduje, navrhuji kroky, organizují lidi s cílem raději kontrolovat vývoj událostí, než pouze reagovat na dění v okolí firmy.
Orientace na rozvoj	Díky této kompetenci manažeři neustále hledají možnosti osobního růstu, přebírají za něj osobní odpovědnost a vedou i ostatní k cílevědomému sebezdokonalování.
Zvládání změn	Organizace je připravená se vyrovnávat se změnami, ale současně je i cíleně iniciovat. Manažeři umí využít změnu jako příležitost, dokáží přehodnotit priority tak, aby bylo i ve změněných podmínkách firemních cílů dosaženo nebo byly překročeny.
Analytické dovednosti	Díky této kompetenci pronikají manažeři k podstatě věcí, tvoří hodnotné koncepty a přijímají kvalitní rozhodnutí. Zajišťují, že žádná relevantní oblast informací (i z netradičních zdrojů) nezůstane nepovšimnuta.
Leadership	Díky lídrům má organizace silné týmy. Lídři vtahují spolupracovníky do řešení problémů, motivují k vysokým výkonům a zajišťují sjednocení směřování úsilí ve směru strategických priorit.
Komunikační dovednosti	Komunikace ve firmě je produktivnější, když je podporována dobrými technickými prostředky a interpersonálními dovednostmi. Díky této kompetenci dostávají pracovníci potřebné informace včas, jsou úplné a zkrácení je minimální.

Zdroj: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a R. KURNICKÝ: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada publishing a. s., 2004, s. 71

Armstrong poukazuje na skutečnost, že způsob vedení, který je uplatňován, souvisí s povahou úkolu a povahou skupiny vedených lidí. Je také plně závislý na prostředí,

v němž se uplatňuje a na osobnosti vedoucího. V této souvislosti má však zjišťování kvalit schopnosti vést z pohledu sebejistoty, iniciativy či inteligence, velice omezené možnosti. Z důvodu toho, že se žádané kvality mohou lišit v závislosti na situaci, je přínosnější uplatňovat takový přístup, který vychází z konkrétní situace. Musí se ale brát v úvahu všechny okolnosti, jimž je vedoucí nucen čelit, a to zejména skupinu a postavení vedoucího ve skupině. (Armstrong, 2007, s. 256)

Řízení podle kompetencí patří mezi nepostradatelné dovednosti každého vedoucího pracovníka. Je proto důležité, aby se vedoucí pracovník neustále rozvíjel, hledal nové možnosti spolupráce, soustavně se vzdělával, aby udržel kvalitu své odbornosti. Do této oblasti patří i umění sebereflexe, která umožňuje člověku překonávat překážky v profesním životě i sama sebe.

#### **4.2.1 Osobnost vedoucího pracovníka v sociálních službách**

- Národní soustava povolání uvádí v databázi měkkých kompetencí položku vedení lidí (leadership), která je rozčleněna do šesti úrovní. Poslední šestá úroveň, nejvyšší z nich, charakterizuje vedoucího jedince jako osobu, jež *„je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na posláních celé skupiny, odpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli; organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení; poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu; cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče; podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.“* (NSP, online, cit. 2016-10-28c)

Prokopenko a Kubr (In: Veteška, Tureckiová, 2008b, s. 84) uvádějí, že mezi osobnostní rysy a vlastnosti manažera jsou zařazovány především tyto kategorie:

- *„pracovitost (vnitřní energie, která pohání vpřed);*
- *schopnost práce v týmech (kooperace s ostatními, využití jejich potenciálu);*
- *vlastní hierarchie hodnot (vyvinutá schopnost rozlišovat dobro a zlo, správné a špatné);*
- *tvořivost (schopnost myslet, tvořivý přístup, systematicčnost);*
- *cílevědomost (schopnost soustředit se na výsledky);*
- *osobní kouzlo (charisma, schopnost inspirovat druhé);*
- *přízpůsobivost (schopnost odpoutat se od vlastního kulturního a společenského zázemí);*
- *empatie (vcítění a porozumění);*
- *důslednost (schopnost zabývat se detaily bez ztráty celkové koncepce);*
- *sebejistota (znalost sebe sama, reálnost vnímání vlastních předností a nedostatků);*
- *další osobnostní a profesní rozvoj, vzdělávání (sebevzdělávání, schopnost učit se).“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 84–85)*

**Sociální služby** jsou velmi specifickou oblastí. Nároky na odbornost se proto mohou lišit od jiných profesí v zaměření na klienta. Uživatel sociálních služeb očekává, že mu bude poskytnuta pomoc v situaci, ze které nemá žádné jiné východisko. Z toho vyplývá, že hlavní úlohu pro pracovníky v sociálních službách představuje komunikace, vedoucí pracovníky nevyjímaje. Vedoucí pracovník by měl ovládat komunikaci nejen s klienty, jimiž organizace poskytuje sociální služby, ale především se zaměstnanci, které řídí. Budou tak lépe ovládat svoji práci, protože budou vědět, co a jak mají dělat. Tato profese je velmi psychicky náročná, takže by měl vedoucí pracovník znát potřeby podřízených, vědět jakými prostředky uspokojit, aby byla atmosféra na pracovišti přínosná pro zúčastněné strany. Uvedené by měl vedoucí pracovník vykonávat s velkou dávkou empatie a s porozuměním. Měl by korespondovat s duchem práce a vizí organizace, a být tak za každých okolností vzorem pro svůj tým. Svým charakterem by také měl určovat pracovní morálku, houževnatostí a pozitivním

přístupem motivovat podřízené k lepším výkonům a pracovním nasazením s klienty a zaměstnanci prokazovat vlastní kompetence a odbornost.

### 4.3 Aplikace kompetencí

Profese v oblasti sociální práce vyžaduje takové pracovníky, jež umějí aplikovat své znalosti, schopnosti a dovednosti v praxi, což znamená, že je jejich jednání v daném oboru plně kompetentní. Soubor těchto předpokladů umějí užívat efektivně v souladu se zájmem klienta a duchem organizace, ve které pracují. Pro zdárné vykonávání takové činnosti jsou předpokladem i osobnostní rysy pracovníka, jež zaručují vyvráslou osobnost, která je odpovědná k sobě, ke klientovi i k organizaci. Nabyté kompetence umí takový jedinec nejen aplikovat, ale i rozvíjet. Profese v sociální oblasti se stále posunuje kupředu a je třeba udržet s tímto vývojem krok. Proto je součástí takové práce neustálé vzdělávání sebe sama, aby na základě nabytých znalostí a schopností vznikaly další nové kompetence.

Tabulka 7: Efektivní využití schopností pro vznik kompetence

Efektivní využití v kontextu situace	
<b>SCHOPNOST</b>	→ <b>KOMPETENCE</b>
<b>vstup</b>	<b>výstup</b>
potenciál k akci	efektivně zvládnutá akce

Zdroj: VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ: Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 31



**Kompetence** v praxi sociální práce podrobně popisuje Havrdová a vysvětluje, že je z tohoto hlediska kompetence „*chápána jako funkcionální projev dobře zvládané a uznávané profesionální role sociálního pracovníka, jejíž součástí jsou odborné znalosti, schopnosti reflektovat adekvátně kontext a citlivě aplikovat hodnoty profese.*“ (Havrdová, 1999, s. 42)

Autorka konkretizuje celkem šest kompetencí, na jejichž základě pak dochází k dalšímu rozvoji pracovníka v sociální oblasti:

- **„rozvíjet účinnou komunikaci** – *umí naslouchat a vytvářet podmínky pro otevřenou komunikaci mezi jednotlivými klienty, skupinami a komunitami, iniciuje spolupráci a motivuje pro změnu v zájmu klientů;*
- **orientovat a plánovat postup** – *ve spolupráci s klienty, jejich pečovateli a jinými odborníky získává přehled o jejich současných i potenciálních potřebách i zdrojích a společně plánuje postupy, reagující na zjištěnou nouzi a ohrožení. Dovede stanovit rizikové faktory a meze spolupráce;*
- **podporovat a pomáhat k soběstačnosti** – *podporuje příležitosti k tomu, aby lidé mohli využít své vlastní síly a schopnosti, pomáhá jim přebírat zodpovědnost, zabezpečovat svá práva a kontrolovat ohrožující chování;*
- **zasahovat a poskytovat služby** – *poskytuje nebo zajišťuje přiměřenou úroveň podpory, péče, ochrany a kontroly a zapojuje se do prevence, podporuje spolupráci mezi jednotlivci, skupinami, komunitami a organizacemi;*
- **přispívat k práci organizace** – *pracuje jako odpovědný člen organizace, přispívá k hodnocení a zlepšování její práce a účinnosti služeb pro klienty a efektivně využívá všech zdrojů, spolupracuje s kolegy;*
- **odborně růst** – *je schopen konzultovat a řídit svůj odborný i osobní růst. Je schopen se kvalifikovaně rozhodovat, spolupracovat v síti, dosahovat vytyčených pracovních cílů ve stanoveném čase a přispívat k pozitivním změnám ve svém oboru.“* (Havrdová, 1999, s. 43–110)

#### 4.3.1 Vedení a motivace týmu

**Styl vedení** či **styl řízení** je přístup, který uskutečňují manažeři při jednání s lidmi ze svých týmů. Podle Armstronga je stylů vedení bezpočet, lídři se dají klasifikovat do těchto, byť trochu extrémních charakteristik:

- **„charismatictí/necharismatictí** – *charismatictí lídři spoléhají na svou osobnost, své schopnosti inspirovat a svou „auru“, jsou to vizionářští lídři, kteří jsou orientovaní na úspěch, postupují vykalkulovaná rizika a jsou dobří komunikátoři; necharismatictí lídři spoléhají hlavně na své know-how (autoritu má osoba, která zná), svou pokojnou sebedůvěru a svůj chladný analytický přístup k zacházení s problémy;*
- **autokratictí/demokratictí** – *autokratictí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení, aby nutili lidi dělat, co se jim řekne; demokratictí lídři povzbuzují lidi k participaci a zapojování do rozhodování;*
- **umožňovatelé/kontroloři** – *umožňovatelé inspirojí lidi svou vizí budoucnosti, povzbuzují je a poskytují jim určitý prostor k plnění týmových cílů; kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět;*
- **transakční/transformační** – *transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět; transformační lídři motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.“ (Armstrong, 2007, s. 262)*

Každý jedinec, který má v organizaci vedoucí pozici, je manažerem, jenž má svůj vlastní styl v závislosti na jeho převažujících kompetencích. Styl vedení ovlivňuje kultura organizace, která může vytvářet takový styl řízení, v němž budou převažovat reprezentující všeobecně očekávané a přijaté normy chování. Většina manažerů bude uplatňovat přístupy nalézající se mezi extrémy, jež jsme uvedli výše. Někteří z nich budou měnit přístup vedení podle situace nebo momentálního pocitu, jiní budou používat stejný způsob vedení za každé situace. Není však žádoucí být nedůsledný, a proto by jednání mělo odpovídat vždy stylu přiměřeného konkrétní situaci. (Armstrong, 2007, s. 262)

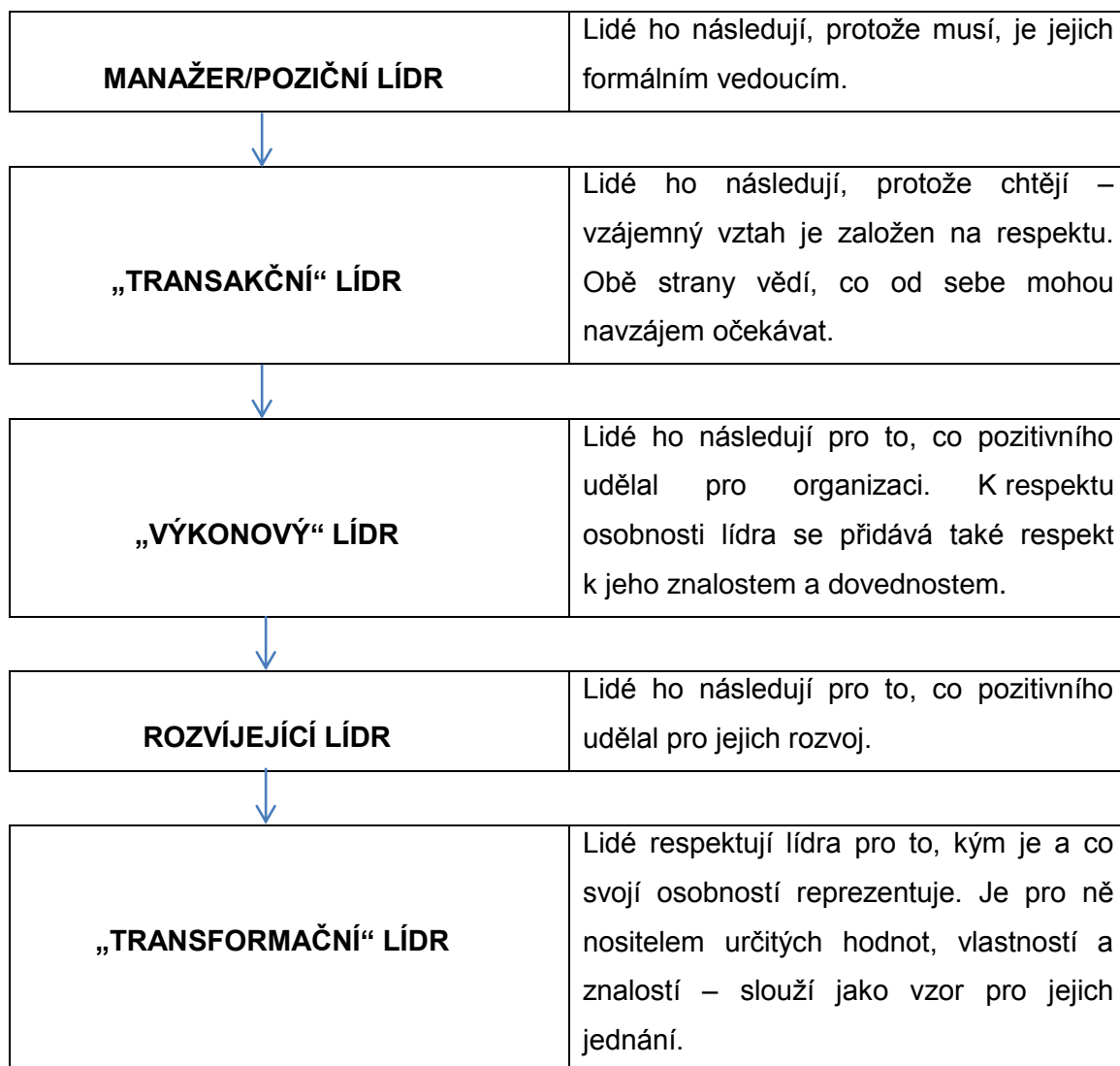
Je tedy i důležité, jak se projevuje pracovník v organizaci, který je pověřen vedením. Jeho postoj, jednání a chování by vždy mělo být na úrovni. Role vedoucího pracovníka musí vždy reprezentovat cíle organizace v níž pracuje.

Proto by měl uplatňovat takové přístupy, které vedou k naplnění těchto cílů. Do této kategorie proto spadá oblast přístupu k podřízeným pracovníkům, jejich vedení, znamenající podporu v rozvoji každého z nich. Takový postoj vyžaduje individuální přístup a snahu vedoucí naplnit potřeby podřízených pracovníků, v oblasti seberealizace a odborného růstu.

Tureckiová rozlišuje dva pojmy, které se často ztotožňují, ale ve skutečnosti se jejich význam liší. Jde o pojmy vedení lidí a leadership neboli vůdcovství. Rozlišení je snadné. Autorka objasňuje, že „*vedením lidí se rozumí ty projevy (způsoby) chování formálních vedoucích skupin, které podporují připravenost členů skupiny přebírat odpovědnost za vlastní činnosti i za skupinové cíle (styly řízení/vedení). Pojem leadership pak označuje spíše určité charakteristiky (vlastnosti nebo rysy) osobnosti, projevující se v chování formálních i (dosud) neformálních vůdců, charakterizovaných dále rozvinutou osobní autoritou.* (Tureckiová, 2009, s. 58)

Pojem osobní autorita má vyjadřovat spíše než „charisma“ kombinaci důvěryhodnosti a respektu, které získává vůdčí osobnost v organizaci v průběhu času. Příkladem může být přeměna formálního vedoucího (manažera) ve vůdčí osobnost (lídra) – viz níže. (Tureckiová, 2009, s. 58)

Obrázek 5: Přeměna formálního vedoucího skupiny ve vůdčí osobnost



Zdroj: J. C. Maxwell In: TURECKIOVÁ, M. Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 59

**Vůdcovství** se zakládá na profesních a osobnostních kompetencích, které jedinec využívá v organizaci pro uplatnění vlivu vedoucí k naplnění její vize, jež tato osobnost vytyčila pro skupinu či celou organizaci. Založeno je na odpovědnosti a motivaci jedinců vést lidi. Pojem leadership se v tomto smyslu využívá pro definování rolí, které zaujímají vůdčí osobnosti v organizaci, a tak definují i nové způsoby práce s lidmi v organizaci, které předpokládají a využívají zájmu a vyšší míru odborných kompetencí u zaměstnanců. (Tureckiová, 2009, s. 59)

Dobry „vůdce“ by měl být schopen nejen vést tým, ale také ho umět především vhodně motivovat. Motivace je totiž nepostradatelnou složkou účinného vedení. Urban uvádí, že *„zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování mají jejich manažeři (či obecněji jejich firmy) motivují (odměňují).“* (Urban, 2003, s. 91)

Autor rovněž uvádí, že *„z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáваме-li přednost pozitivním motivačním nástrojům (uznání, pochvala, odměna) před negativními.“* (Urban, 2003, s. 90)

Jak vyplývá z výše uvedených poznatků, vedoucí pracovník by měl vždy využívat dostupných pozitivních nástrojů podporujících motivaci podřízených zaměstnanců, s čímž souvisí pozornost vedoucího pracovníka vůči úspěchům podřízených a chápavý a podporující přístup ve snaze umožnit zaměstnanci napravit chyby, kterých se dopustil. Vedoucí pracovník tak podporuje v podřízeném zaměstnanci jeho sebereflexi a tím pozitivní přístup k práci.

**Vedení lidí** by se proto mělo zakládat na individuálním přístupu ke každému zaměstnanci, na vzájemném respektu a důvěře. Vedoucí pracovník by měl mít stabilní a upřímný zájem o lidi, *„měl by umět rozpoznat motivy a schopnosti lidí a pomoci jim v tom, aby je dokázali uplatnit ve prospěch organizace i ve svůj vlastní“* (Tureckiová, 2007, s. 44)

Každý z nás, ať už vykonává jakoukoli činnost, má nějaký důvod/motivaci, uspokojuje v sobě přirozenou lidskou potřebu dělat to či ono. Jednání má také pro člověka určitý význam, činnost je pro něj důležitá, což znamená, že má svou hodnotu. Především by ale měla činnost člověka bavit, přinášet mu uspokojení, budit jeho zájem a motivovat ho. (Tureckiová, 2007, s. 38)

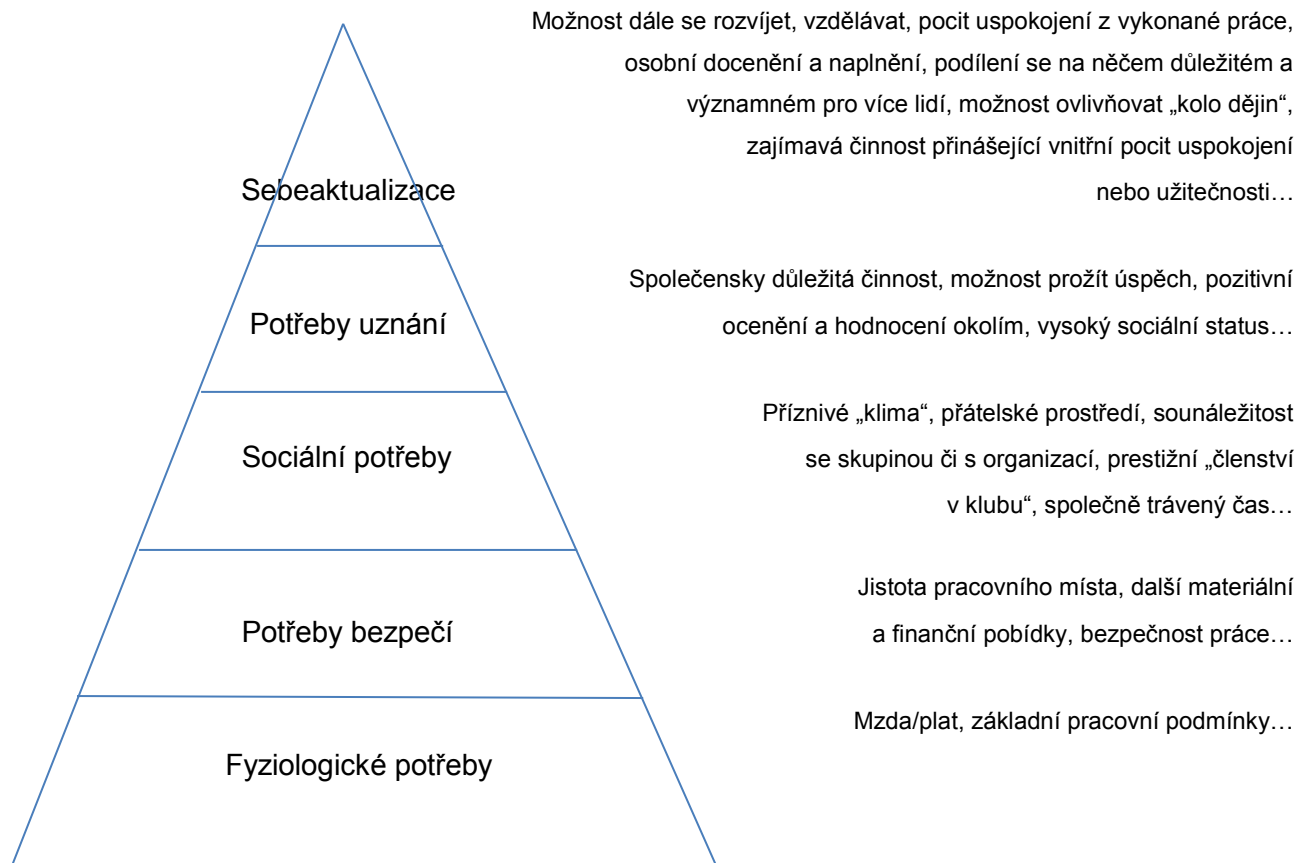
Bedrnová a Nový (In: Brodský, 2009, s. 82) charakterizuje motivaci jako „skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým způsobem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“

Dle Tureckiové jsou „potřeby, zájmy a hodnoty, tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání.“ (Tureckiová, 2007, s. 38)

Maslowova pyramida potřeb předkládá, že každý člověk má svou strukturu a hierarchii motivů či potřeb. V průběhu života jsou některé motivy více a jiné méně zdůrazněny, avšak můžeme říci, že v dospělém věku člověka zůstává struktura a hierarchie motivů poměrně stabilní. (Tureckiová, 2007, s. 39)

Autorka ji doplňuje následovně:

Obrázek 6: Maslowova teorie hierarchie potřeb dle Tureckiové



Zdroj: TURECKIOVÁ, M.: Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 39

Na základě těchto myšlenek Tureckiová vysvětluje, že „*motiv, situace (subjektivní i objektivní podmínky), předchozí zkušenosti i budoucí očekávání, hodnota cíle a možnost jeho dosažení, to jsou hlavní proměnné určující sílu motivace – vyjádřenou v ochotě vynaložit úsilí potřebné k dosažení cíle – a její vliv na faktické vyjádření člověka.*“ (Tureckiová, 2007, s. 41)

**Vedení a motivace týmu** jsou tedy projevy jednání, které jsou plně závislé na osobnosti vedoucího pracovníka, na jeho schopnostech komunikovat s lidmi, všítat si detailů a využívat poznatků k prospěchu jedince i celé skupiny. Vedoucí pracovník

je osobou, která by měla svými postoji, jednáním a charakteristikami být příkladem pro tým. Měla by jednat vždy spravedlivě, na základě odborných znalostí, a to s profesionálním přístupem. Jen takto lze motivovat ostatní členy týmu k předpokládanému výkonu.

#### 4.3.2 Přístup ke klientovi

Jestliže člověk vykonává zaměstnání, v němž je v kontaktu s klientem, měl by znát především případná úskalí, kterých se tato oblast dotýká. Ať už jde o postoj vůči klientovi, jednání s ním či prosté umění nezaujatě avšak efektivně komunikovat. Člověk by tedy měl umět zachovat jistou objektivitu, odstup a zájem. Neměl by si vytvářet domněnky na základě dosavadních zkušeností, ale měl by vždy přistupovat ke klientovi jako k individualitě. Dosavadní zkušenosti by tedy měly sloužit pracovníkovi jako vodítko, nikoli plán. Všechny tyto aspekty si člověk pracující s klienty „osahá“ v průběhu času, a přiblíží tak svůj přístup blíže k ideálu.

Mezi lidmi (klient, pracovník) tak dochází k sociální interakci, jež *„vyjadřuje vzájemné aktivní působení (součinnost) a vzájemné vztahy mezi lidmi (interpersonální vztahy) včetně prostředků, které lidi ve společenském styku užívají a jimiž na sebe působí (ovlivňují se).“* (Kodým, 2014, s. 41)

Na základě vzájemných vztahů tedy člověk vnímá druhého a poznává prostřednictvím komunikace. Autor vysvětluje, že *„komunikace je srdcem sociální interakce. Člověk komunikuje vždy a všude a je pro něho v podstatě cestou k plnému a úspěšnému životu. Lidská komunikace je nejsložitější a nejdokonalejší. Spočívá ve výměně informací (sdělování, přijímání) mezi dvěma nebo více partnery s cílem informovat a působit na jiné ve smyslu dosažení:*

- *vzájemného porozumění a shody;*
- *žádoucího jednání (ovlivňováním chování jiných);*
- *spolupráce.“* (Kodým, 2014, s. 55)



*„Komunikace tím, že propojuje lidi po duševní stránce, propojuje zároveň lidskou psychiku a společnost a naopak. Je základem k vzájemnému dorozumívání.“*  
(Výrost a Slaměník, 1997, s. 127)

Kopřiva se pozastavuje nad podstatným momentem v sociální práci. Jestliže totiž pracujeme s člověkem, který se nachází v obtížné situaci, nemůžeme s jistotou říci, co pro něj tato situace znamená, a to i přesto, že máme profesní zkušenosti a řešili jsme již v minulosti obdobné případy či nesnáze s jinými klienty. Takové informace nelze znát, a proto se ho musíme umět vhodně zeptat. (Kopřiva, 1997, s. 30–31)

I zde tedy vyplývá, že komunikace s klientem, ještě lépe účelná komunikace, je základem pro pozitivní výsledek práce, který vede klienta z obtížné situace, ve které se nalézá. Autor navíc uvádí, že pokud si chce jeden s druhým dorozumět, musí brát v úvahu jeho pohled na danou situaci, musí se umět na ni podívat zevnitř, a tímto způsobem se jí snažit porozumět, což ovšem neznamená se s tímto ztotožnit. Pokud však má pracovník klientů více, znamená to, že musí umět pohlédnout na všechny perspektivy téže situace najednou. (Kopřiva, 1997, s. 31)

Nytrová v této souvislosti podotýká, že *„osobou nejsme nikdy sami pro sebe, nýbrž jsme jí ve vztahu k druhému. Je třeba, abychom respektovali a ctili druhého, vnímali ho partnersky jako osobnost a nezacházeli s ním jako s předmětem, ale s živou bytostí, k jejíž tváři se vztahujeme, prožíváme ji jako vnitřní oslovení.“*  
(Nytrová, Pikálková, 2007, s. 40)

Je patrné, že porozumění se zakládá na vhodně nastavené komunikaci, kdy respekt ke klientovi, úcta k jeho osobě a z toho vyplývající partnerský přístup, je samozřejmou náplní práce vedoucího pracovníka i jeho podřízených. Platí tak pravidlo, že přístup podřízených pracovníků je vždy odrazem přístupu vedoucího pracovníka a jeho postojem k jeho práci. Postoj ke klientovi by měl být vždy respektující, chápající a odpovědný. Je třeba si uvědomit, že by se každý člověk měl chovat k druhému, jak by si přál, aby bylo zacházeno s ním samotným. Takový postoj by měl být základem etického vnímání člověka nejen v oblasti sociální práce, ale i v každodenním životě.

## 5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

### 5.1 Úvodní studie

Odedávna se lidská společnost setkává s etickými postoji, u nichž se klade důraz na všeobecně uznávaný konsensus. Smyslem jeho hledání je dosáhnout takového postoje, který podporuje většinová společnost. *„Skutečný etický život, v němž klademe potřeby druhých na první místo a staráme se o jejich štěstí, má pro naši společnost obrovské důsledky.“* (Dalajlama, 2000, str. 153)

Lze říci, že si oblast sociální práce klade právě takové ctnostné cíle, a jejím záměrem je pomoci klientům při hledání jejich cesty ke „štěstí“. Tato skutečnost klade na pracovníky v sociální oblasti značné požadavky. Etický postoj a znalost vlastních kompetencí je v této profesi nedílnou součástí. Je tomu tak však i v realitě skutečného života? Znamená to, že každý člověk, který pracuje v této oblasti, má zdravý úsudek? Náhled?

*„Morálka vyžaduje, aby se každý řídil tím, co považuje za dobré a správné. Platí ovšem, že norma bez hodnoty vede k samoučelnému formalismu, a naopak hodnota bez normy k vizi cíle bez cesty. Na pomoc nám proto přicházejí obecnější zásady a pravidla. Pro západní civilizaci se nejčastěji přebírají právě z biblického Desatera, kde se člověku mimo jiné přikazuje, aby nikoho nezabil, s nikým nesmilnil, nikoho neokradl a nikomu nelhal. Desatero je tedy základní křesťanský kodex, stanovuje pravidla, jimiž se má řídit člověk ve svém jednání.“* (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 151)

Principem sociální práce je dodržovat dané morální zásady, na nichž je vystavěna. Úkolem vedoucího pracovníka je těmto hodnotám věnovat pozornost, šířit je, rozvíjet a prohlubovat, být svému okolí příkladem. Tímto způsobem dále rozšiřovat své kompetence, vzdělávat se v duchu etických hodnot, aby podřízení pracovníci lépe vnímali profesní cestu, kterou se vydali. Kdo jiný, než vedoucí pracovník, má znát cestu, po které kráčí?

Cestu směřující k etickým hodnotám můžeme nazvat cestou k moudrosti. „*Moudrost je něco, s čím se nerodíme, ale co se získává a vyvíjí (roste) v průběhu našeho života – osobnostního zrání. Patří to zřejmě k samému vrcholu života člověka.*“ (Křivohlavý, 2009)

Snahu lidí v naší humánní společnosti by měla vést touha takového vrcholu dosáhnout. Směr naší cesty je podmíněn opakovanou sebereflexí, která nás nutí, na základě neustálých změn, promýšlet jednotlivé kroky našeho jednání. Učí nás pružně reagovat v nečekaných situacích na tyto změny, a usměrňovat tak naše chování.

V tomto ohledu se na osobnost vedoucího pracovníka kladou vysoké požadavky. Etika se tak stává možným nástrojem podpory: vedoucí pracovníky učí, kde jsou hranice jejich kompetencí a jak lépe spolupracovat s podřízenými, kterým udává směr, a to zejména v profesním životě. Učí je, jak přemýšlet o sobě i druhých, stejně tak o náplni a smyslu práce. Důležitá je jak osobnost vedoucího pracovníka, tak i nadšení, se kterým k práci přistupuje. Opomenout se nesmí ani jeho energie, jež je do pracovní činnosti vkládána. Je si vedoucí pracovník těchto aspektů vědom? Jak na svou profesi a výsledné jednání nahlíží? Jde vstříc dalšímu osobnostnímu rozvoji a růstu? V následujícím výzkumu budeme na tyto otázky hledat odpovědi.

## **5.2 Formulace hlavních cílů**

Hlavním cílem výzkumu je zejména zjistit, jak vnímají vedoucí pracovníci etické postoje a jak je uplatňují ve své profesi. V souvislosti s etickými postoji je záměrem objasnit, jaké kompetence by měl mít vedoucí pracovník v sociálních službách při výkonu povolání. A rovněž zjistit, jaký důraz kladou vedoucí pracovníci na osobnostní rozvoj a vzdělávání a zda je realizují.

### 5.3 Výzkumné otázky a hypotézy

Na základě stanovené výzkumné problematiky byly vytvořeny otázky k rozhovoru, které vystihují zkoumané jádro, a to do třech okruhů:

- Kvalifikace a kompetence
- Vzdělávání a osobnostní rozvoj
- Etický postoj a lidské hodnoty

Okruhy předcházejí oblast otázek, které mají za účel blíže představit každého respondenta.

#### Představení vedoucího pracovníka

- Jaké je Vaše vzdělání?
  - V jakém zařízení pracujete?
  - Jaké služby poskytuje toto zařízení a pro koho je určeno?
  - Jakou pozici zde zastáváte?
  - Máte již předešlé zkušenosti na podobné pozici?
  - Jak dlouho pracujete v oblasti sociálních služeb?
  - Co Vás vedlo k výběru této profese?
  - Co Vás motivovalo k výběru Vaší profese a kdo Vás podstatným způsobem ovlivnil?
  - Je pro Vás důležitou hodnotou pomáhat druhým? Přináší Vám to pocit naplnění?
  - Jaké hodnotové postoje jsou pro Vás v profesním i osobním životě důležité? Je pro Vás nezanedbatelná spravedlivost, pravdivost, odpovědnost?
  - O jaké etické hodnoty se ve svém profesním i osobním životě opíráte?
  - Máte ve své profesi nějaký vzor osobnosti?
- 

#### Kvalifikace a kompetence

- Co si představujete pod pojmem kompetence?
- Jaká specifika má podle Vás pozice vedoucího pracovníka?
- Měl by mít pracovník ve vedoucí pozici nějaké osobnostní předpoklady pro výkon této profese?

- Je z Vašeho pohledu pro vedoucího pracovníka stěžejní jeho kvalifikace?
- Jaké znalosti a vědomosti jsou podle Vás u vedoucího pracovníka samozřejmostí?
- Jaké schopnosti a dovednosti jsou podle Vás pro vedoucího pracovníka nejdůležitější?
- Jaké profesní zkušenosti by měl mít ideálně vedoucí pracovník?
- Měl by mít dle Vašeho názoru vedoucí pracovník vlastní zkušenost s přímou péčí u klientů?
- Domníváte se, že je důležité, aby vedoucí pracovník dobře znal specifika práce svých podřízených?
- Jak zjišťujete pracovní spokojenost svých podřízených?
- Jakým způsobem podporujete jejich profesní rozvoj?
- Jakým způsobem podporujete svůj profesní rozvoj?
- Máte nějaké další profesní cíle?

#### **Vzdělávání a osobnostní rozvoj**

- Jakým způsobem se vzděláváte?
- Jaké máte možnosti vzdělávání na vašem pracovišti?
- Podporujete ve vzdělávání Vaše podřízené pracovníky?
- V jakých oblastech by se měl podle Vás vzdělávat vedoucí pracovník?
- Jaké formy vzdělávání preferujete? Vysvětlete prosím, proč?
- Máte od vzdělávání nějaká zásadní očekávání?
- Využijete nabyté znalosti a dovednosti v praxi?
- Domníváte se, že je další vzdělávání ve Vaší profesi standardním předpokladem?
- Podporuje Vás zaměstnavatel v dalším vzdělávání?
- Pociťujete nějaké bariéry ve vzdělávání?
- Považujete vzdělávání za prostředek pro rozvoj své osobnosti?
- Jakou další formou rozvíjíte své osobnostní kvality?
- Jaký význam má pro Vás psychohygienu?

#### **Etický postoj a lidské hodnoty**

- Co si představujete pod pojmem etický postoj?
- Jak vnímáte etické postoje z profesního hlediska?

- Jaký profesní přístup preferujete? Na jakých principech je postaven?
- Jakým způsobem uplatňujete etické postoje ve své profesi?
- Jaké charakterové vlastnosti by měl mít podle Vás vedoucí pracovník?
- Jak důležitá je asertivita z pohledu Vaší profesní role?
- Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon svých podřízených?
- Jakým způsobem řešíte konfliktní situace s Vašimi podřízenými?
- Jakým způsobem motivujete své podřízené?
- Co je pro Vás důležité ve vztahu k podřízenému?
- Co je pro Vás důležité ve vztahu ke klientovi?
- Co pro Vás znamená pojem sebereflexe?
- Změnil se nějak významně Váš profesní přístup v průběhu času?
- Je důležité vnímat v různých situacích hlas svědomí?
- Je potřebné pěstovat prosociální chování?

## **Hypotézy**

Hypotézy vznikly na základě teoretických a praktických poznatků, jež jsme získali v průběhu práce. Ke každé z vytyčených otázek byla stanovena jedna hypotéza, oblast představení respondenta nevyjímaje. Avšak zde je počet otázek o něco nižší, a to vzhledem k formální stránce některých z nich. Jednotlivé hypotézy jsou v níže uvedeném textu důkladně porovnávány a vyhodnocovány.

### **Představení vedoucího pracovníka**

**Hypotéza č. 1:** Respondenti mají vysokoškolské vzdělání.

**Hypotéza č. 2:** Respondenti mají zkušenosti na podobné pozici.

**Hypotéza č. 3:** K výběru profese vedla respondenty určitá životní zkušenost.

**Hypotéza č. 4:** K výběru profese motivovala respondenty její smysluplnost.

**Hypotéza č. 5:** Výběr profese u respondentů ovlivnil zájem o lidi.

**Hypotéza č. 6:** Pomáhat druhým je pro respondenty prospěšná činnost.

**Hypotéza č. 7:** Respondenti považují odpovědnost a respekt k člověku za důležité hodnotové postoje.

**Hypotéza č. 8:** Respondenti se ve svém profesním i osobním životě opírají o etické hodnoty.

**Hypotéza č. 9:** Respondenti považují za svůj profesní vzor některou ze známých a uznávaných osobností.

### **Kvalifikace a kompetence**

**Hypotéza č. 1:** Respondenti si vysvětlují pojem kompetence jako způsobilost k určité činnosti.

**Hypotéza č. 2:** Respondenti specifikují vedoucího pracovníka jako někoho, kdo má schopnost vést lidi.

**Hypotéza č. 3:** Respondenti považují schopnost sebereflexe za základní osobnostní předpoklad pro vedoucí pozici.

**Hypotéza č. 4:** Respondenti považují kvalifikaci jako nutný předpoklad k profesi.

**Hypotéza č. 5:** Respondenti považují znalost oboru sociální práce za základní znalost potřebnou k výkonu vedoucí pozice.

**Hypotéza č. 6:** Respondenti považují za základní schopnost u vedoucích pozic být spravedlivý.

**Hypotéza č. 7:** Respondenti vnímají jako ideální zkušenosti v podřízených pozicích u vedoucího pracovníka.

**Hypotéza č. 8:** Respondenti považují zkušenost s přímou péčí za velmi podstatnou.

**Hypotéza č. 9:** Pro respondenty je důležité, aby znali specifika práce svých podřízených.

**Hypotéza č. 10:** Respondenti zjišťují pracovní spokojenost svých podřízených na základě vzájemných diskuzí.

**Hypotéza č. 11:** Respondenti podporují profesní rozvoj podřízených pracovníků formou vzdělávání.

**Hypotéza č. 12:** Svůj profesní rozvoj podporují respondenti sebevzděláváním.

**Hypotéza č. 13:** Respondenti mají další profesní cíle do budoucna.

### **Vzdělávání a osobnostní rozvoj**

**Hypotéza č. 1:** Respondenti se vzdělávají na pracovišti i mimo ně.

**Hypotéza č. 2:** Respondenti mají na svém pracovišti možnost výběru vzdělávacích programů.

**Hypotéza č. 3:** Respondenti podporují ve vzdělávání své podřízené pomocí individuálního plánování.

**Hypotéza č. 4:** Dle respondentů, je pro vedoucího pracovníka důležité vzdělávání v oblasti řízení lidí a efektivity práce.

**Hypotéza č. 5:** Respondenti preferují vzdělávání s možností praktického nácviku.

**Hypotéza č. 6:** Respondenti od vzdělávání očekávají přínos nových informací.

**Hypotéza č. 7:** Respondenti využijí nabyté znalosti a dovednosti v praxi.

**Hypotéza č. 8:** Respondenti považují další vzdělávání za standardní předpoklad v profesi.

**Hypotéza č. 9:** Respondenti jsou ve vzdělávání podporováni svým zaměstnavatelem i nad rámec zákonných povinností.

**Hypotéza č. 10:** Za hlavní bariéru ve vzdělávání považují respondenti finanční možnosti zaměstnavatele.

**Hypotéza č. 11:** Respondenti považují vzdělávání za prostředek pro rozvoj své osobnosti.

**Hypotéza č. 12:** Respondenti využívají především četbu pro další rozvoj svých osobnostních kvalit.

**Hypotéza č. 13:** Psychohygienu má pro respondenty zásadní význam.

### **Etický postoj a lidské hodnoty**

**Hypotéza č. 1:** Etický postoj považují respondenti za postoj člověka k sobě i druhým.

**Hypotéza č. 2:** Etické postoje jsou pro respondenty zcela zásadní oblastí sociální práce.

**Hypotéza č. 3:** Respondenti preferují otevřený a respektující přístup.

**Hypotéza č. 4:** Respondenti ve své profesi uplatňují etické postoje na základě příkladného jednání.

**Hypotéza č. 5:** Schopnost jednat s lidmi je dle respondentů jedna z nejdůležitějších vlastností vedoucího pracovníka.

**Hypotéza č. 6:** Asertivitu vnímají respondenti jako nepostradatelnou dovednost ve své profesi.

**Hypotéza č. 7:** Pracovní výkon svých podřízených ovlivňují respondenti zejména vhodnou motivací.

**Hypotéza č. 8:** Konfliktní situace s podřízenými řeší respondenti především diskuzí.

**Hypotéza č. 9:** Respondenti motivují své podřízené především pochvalou za dobře vykonanou práci.

**Hypotéza č. 10:** Ve vztahu k podřízeným je pro respondenty důležitá otevřená komunikace.

**Hypotéza č. 11:** Ve vztahu ke klientům je pro respondenty důležitý respekt.

**Hypotéza č. 12:** Sebereflexe pro respondenty znamená umět objektivně zhodnotit vlastní jednání.

**Hypotéza č. 13:** Respondenti vnímají, že se jejich profesní přístup v průběhu času mění v závislosti na nových zkušenostech.



**Hypotéza č. 14:** Svědomí vnímají respondenti jako součást sebereflexe.

**Hypotéza č. 15:** Prosociální chování považují respondenti za nepostradatelné v dnešní době.

## **5.4 Metodika sběru dat a jejich zpracování**

### **Zkoumaný soubor**

Výběr respondentů jsem zvolila na základě vlastních zkušeností a svého zájmu o zkoumanou problematiku. Na počátku bylo osloveno 12 vedoucích pracovníků ze šesti organizací, avšak pouze šest z nich souhlasilo se spoluprací i. Důvodem pro odmítnutí byl nedostatek času, chuti i změna zaměstnání v průběhu trvání výzkumu. Z tohoto pohledu je výběr záměrný. Respondenti jsou zaměstnanci v oblasti sociálních služeb zaujímající vedoucí pozici v organizaci, v níž pracují. Sociální služby představují oblast, jež je plná etických dilemat, kdy jsou zaměstnanci vystavováni někdy až nepřiměřenému tlaku. Jak tento tlak ovlivňuje jejich práci na vedoucí pozici je podnětnou otázkou. Středem zájmu výzkumu proto bylo objasnit etické myšlenky a postoje vybraných pracovníků a dále zjistit, v čem se jejich zkušenosti, názory a postoje od sebe navzájem odlišují. Poté byla na základě nashromážděných empirických zjištění sestavena závěrečná studie.

### **Popis zařízení**

Výzkum se uskutečnil ve čtyřech zařízeních, které se nacházejí na území Středočeského kraje. Jde o organizace poskytující sociální služby osobám se zdravotním postižením.

### **VYŠŠÍ HRÁDEK, poskytovatel sociálních služeb**

Vyšší Hrádek, p. s. s., je příspěvková organizace Středočeského kraje, která poskytuje pobytové sociální služby v běžných, zřizovatelem zakoupených či pronajatých, domácnostech (chráněné bydlení a domov pro osoby se zdravotním postižením) a dále ambulantní sociální službu denní stacionář.

**Motto** organizace: „Cestu buď najdu, nebo udělám.“

### **Vize organizace**

Vyšší Hrádek, p. s. s., je vyhledávanou organizací, u které je člověk na prvním místě. Pružně reaguje na změny ve společnosti, potřeby místní komunity a regionu i na současné trendy v poskytování sociálních služeb a řízení organizace.

### **Poslání organizace**

Posláním Vyššího Hrádku, p. s. s., je *PTÁT SE, NASLOUCHAT, MOTIVOVAT, MĚNIT A ZKVALITŇOVAT*. Organizace sdílí své zkušenosti a ukazuje, že cesta, kterou se zabývá, je možná. Mění zaběhnuté stereotypy nejen v poskytování sociálních služeb, ale i v pohledu veřejnosti na lidi s postižením.

### **Cílová skupina organizace**

Lidé s mentálním postižením.

### **Regionální působnost organizace**

Sociální služby jsou poskytovány ve Středočeském kraji ve městech Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, Čelákovice, Kostelec nad Labem a jejich okolí.

**Principy a hodnoty organizace** jsou postaveny na otevřenosti, zodpovědnosti, partnerství, tvořivost a efektivitě.

Při podpoře lidí využívajících sociální služby se klade důraz na spolupráci, a to nejen s konkrétními lidmi, ale i mezi pracovníky organizace. Cílená podpora umožňuje lidem získávat zkušenosti, osvojovat si práva i povinnosti a uspět v „v běžném životě.“ (Vyšší Hrádek, online, cit. 2016-10-24a)

### **Sociální služby**

#### **Domov pro osoby se zdravotním postižením**

Pobytová sociální služba, která nabízí lidem, kteří ji využívají, potřebnou asistentskou a zdravotní péči a podporu v rozvoji schopností a dovedností i v naplňování práv, každodenních potřeb a přání. Individuální podpora je zajištěna týmem kvalifikovaných asistentů 24 hodin denně, sedm dní v týdnu.

## **Pomáhá člověku:**

- zapojit se do běžného života
- přebírat odpovědnost za sebe sama
- uplatnit se na trhu práce
- vzdělávat se
- využívat veřejné služby
- prožívat aktivně volný čas

Tato služba poskytuje lidem využívajícím sociální službu individuální podporu, aby rozvíjeli své schopnosti a dovednosti, znali svá práva a povinnosti, rozhodovali o svém životě a postupně získávali samostatnost. (Vyšší Hrádek, online, cit. 2016-10-24b)

## **Chráněné bydlení**

Pobytová sociální služba poskytující lidem, kteří ji využívají, individuálně nastavenou podporu asistenta a podporuje je v postupném osamostatňování v jednotlivých oblastech života.

Služba je určena lidem s mentálním postižením, kteří chtějí žít v normálních bytech s dalšími dvěma až třemi spolubydlícími.

Devět bytů chráněného bydlení je rozmístěno po Brandýse nad Labem – Staré Boleslavi a v Čelákovících v běžné městské zástavbě v rodinných nebo bytových domech. Do bytů za obyvateli – uživateli služby – dochází asistent na takovou dobu, po kterou potřebují jeho pomoc. V některých bytech je asistent přítomen jen několik hodin denně, v jiných jsou asistenti přítomni 24 hodin denně.

Asistenti pomáhají se zvládnutím běžného života: s péčí o domácnost a sebe sama, s hospodařením s penězi, s jednáním na úřadech, se zvládnutím soužití v domácnosti, s hledáním práce atp. Snahou pracovníků služby je podporovat člověka, který službu využívá, v rozvíjení vlastních schopností a dovedností a pomáhat mu jen v takových situacích a při takových činnostech, které bez pomoci zvládnout nedokáže. Organizace tak umožňuje člověku objevovat možnosti a formy co nejvíce nezávislého života. Každému člověku se snaží poskytovat takovou podporu, kterou právě on potřebuje.

Služba je poskytována způsobem, aby lidé v ní mohli žít pokud možno co nejvíce dle svých představ, přání a rozhodnutí i podle toho, co je společnost považuje za „normální“ a běžné – tedy pracovat, navazovat vztahy, mít své přátele, aktivně prožívat volný čas atd. (Vyšší Hrádek, online, cit. 2016-10-24c)

### **Denní stacionář**

Je ambulantní sociální služba, jejímž posláním je podpořit člověka v poznání sebe sama a v nácviu činností spojených s běžným životem i s náplní volného času.

Tato sociální služba vytváří prostor pro rozvoj dovedností potřebných pro běžný život. Služba je určena lidem s mentálním postižením od 15 let věku.

Podpora týmu v denním stacionáři je každému člověku, který sociální službu využívá, šitá na míru. Při plánování aktivit vychází asistenti z cíle, který je uveden ve smlouvě o poskytování sociální služby a z individuálního plánu člověka. Asistenti působí ve službě v roli průvodců, kteří uživatele podporují v plánování a realizaci volného času, v nácviu různých dovedností, např. nakupování, vaření, samostatný pohyb, hospodaření s penězi atd. Pracovníci takto provází klienty pozitivními i negativními aspekty života.

Organizace poskytuje klientům také podporu při pracovním uplatnění, která zahrnuje pravidelné konzultace, pracovní tréninky, podporu na pracovišti a podporu zaměstnavatelům.

Probíhají zde různé kurzy: vaření, komunikačních dovedností *No nekecej!*, kurz v rámci podpory při pracovním uplatnění *SPOLU-PRÁCE* a kurz všeobecných znalostí *No jó!*.

Člověk je zde chápán jako stále se rozvíjející a učící se bytost, a proto je podporován ve vlastní iniciativě a aktivitě. (Vyšší Hrádek, online, cit. 2016-10-24d)

### **Další služby**

#### **Praxe, stáže, konzultace**

V rámci spolupráce s ostatními poskytovateli i dalšími institucemi (např. školskými zařízeními) zprostředkovává organizace možnost absolvovat praxi či stáž nebo využít

konzultaci s jejími pracovníky. Dále je zde také realizována výměna dobré praxe s pracovníky jiných organizací.

V rámci spolupráce s jinými poskytovateli sociálních služeb realizuje organizace sdílení dobré praxe formou jednodenních diskusních setkání skupin pracovníků či několikadenních stáží přímo v terénu (ve vybrané službě či úseku; u vybraného pracovníka). Dále nabízí bezplatné konzultace a předávání know-how případným zájemcům. (Vyšší Hrádek, online, cit. 2016-10-24e)

### **DOMOV SVATÝ JAN, poskytovatel sociálních služeb**

Domov Svatý Jan je poskytovatelem sociálních služeb, které spočívají v dlouhodobé podpoře, pomoci a péči svým uživatelům s cílem naplňovat jejich individuální zájmy, potřeby a přání tak, aby žili co možná nejběžnějším způsobem života.

Služby jsou určeny dospělým osobám s mentálním postižením a dospělým osobám s mentálním postižením v kombinaci s postižením tělesným nebo smyslovým, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

Domov Svatý Jan poskytuje následující **sociální služby**:

- Domov pro osoby se zdravotním postižením
- Odlehčovací služby
- Podpora samostatného bydlení

Jelikož organizace usiluje o zkvalitnění služeb, zapojila se do projektu *Transformace sociálních služeb*. (Domov Svatý Jan, online, cit. 2016-10-24a)

## **Sociální služby**

### **Domov pro osoby se zdravotním postižením**

#### **Poslání služby**

Je poskytování sociálních služeb, které spočívají v dlouhodobé podpoře, pomoci a péči svým uživatelům s cílem naplňovat jejich individuální zájmy, potřeby a přání, aby žili co možná nejběžnějším způsobem života.

#### **Cíle služby**

Vytvářet důstojnou životní úroveň s ohledem na individuální potřeby uživatelů zajištěním ubytování umožňující soukromí, stravování s možností výběru, volnočasových aktivit s možností výběru, podpory a poskytnutí péče adekvátní rozsahu postižení, podpory a pomoci v sociálně právních a finančních otázkách.

Adekvátní mírou podpory a pomoci rozvíjet osobnost našich uživatelů nabídnutím aktivit, které směřují k co největší samostatnosti v sebeobsluze, v činnostech spojených s chodem domácnosti, v činnostech, které rozvíjejí pracovní dovednosti, ve využívání volného času, v rozhodování o svém životě formou celoživotního vzdělávání.

Snažit se o zařazování uživatelů do běžné společnosti a odbourávání bariér mezi společnostmi a lidmi s mentálním postižením využíváním místní vztahové sítě, služeb a místních zdrojů, zaměstnáváním uživatelů na volném trhu práce, využíváním nabídek společenských akcí a aktivit v obci a okolí, hledáním možností bydlení uživatelů mimo Domov Svatý Jan, podáváním podnětů k přehodnocování ke způsobilosti k právním úkonům, otevíráním Domova Svatý Jan veřejnosti.

#### **Zásady (principy) služby**

Respektování práv uživatelů, dodržování etického kodexu pracovníka sociálních služeb, respektování individuálních potřeb uživatelů, týmová spolupráce, flexibilita služeb, respektování volby uživatele, odbornost poskytovaných služeb.

Služba není určena osobám, které vyžadují trvalou odbornou zdravotní péči / osobám se sociálně patologickými rysy, které nejsou schopny žít v komunitě / osobám, které

v důsledku psychiatrické diagnózy a poruchám chování ohrožují sebe nebo okolí / osobám bez mentálního postižení v těžké životní situaci.

### **Odlehčovací služby**

#### **Poslání služby**

Dočasné poskytnutí pobytové sociální služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení, o které se jinak pečuje v jejich přirozeném sociálním prostředí.

#### **Cíle služby**

Cílem služby je umožnit pečující fyzické osobě nezbytný odpočinek a udržet přirozené sociální vztahy a vazby uživatele.

#### **Zásady (principy) služby**

Individuální přístup, rovnoprávný vztah, respektování volby uživatele, zachování důvěrnosti informací, ochrana osobních údajů uživatele, profesionální přístup a odbornost poskytované služby.

### **Podpora samostatného bydlení**

#### **Poslání služby**

Posláním této služby je podpora soběstačnosti dospělých osob s mentálním postižením tak, aby mohli samostatně bydlet v přirozeném prostředí místní komunity.

#### **Cíle služby**

Uživatel služby žije v běžném prostředí ve vlastní domácnosti a s podporou zvládá nároky samostatného bydlení. Uživatel navazuje a udržuje přirozené sociální vztahy a vazby.

#### **Zásady (principy) služby**

Individuální přístup, rovnoprávný vztah, respektování volby uživatele, zachování důvěrnosti informací, ochrana osobních údajů uživatele, profesionální přístup a odbornost poskytované služby. (Domov Svatý Jan, online, cit. 2016-10-24b)

## **MELA, poskytovatel sociálních služeb**

Obecně prospěšná společnost MELA, o. p. s., vznikla na počátku roku 2008. Její snahou je vytvořit další možnosti pro lidi s mentálním a kombinovaným postižením a s dlouhodobě chronickým psychiatrickým onemocněním na cestě k samostatnosti a nezávislosti, na cestě k běžnému životu v přirozených podmínkách lidského společenství mimo velké ústavy.

Prvořadá je zejména otázka bydlení (chráněné nebo podporované) a práce (sociálně terapeutické dílny, podporované zaměstnávání). Proto jsou jejími hlavními činnostmi provozování chráněného bydlení a sociálně terapeutické dílny.

### **Poslání organizace**

Posláním organizace Mela, o. p. s., je nabízet podporu a pomoc lidem s mentálním nebo kombinovaným postižením a s psychiatrickým onemocněním, kteří jsou vzhledem k této skutečnosti znevýhodněni zejména v sociálním začlenění a pracovním uplatnění. Poskytovanými sociálními službami a nabídkou pracovních a aktivizačních činností motivuje organizace klienty k činnostem, které jim umožňují být součástí jejich přirozeného sociálního prostředí a žít život odpovídající životu vrstevníků běžné populace. (Mela, online, cit. 2016-10-24a)

### **Sociální služby**

#### **Chráněné bydlení**

Chráněné bydlení je sociální službou, která umožňuje lidem se zdravotním postižením žít životem, který se co nejvíce podobá životu jejich vrstevníků. MELA, o. p. s., provozuje chráněné bydlení pro lidi s mentálním a kombinovaným postižením a chronicky psychiatricky nemocným v Kolíně, v Sedlčanech a ve Vysokém Chlumci. Služba je poskytována celoročně lidem od 18 roku věku.

Služba se poskytuje bez ohledu na trvalé bydliště uživatele. Do chráněného bydlení se nepřijímají osoby, které neodpovídají naší cílové skupině a osoby závislé na alkoholu, omamných látkách a osoby, jejichž zdravotní stav vyžaduje intenzivní lékařskou nebo nepřetržitou ošetrovatelskou péči (osobní asistenci) spojenou se speciálním technickým vybavením.



### **Cíle služby**

- Pomoci v maximální míře zvládnout každodenní péči o sebe sama a o svou domácnost u 50 % uživatelů.
- Pomoci v maximální míře zvládnout užívání veřejně dostupných služeb u 20 % uživatelů.
- Podpora rozvoje rozumových schopností 30 % uživatelů služby.
- Podpora rozvoje pracovních dovedností a návyků u 30 % uživatelů služby.
- Podpora při využívání volného času u 100 % uživatelů služby.
- Podpora v navazování a udržování přátelských vztahů u 100 % uživatelů služby.
- Snaha o to, aby uživatelé tyto cíle zvládali s co nejmenší podporou ze strany pracovníků. (Mela, online, cit. 2016-10-24b)

### **Sociálně terapeutická dílna v Sedlčanech**

Je ambulantní sociální služba s provozem od pondělí do pátku od 8:00 do 16:00 hodin.

### **Poslání služby**

Poskytovat lidem s mentálním a kombinovaným postižením pomoc při zvládnání a rozvíjení pracovních dovedností a návyků a dále podporu směřující k samostatnému životu mezi lidmi a uplatnění v běžném zaměstnání.

Hlavní náplní sociálně terapeutické dílny MELA, o. p. s., v Sedlčanech jsou různé činnosti zaměřené na získávání a upevňování psychomotorických a sociálních dovedností, které mají vést k co největší samostatnosti uživatele. V dílně nacházejí uplatnění a podporu lidé se zdravotním, zejména mentálním postižením starší 18 let, kteří doposud nebyli úspěšní při sebeuplatnění v běžném zaměstnání. Služba zde nabízí klientům uplatnění svých dovedností a získání nových při pracovních činnostech a podporu individuálních pracovních aktivit. Důraz se klade na podporu klientů při začleňování do běžné společnosti, na podporu a pomoc při zdokonalení a udržení soběstačnosti, možnost individuální seberealizace klientů při pracovních činnostech, upevnění jejich pracovních návyků a přípravu na běžné zaměstnání. Sociálně terapeutická dílna v Sedlčanech dále klientům nabízí prostor pro vzájemnou podporu a komunikaci skupiny vrstevníků.

### **Cíle služby**

- poskytnutí podmínek pro osobní hygienu a nezbytně nutná podpora
- pomoc při zajištění stravy
- nácvik dovedností pro zvládnání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začleňování
- podpora vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností
- podpora při obnovení nebo upevnění, zprostředkování kontaktu s přirozeným sociálním prostředím

Služba se snaží, aby uživatelé získali, pokud možno co největší společenské a pracovní uplatnění. Jednotlivé cíle se tedy týkají sebeobsluhy, samostatnosti, pracovního uplatnění a zapojení do běžného společenského života. Cílem je, aby uživatelé získali, rozvinuli, případně si udrželi dovednosti týkající se nejrůznějších činností. Služba je poskytována bezplatně. (Mela, online, cit. 2016-10-24c)

### **Odborné sociální poradenství**

Organizace poskytuje bezpečnou, bezplatnou a kvalifikovanou podporu všem klientům při řešení jejich nepříznivé životní situace a nabízí jim ve spolupráci s externími odborníky různé možnosti účinného řešení.

Organizace je místem nezávislé, bezplatné, důvěrné a nestranné pomoci. Usiluje o to, aby občané netrpěli neznalostí svých práv a povinností, neznalostí dostupných služeb, neschopností vyjádřit potřeby nebo hájit oprávněné zájmy. Odborné poradenství poskytuje s důrazem na lidskou důstojnost a respektování jedinečnosti každého člověka.

### **Cíle služby**

Cílem odborného sociálního poradenství je zlepšit kvalitu života uživatelů; v případě, že to není možné, alespoň stabilizovat jejich situaci či zabránit jejímu zhoršování.

Pomoc je poskytována každému, kdo se ocitl v těžké životní situaci, je ohrožený sociálním vyloučením nebo je sociálně vyloučený a obrátí se s žádostí o pomoc.

## **Principy služby**

- za poskytnutí služby se neplatí – bezplatnost
- každý pracovník dodržuje práva uživatele a jeho právo kdykoli i bez udání důvodů službu ukončit
- zachování důvěrnosti sděleného
- jednání v zájmu uživatele – nestrannost
- informace jsou pravdivé a úplné – nezávislost
- ke každému uživateli je přistupováno individuálně
- uživatel má právo vystupovat při řešení své situace anonymně – anonymita
- respekt k uživateli a jeho rozhodnutí, jak chce svou situaci řešit
- služby jsou poskytovány kvalifikovanými pracovníky
- sociálními pracovníky
- podpora uživatele k samostatnosti, k samostatnému jednání, aby byl v budoucnu schopen řešit samostatně své problémy
- osamostatňování
- problémy uživatele pracovníci vnímají v širších souvislostech (při řešení uživatelových problémů mohou spolupracovat s jeho rodinou, okolím i jinými institucemi). (Mela, online, cit. 2016-10-24e)

## **Denní stacionář**

Posláním Denního stacionáře v Kolíně a v Sedlčanech je poskytovat přiměřenou ambulantní péči a podporu osobám s mentálním a kombinovaným postižením, popřípadě v kombinaci s chronickým duševním onemocněním, která vede k podpoře v zachování alespoň částečné soběstačnosti a umožňuje, aby uživatelé služby setrvali v jeho přirozeném prostředí. Pobyť v Denním stacionáři umožňuje uživatelům předcházet společenské izolaci a samotě.

## **Cíle služby**

- zvládat běžnou péči o vlastní osobu (hygienické návyky, udržování oděvu aj.)
- posílit komunikační dovednosti uživatele
- zlepšit soustředěnost a pozornost
- rozvíjet myšlenkové a paměťové schopnosti
- rozvíjet hrubou a jemnou motoriku

- orientovat se v okolí stacionáře
- v případě potřeby požádat o pomoc
- umožnit navázání sociálních kontaktů

### **Poslání služby**

Podpora uživatelů naučit se trvale žít se svým zdravotním omezením a v praktickém životě překonávat některé nepříznivé dopady svého omezení a riziko sociálního vyloučení.

### **Cíle služby**

Dosažení soběstačnosti klientů v co největší možné míře prostřednictvím rozvoje jejich schopností a dovedností a posilování návyků potřebných pro samostatný život. Sociální rehabilitace se poskytuje jako služba navazující na službu chráněného bydlení. (Mela, online, cit. 2016-10-24e)

### **RYBKA, poskytovatel sociálních služeb**

Rybka, poskytovatel sociálních služeb, je příspěvková organizace zřízená Středočeským krajem. Poskytuje službu domov pro osoby se zdravotním postižením a službu chráněné bydlení. Klientům poskytuje služby celoročně v nepřetržitém provozu.

### **Poslání**

Posláním organizace je:

- vytvořit lidem s mentálním a fyzickým postižením možnost žít v přirozeném prostředí při zachování jejich důstojnosti a svobodné volby;
- podporovat je v udržování sociálních vazeb (rodina, přátelé, okolní svět), ve všech činnostech běžného života.

### **Cílové skupiny klientů**

Služby v domově pro osoby se zdravotním postižením jsou poskytovány osobám s kombinovaným postižením, osobám s mentálním postižením, osobám s tělesným postižením.

Služby v domově pro osoby se zdravotním postižením jsou určeny pro tyto kategorie: mladí dospělí (19–26 let) a dospělí (27–64 let). (Rybka, online, cit. 2016-10-24a)

## **Domov pro osoby se zdravotním postižením**

### **Cíle služby**

Cílem je poskytovat obyvatelům domova zázemí, jistotu, kvalitní péči využívající moderní a ověřené metody a postupy, péči zaměřenou na individuální potřeby a přání klientů, plnou pochopení a porozumění.

Cílem je trvale vytvářet pro klienty příjemné prostředí, kde se cítí bezpečně a spokojeně, vytvořit podmínky co možná nejpodobnější běžnému bydlení, podporovat vztahy klientů s jejich rodinami a s přáteli, vytvářet prostředí, v němž se rozvíjejí schopnosti klientů.

### **Principy poskytování služeb**

Služby se plánují podle potřeb, zájmů a přání klientů. Klient má právo se rozhodnout o míře poskytování služeb. Na službě se podílí tým pracovníků.

### **Další informace o službách**

Sociální služby se poskytují celoročně a v nepřetržitém provozu. Služby jsou rozhodnutím Krajského úřadu Středočeského kraje a v souladu se zákonem o sociálních službách poskytovány jako domov pro osoby se zdravotním postižením. Služby jsou poskytovány osobám s kombinovaným postižením, osobám s mentálním postižením, osobám s tělesným postižením. Klientům jsou k dispozici jednolůžkové, dvoulůžkové, třílůžkové, čtyřlůžkové pokoje a jeden pětilůžkový.

Služby v domově pro osoby se zdravotním postižením jsou určeny pro tyto kategorie: mladí dospělí (19–26 let) a dospělí (27–64 let).

Uživatelům sociálních služeb je zajištěno celoročně bydlení, strava, pomoc při péči o vlastní osobu, praní a drobné opravy ošacení, osobního i ložního prádla, zdravotní a ošetrovatelskou péči, výchovné a aktivizační činnosti. Každý klient má vlastního klíčového pracovníka, který je na základě osobního profilu klienta a v souladu s přáními a potřebami klienta garantem individuálního plánování. Zdravotní péči zajišťují praktičtí

lékaři a příslušní odborní lékaři. Organizace spolupracuje s dalšími specialisty z mnoha oblastí péče o handicapované.

Pro klienty, s ohledem na jejich zdravotní stav a podle posouzení odborníků, zajišťuje organizace rehabilitační péči, canisterapii, aktivizační činnosti vedoucí k udržení zdravotního stavu a zlepšení sebeobsluhy, pobyt na zahradě zařízení, vycházky do města a okolí, výlety, jízdu na koni, relaxační činnosti, poslech hudby, aromaterapii. Klienti ve věku do 26 let jsou zařazeni do rehabilitačního vzdělávacího programu pro pomocné školy. Výuku zajišťují speciální pedagogové Základní školy Neratovice. Využívány jsou rovněž metody ergoterapie. Klienti rovněž absolvují canisterapii. Stimulují se smysly klientů a objevují nové, doposud v nich uzavřené možnosti.

Pro obyvatele domova je zajištěna rehabilitační, zdravotní a didaktické pomůcky.

Služby poskytuje odborně kvalifikovaný personál ve spolupráci externími specialisty. Zaměstnanci zařízení rozšiřují kvalifikaci v různých oblastech péče – jde například o bazální stimulaci, „míčkování“, alternativní a augmentativní komunikaci. Společné prostory slouží všem klientům. Klienti mají možnost podílet se na vzhledu a úpravě prostor, které využívají. Snahou zařízení je poskytovat kvalitní služby, trvale vytvářet pro klienty příjemné prostředí a zázemí, v němž se cítí bezpečně a spokojeně. (Rybka, online, cit. 2016-10-24b)

## **Chráněné bydlení**

### **Cíle služby**

Cílem je podporovat obyvatele chráněného bydlení v samostatnosti při v životě a bydlení v domácnosti. Podpora se zaměřuje na péči o domácnost, vytváření a upevňování kontaktů s okolním sociálním prostředím. Organizace podporuje klienty ve vytváření vlastního, příjemného a spokojeného bydlení v běžném prostředí a v aktivitách, které přináší každodenní běžný život.

### **Principy poskytování služeb**

Služby se plánují podle potřeb, zájmů a přání klientů. Klient má právo se rozhodnout o míře poskytování služeb. Na službě se podílí tým pracovníků.

### **Další informace o službách**

Sociální služby se poskytují celoročně a v nepřetržitém provozu. Rozhodnutím Krajského úřadu Středočeského kraje a v souladu se zákonem o sociálních službách jsou poskytovány jako chráněné bydlení.

Služby jsou zacíleny na osoby s mentálním postižením, osoby s tělesným postižením a osoby se zdravotním postižením. Služby jsou určeny pro muže a ženy ve věku od 18 do 64 let, respektive od 27 do 64 let).

Uživatelům sociálních služeb je zprostředkováno celoročně ubytování, strava nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti, aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Služby poskytuje odborně kvalifikovaný personál ve spolupráci externími specialisty.

Snahou organizace je poskytovat kvalitní služby, trvale vytvářet pro klienty příjemné prostředí a zázemí, kde se cítí bezpečně a spokojeně. (Rybka, online, cit. 2016-10-24c)

### **Podpora samostatného bydlení**

Od 1. 4. 2014 poskytuje organizace další sociální službu podpora samostatného bydlení o kapacitě dvou klientů v Neratovicích. Jde o terénní službu. (Rybka, online, cit. 2016-10-24a)

### **Náplň práce vedoucího pracovníka v sociálních službách**

Vedoucí pracovník v sociálních službách se zabývá analytickou, koncepční a metodickou činností. Jako metodik v organizaci významným způsobem ovlivňuje kvalitu a její řízení v poskytovaných službách. Podílí se na tvorbě závazných vnitřních pravidel a odpovídá za tvorbu metodických postupů platných pro organizaci. „Šije“ je na míru organizaci při zohlednění nároků, které na sociální služby klade zákon o sociálních službách a kritéria standardů kvality definovaná ve vyhlášce. Hledá cesty, jak pomocí písemných metodických materiálů zaznamenat vhodnou praxi a zakotvit požadovanou kvalitu do fungujícího systému organizace. Podílí se tedy na tvorbě a aktualizaci standardů. Řídí, organizuje, kontroluje a odpovídá za činnost pracovníků dané sociální služby. Zodpovídá také za řádné vedení dokumentace dané služby.

Zajišťuje komplexní koordinaci sociální služby. Zodpovídá za plynulý chod, za úroveň práce podřízených pracovníků. Při řízení služby odpovídá za individuální přístup pracovníků ke klientům, respektování jejich práv, spoluvytváří podmínky pro jejich důstojný život. V souladu s nejnovějšími zásadami a odbornými poznatky v péči o klienty, vytváří komplexní systém dané sociální služby, který vyhovuje jejich potřebám. Rovnoměrně a účelně rozmisťuje podřízené zaměstnance v dané sociální službě. Sestavuje pracovní harmonogram a denní pracovní náplň podřízených zaměstnanců. Zabezpečuje mimo jiné i jejich další vzdělávání. Vedoucí pracovník je přímo odpovědný za kvalitu poskytovaných služeb, zároveň s pracovníky v přímé péči, kteří skutečnou kvalitu služeb tvoří.

### **Metody výzkumného šetření**

Jako metodu pro výzkum jsem zvolila hloubkový rozhovor.. Vzhledem k prokazatelnosti takového výzkumu šlo o nelehkou volbu. Na základě nízkého počtu respondentů má metoda rozhovoru kvalitativní charakter, a nelze ji tedy hodnotit z hlediska většiny. Výhodou však zůstává, že pomocí rozhovoru prozkoumává výzkumník myšlenky vybraných jednotlivců z detailního hlediska. Získává od nich četné informace, je zaplavován jejich názory a pocity, jež charakterizují zkoumanou problematiku. V této práci jde o volný, polostrukturovaný rozhovor na dané výzkumné téma. Nejprve jsme stanovili jádro rozhovoru, které určuje, v jakých okruzích se budou kladené otázky pohybovat. Sestaveny tak byly tři hlavní okruhy otázek, které v případě potřeby doplnily další dílčí otázky, jež umožnily hlubší porozumění problému. Po domluvě s respondenty byl proveden písemný záznam. Záznam se stal významným zdrojem pro sestavení podrobných analýz jednotlivých rozhovorů, na jejichž základě vznikly profily všech respondentů. Získaná empirická data byla následně porovnána.



## **5.5 Zjištěné výsledky a jejich interpretace**

### **Profil vedoucího pracovníka č. 1**

#### **Osobní údaje:**

Iniciály: S. P.

Pohlaví: ženské

Rok narození: 1970

#### **Vzdělání:**

- **UJAK – speciální pedagogika – učitelství (Mgr.)**

#### **Profesní vzdělání – kurzy, výcviky, školení:**

- 24 hod. školení za rok

#### **Současná profesní praxe a profesní minulost:**

- Domov Mladá Milovice (dříve ÚSP) – 2000 – 2007 – vychovatelka
- Vyšší Hrádek, poskytovatel sociálních služeb, Brandýs n/L – Stará Boleslav – 2008 – dosud – pracovník v sociálních službách, metodik služby Chráněné bydlení, vedoucí týmu a zástupce vedoucí služby Chráněné bydlení, vedoucí týmu služby Domov pro zdravotně postižené, manažer kvality služeb, vedoucí služby Domov pro zdravotně postižené a Denní stacionář, manažer kvality pro službu Chráněné bydlení, zástupce osoby pověřené řízením Vyššího Hrádku, poskytovatele sociálních služeb

#### **Profesní působení – oblasti kvalifikace a kompetence:**

- Lektorka – vzdělávání pracovníků – Individuální plánování; Já, asistent; Prostor člověka při spolupráci v sociálních službách
- Lektorka – transformace sociálních služeb

- Členka expertní skupiny pracovníků chráněného bydlení při MPSV (projekt Transformace sociálních služeb)
- Přednášející na konferencích a kulatých stolech v rámci projektu MPSV Transformace sociálních služeb
- Asistentka (dle v daném roce platné legislativy) u dospělých lidí s mentálním postižením
- Vychovatelka (dle v daném roce platné legislativy) u dospělých lidí s mentálním postižením
- Vychovatelka (dle v daném roce platné legislativy) u dětí s mentálním postižením
- Vedoucí vychovatelka (dle v daném roce platné legislativy) denního stacionáře pro klienty do 26 let

### **Obsah rozhovoru č. 1**

Paní S. P. má vysokoškolské magisterské vzdělání, pracuje v příspěvkové organizaci ve Středočeském kraji, která poskytuje dvě pobytové a jednu ambulantní službu. Cílovou skupinou organizace jsou mentálně postižení dospělí lidé, a to i v kombinaci s jiným postižením. Zastává pozici vedoucí Domova pro zdravotně postižené, manažera kvality a je zástupkyní osoby pověřené řízením organizace. Zkušenosti na obdobné pozici má, v oboru pracuje již 16 let. Z rozhovoru vyplývá, že ji k výběru profese přivedl zájem o lidi, kteří se něčím odlišují od společenského průměru. K výběru profese ji nejvíce motivovala babička, která ji podstatným způsobem ovlivnila v náhledu na sebe i druhé. Právě výchova babičky ji naučila pomáhat slabším, hledat v druhém člověku dobro, věřit v něj, neodsuzovat ho. Velký vliv při výběru profese vnímala paní S. P. již při studiích na střední škole, kdy ji zajímala biologie a společenské vědy. Avšak podstatný zlom v životě paní S. P. nastal ve chvíli narození syna, kterému byl diagnostikován nerovnoměrný psychomotorický vývoj. Péče o něj ji upevnila v přesvědčení, že když je vůle něco změnit, může se to podařit. Pomáhat druhým pokládá jako základní životní směřování.. Na druhou stranu ale podotýká, že člověk nesmí zapomínat na sebe, své bližní a nepracovat 24 hodin denně. Hodnotové postoje pokládá za velmi důležité. Na prvním místě řadí pravdivost jako nevyhnutelný životní postoj. Klade důraz na asertivitu, a to ve smyslu nebát se sdílet druhému, co prožíváme a proč. Jako jednoznačnou hodnotu pro práci v sociálních

službách označuje odpovědnost a zároveň upozorňuje, že lidé využívající sociální služby bývají lehce manipulovatelní a zneužitelní. Za nedocentelnou považuje trpělivost, která vyplývá ze skutečnosti, že v sociální práci se mnohdy ocitneme na začátku. Je proto třeba neustálé opakování a vysvětlování, což vyžaduje trpělivý přístup nejen ve vztahu ke klientům, ale i k podřízeným. V profesním i osobním životě se řídí převážně pravidlem jednat s druhými způsobem, jak bych chtěla, aby oni jednali se mnou. Za důležité považuje jít druhým příkladem, působit klidně, a usilovat tak o vnitřní vyrovnanost. Ve vztahu k lidem považuje za podstatný vzájemný respekt a z toho vyplývající svobodný prostor pro vyjádření vlastního názoru a přijetí (respektování) názoru druhých, i za předpokladu, že s ním nesouhlasíme. Taková svoboda dle paní S. P. souvisí také se sebeovládáním. Za profesní vzor pokládá osobnost Alice Masarykové: nejen pro její vzdělanost a úspěšnost v oboru ošetrovatelství a sociální práce, ale i pro její příkladný přístup v osobním životě. Za své vzory považuje i osobnosti, které čelí denně životním nesnázím a svou obětavostí pro druhé dokáží upozadit své vlastní cíle.

Pojem kompetence vnímá především jako způsobilost k vykonávání určité činnosti. Hlavním předpokladem pro vedoucí pozici tak považuje osobní efektivitu, kterou označuje jako schopnost řídit sebe sama a využívat smysluplně pracovní čas. Z tohoto důvodu neshledává kvalifikaci jako nejpodstatnější pro vykonávání vedoucí pozice. Je přesvědčena, že je vhodné propojit kvalifikaci s praktickou zkušeností s náplní práce na pozicích, které vedoucí řídí. Za standard komunikační dovednosti považuje administrativní a počítačové znalosti na pokročilé úrovni a orientaci v dané oblasti profese. Mezi důležité schopnosti vedoucího pracovníka řadí hlavně sociální schopnosti, které specifikuje jako zájem o druhé, porozumění, respekt a ovlivňování vlastním příkladem. Vedoucí pracovník by měl mít v daném oboru praxi i na nižší vedoucí pozici, popřípadě zkušenosti na obdobné pozici u jiného zaměstnavatele. Z vlastní zkušenosti zastává názor, že by vedoucí pracovník měl mít zkušenost i s přímou péčí u klientů, kterou uplatňuje při podpoře jejich asistentů. Zde vyjadřuje zejména fakt, že se může o své zkušenosti opřít, lépe argumentovat, vysvětlovat a ukazovat. Konstatuje také, že když vedoucí pracovník zná specifika práce svých podřízených, může opět dobře argumentovat v diskuzích s nimi. Pracovní spokojenost podřízených zjišťuje na pravidelných individuálních schůzkách s pracovníky přímé péče, pravidelných poradách týmů a vedení služby a při hodnotících schůzkách v rámci sebereflexe a nastavení individuálně vzdělávacího plánu pracovníků, které se konají

jednou za rok. Profesní rozvoj podřízených podporuje v rámci organizace vzděláváním pracovníků, které je postavené na míru dle jejich zakázek. Na poradách týmů usiluje o rozbor situací z praxe, kdy pracovníci reflektují aktuální problémy s klienty. Upozorňuje také na možnost využití organizační knihovny, kde si mohou pracovníci zapůjčit odbornou literatury dle jejich zájmu. Vlastní profesní rozvoj podporuje paní povinným vzděláváním, jež vyplývá ze zákona o sociálních službách, samostudiem, a vyhledáváním témat souvisejícím s přípravou interního vzdělávání. Zlepšit se v ekonomické oblasti považuje za svůj hlavní profesní cíl.

Dále se vzdělává v rámci sdílení praxe s kolegy na obdobné pozici, v rámci pravidelných setkání s poskytovateli sociálních služeb, a v rámci rozhovorů s přímou nadřízenou. Také formou sdílení praxe s kolegy na poradách, při individuálních konzultacích apod. Podle paní S. P. by se měl vedoucí pracovník vzdělávat především v oblastech práce s časem, financování, odolnosti vůči stresu a v dalších manažerských dovednostech. Sama preferuje individuální vzdělávání mimo organizaci, kde pracuje. Pokládá za důležité profesní sdílení zkušeností s odborníky z oboru, vnímá to za osobně obohacující. V souvislosti s anotací kurzu očekává od vzdělávání zodpovězení otázek, které si připraví. Nabyté znalosti a dovednosti se snaží využít, avšak nikoli vždy v danou chvíli. Vzdělávání pokládá za standard, který je daný ze zákona, ale i z osobního hlediska souhlasí s potřebou vzdělávání. Z vlastní profesní zkušenosti však podotýká, že kde není odpovědnost, je nutná zákonem vymezená povinnost. Jako jedinou bariéru, kterou vnímá v oblasti vzdělávání, jsou finanční možnosti organizace. Za prostředek pro rozvoj osobnosti vzhledem k věku již nepovažuje, své osobnostní kvality rozvíjí především v oblasti koučování. Psychohygieně přikládá velký důraz; přiznává, že ve chvílích, kdy neuměla pracovat sama se sebou, se stávala workoholikem, a proto podotýká, že člověk musí umět myslet i na sebe, nejen na druhé.

Pod pojmem etický postoj si představuje postoj k sobě i k druhým. Z profesního hlediska vnímá klienta jako zákazníka, respektovaného člověka a především partnera. Řídí se podle zásady nevychovávat, nepoučovat, nepřikazovat, ale dávat nabídky, vysvětlovat, provázet zkušeností apod. Preferuje jednoznačně partnerský přístup, jehož principem je respekt ve spolupráci, respekt ke zdraví, míře postižení a respekt k soukromí. Etické postoje uplatňuje vlastními projevy chování a jednání, nastavuje zrcadlo spolupracovníkům i klientům a využívá nástroje definované organizací,

v níž působí. Za důležité charakterové vlastnosti u vedoucího pracovníka považuje zejména vyrovnanost, trpělivost, houževnatost, rozhodnost, reflexi k sobě, k týmu i k situacím, dále asertivitu, flexibilitu v komunikaci, v řešení situací i v zavádění změn a především zodpovědnost. Asertivitu považuje za nepostradatelnou. Vnímá, že je důležité se umět na druhého člověka naladit, ale také se umět vyhradit. Výkon podřízených ovlivňuje průběžnými finančními odměnami za nadstandardní pracovní výkon, otevřenou diskuzí s podřízenými na individuálních konzultacích, vymezením jasných mantinelů a vysvětlováním. Konfliktní situace s podřízenými řeší rozbořením, který reflektuje pohled všech zúčastněných; nejprve zklidněním situace, potom konstruktivní diskuzí a na závěr dává možnosti, aby si pracovník sám vybral a doporučil, co bude nápravou vzniklé situace. Podřízené nejčastěji motivuje pochvalou i za zdánlivé maličkosti, na individuálních konzultacích a na poradách reflektuje výsledky práce týmu. Konstatuje, že je významné nebát se přiznat vlastní chybu či nevědomost. Pro paní S. P. je důležité, aby podřízený cítil ve vztahu k ní bezpečné prostředí, a podotýká, že stěžejní je také symbióza oboustranného respektu a důvěry. Ve vztahu ke klientovi to cítí totožně a dodává, že v souladu musí být i otevřená komunikace. Sebereflexi vysvětluje jako rozvažování o sobě samém. Poukazuje, že se postupem času stala v profesi jistější, rozhodnější a více si věří. Svědomí vnímá jako volání v nás, které navazuje na naši sebereflexi. Za důležité považuje umět se na sebe sama v různých situacích podívat jinými očima, aniž by sledovala jen vlastní prospěch a prosazení. Říká, že to jde ruku v ruce v osobním životě i na poli sociální práce. Prosociální chování jednoznačně chápe jako velmi podstatné a dle jejího názoru je třeba pěstovat prosociální chování již od útlého věku, základem je tedy rodina. Pokud dítě rodinu nemá a je vyčleněno ze společnosti ústavní péčí, potřeba prosociálního chování ve společnosti narůstá. Každý si přeje být akceptován...

## **Profil vedoucího pracovníka č. 2**

### **Osobní údaje:**

Iniciály: P. P.

Pohlaví: žena

Rok narození: 1990

### **Vzdělání:**

- SOŠ a SOU Neratovice – obor veřejnoprávní činnost
- Vysoká škola aplikovaného práva – obor sociálně správní činnost a zaměstnanost (Bc.)

### **Profesní vzdělání – kurzy, výcviky, školení:**

- 2012 – Způsobilost k právním úkonům – proces navrácení způsobilosti k právním úkonům (workshop)
- 2012 – Burnout syndrom (kurz)
- 2012 – Role opatrovníků v kontextu změn v novém Občanském zákoníku (workshop)
- 2012 – Řízení změny v organizaci poskytující sociální služby – jak pracovat se zaměstnanci (kurz)
- 2013 – Rozhodování s podporou (workshop)
- 2013 – Přirozená podpora jako základ naplněného života v přirozeném prostředí a bezpečí při právních úkonech (seminář)
- 2013 – Základní informace k tvorbě dokumentací a smluv (kurz)
- 2013 – Řešení konfliktů na vlastní kůži (vzdělávací program)
- 2013 – Nový občanský zákoník (workshop)
- 2014 – Vyjednávání aneb jak se domluvit s klientem (vzdělávací program)
- 2015 – Zákon o sociálních službách v aktuálním znění (vzdělávací program)
- 2015 – Konference Pro změnu
- 2015 – Základy duševní hygieny a relaxačních metod (vzdělávací program)
- 2015 – Prostor člověka při spolupráci v sociálních službách (školicí akce)

- 2016 – Řešení obtížných komunikačních situací v sociální práci (další vzdělávání pracovníků)
- 2016 – Manipulace, vytváření závislosti v praxi sociální služby (vzdělávací program)

#### **Současná profesní praxe a profesní minulost:**

- Chráněné bydlení Vyššího Hrádku, p. s. s. – sociální pracovník
- Chráněné bydlení Vyššího Hrádku, p. s. s. – vedoucí služby

#### **Profesní působení – oblasti kvalifikace a kompetence:**

- Sociální pracovník
- Vedoucí služby chráněného bydlení

#### **Obsah rozhovoru č. 2**

Paní P. P. má vysokoškolské bakalářské vzdělání, pracuje v organizaci poskytující sociální služby ve Středočeském kraji. Cílovou skupinou jsou dospělí lidé s mentálním postižením. Organizace poskytuje tři služby: domov pro osoby se zdravotním postižením, chráněné bydlení a denní stacionář. V organizaci pracuje respondentka na pozici vedoucí sociální služby a sociální pracovnice. Předešlé zkušenosti na podobné pozici nemá, ale v oblasti sociálních služeb pracuje pět let. K výběru této profese ji vedla její smysluplnost a možnost pracovního uplatnění. Přímo ve výběru zaměstnání ji neovlivnil nikdo, avšak její přístup k práci a pracovní nastavení nejvíce ovlivnila její první vedoucí. V širších souvislostech je ráda, že má užitečnou práci, která je prospěšná, což ji velmi naplňuje. Avšak dodává, že netrpí spásitelským syndromem, což vysvětluje ve smyslu, že nechce nikoho zachraňovat a obětovat se pro něj. V profesním i osobním životě je pro paní P. P. důležitá především zodpovědnost, slušnost, respekt k člověku a jeho odlišnostem, k jeho názorům a také otevřená komunikace. Za profesní vzor považuje výše zmiňovanou první vedoucí, v jejíž práci stále nachází inspiraci.

Pod pojmem kompetence si představuje schopnost zastat určitou pracovní pozici, čili mít potřebnou kvalifikaci. Specifika, jako jsou například odolnost vůči tlaku

či schopnost sebereflexe, považuje za důležité u pracovníků na jakékoli úrovni. Za osobnostní předpoklady pro výkon pracovníka na vedoucí pozici považuje především loajalitu, respekt k člověku, rozhodnost a důslednost, flexibilitu, ochotu a schopnost jednat s lidmi a umět je motivovat. Kvalifikaci pro výkon vedoucí profese za stěžejní nepovažuje. Domnívá se, že je důležitý spíše osobní přístup a nastavení vedoucího pracovníka, které se promítá, dle jejího názoru, do způsobu vedení. Znalosti a dovednosti, které u vedoucího pracovníka považuje za samozřejmé, jsou zejména znalost sociální práce, okrajově znalost práva a humanitních věd a také manažerské dovednosti. Za přínosné, avšak nikoli nezbytné, považuje, aby člověk nějakou dobu pracoval na jakékoli pozici v konkrétní sociální službě, než se z něj stane vedoucí pracovník. Avšak dle jejího názoru, nemusí mít vedoucí pracovník zkušenost s přímou péčí u klientů. Za důležité považuje, aby vedoucí dobře znal specifika práce podřízených. Vysvětluje, že pokud chce vedoucí vést své pracovníky, musí jejich práci alespoň částečně rozumět a být schopen pracovat s jejich připomínkami. Těžko lze o věcech diskutovat nebo nastavovat určitá pravidla, jestliže nebude vědět, jak jejich práce vypadá. Pracovní spokojenost podřízených zjišťuje za pomoci pravidelných konzultací, rozhovorů, jednou za rok prostřednictvím dotazníků spokojenosti a jednou za půl roku při hodnoticích schůzkách. Jejich profesní rozvoj podporuje v rámci individuálního plánování. Pro každého pracovníka je sestavován individuální vzdělávací plán, ve kterém se prolínají požadavky konkrétního pracovníka, týmu a celé služby. Pracovníci mají možnost přijít s vlastními požadavky na kurz či stáž, a je jim umožněno se jich účastnit. Organizace podporuje pracovníky například i v dálkovém studiu. Vlastní profesní rozvoj podporuje též výběrem stáží a kurzů, které ji zajímají. Další profesní cíle však nemá.

Kromě účasti na kurzech, seminářích, stážích či konferencích se paní P. P. vzdělává čtením odborné literatury, sledováním novin, a to například v legislativě. Na pracovišti má možnost výběru vzdělávacích kurzů, které ji zajímají, jak je uvedeno výše. Podřízeným pracovníkům je kromě vzdělávacích kurzů šitých na míru umožněno čerpat z praxe vedoucích pracovníků a dokumentace při vysokoškolském studiu. Oblasti vzdělávání vedoucích pracovníků jsou podle paní P. P. individuální, záleží na konkrétním člověku a jeho vzdělávacích potřebách. Konstatuje, že by se měl vzdělávat v oblastech, v nichž cítí nejistotu, které jsou v danou chvíli potřebné, například komunikace, práce se zpětnou vazbou či timemanagement. Nejvíce preferuje zážitkové vzdělávání s využitím praktického nácviku či videotréninku, protože využít



těchto technik je mnohem efektivnější na zapamatování než jen mluvené slovo. Od vzdělávání očekává především získání nových informací nebo také ověření správnosti stávajících postupů. Využití znalosti a dovednosti většinou využije v praxi. Vzdělávání považuje za standardní předpoklad jak z profesního, tak i z osobního hlediska. Vzdělávání pokládá za i důležité a doplňuje, že by se na něj nemělo zapomínat. Zaměstnavatel paní P. P. ve vzdělávání zaměstnance podporuje, za velkou bariéru ovšem považuje finanční možnosti. Vzdělávání jednoznačně pokládá za prostředek pro rozvoj své osobnosti. Osobní kvality rozvíjí především sebereflexí. Psychohygieně nepřikládá žádný význam.

Pod pojmem etický postoj si představuje postoj konkrétního člověka ke konkrétnímu tématu – tedy to, co považuje za vhodné, přijatelné, správné apod. Z profesního hlediska považuje etické postoje za zásadní. V profesi preferuje otevřený a respektující přístup. Při uplatňování etických postojů v profesi se řídí zásadou, jak ke své práci, kolegům, uživatelům bude přistupovat vedoucí pracovník, tak se budou chovat i ostatní pracovníci. Vedoucí pracovník vytváří jakýsi standard chování a přístupů, které jsou v dané službě přijatelné a správné. Vedoucí pracovník by měl být především loajální, rozhodný, důsledný, flexibilní, ochotný, mít schopnost jednat s lidmi, respektovat je a motivovat. Asertivitu pokládá z pohledu profesní role stěžejní. Je toho názoru, že pokud vedoucí chce, aby se ostatní pracovníci chovali asertivně, musí se tak chovat i on. Pracovní výkon podřízených ovlivňuje především motivací, zpětnou vazbou, nastavením pravidel a hranic. Konfliktní situace s nimi se snaží řešit flexibilně a asertivně. Podřízené pracovníky motivuje zejména předáním zpětné vazby, vstřícným přístupem i finančně. Ve vztahu k podřízenému i ke klientovi je pro paní P. P. důležitý respekt, trpělivost a otevřená komunikace. Pod pojmem sebereflexe si představuje schopnost zpětně si reflektovat vlastní jednání, případně uznat nedostatky a poučit se z nich. Svědomí považuje za propojené právě se sebereflexí. V průběhu působení v profesi nepocituje, že by se nějak významně změnil její profesní přístup. Prosociální chování považuje za potřebné a zmiňuje, že vidí velkou úlohu sociální práce v osvětě veřejnosti.

### **Profil vedoucího pracovníka č. 3**

#### **Osobní údaje:**

Iniciály: D. P.

Pohlaví: žena

Rok narození: 1971

#### **Vzdělání:**

- Střední hotelová škola

#### **Profesní vzdělání – kurzy, výcviky, školení:**

- 2007 Kurz pro pracovníky v sociálních službách (200 hodin)
- 2008 Základní a nástavbový kurz bazální stimulace (60 hodin)
- 2013 Kurz pro vedoucí pracovníky (160 hodin)
- Zvládání rizikových situací
- Individuální plánování
- Alternativní a augmentativní komunikace
- Aktivizace klientů s vysokou mírou podpory
- Paliativní péče
- Posuzování míry nezbytné podpory uživatele
- Etika sociální práce a etické kodexy v sociální práci
- Příčiny negativních jevů na pracovišti
- Doteková terapie
- Hodnocení zaměstnanců a vedení porad

#### **Současná profesní praxe a profesní minulost:**

- Domov Svatý Jan – komunita klientů s vysokou mírou podpory, 10 let pracovník v sociálních službách, devět let vedoucí úseku přímé péče

### **Profesní působení – oblasti kvalifikace a kompetence:**

- přímá péče o klienty s mentálním postižením s vysokou mírou podpory
- specializace na bazální stimulaci a snoezelen
- specializace na paliativní péči těchto osob

### **Obsah rozhovoru č. 3**

Paní D. P. má středoškolské vzdělání, pracuje v organizaci, která poskytuje tři služby: domov pro osoby se zdravotním postižením, odlehčovací služby a samostatné bydlení. Cílovou skupinou jsou dospělé osoby s mentálním postižením, eventuálně dospělé osoby s mentálním postižením v kombinaci s postižením tělesným. Zastává zde pozici vedoucí úseku přímé péče pro osoby s vysokou mírou podpory. Předěšlé zkušenosti na podobné pozici nemá, avšak v oblasti sociálních služeb pracuje již 19 let. K výběru této profese ji vedla omezená nabídka zaměstnání v místě bydliště a její blízké situování. K výběru profese ji motivovala osobní zkušenost s péčí o člověka s postižením. Podstatným způsobem ji ovlivnila tehdejší vedoucí sestra zdravotního úseku. Pomáhat druhým vnímá jako jednu z priorit v profesním i osobním životě, z čehož pociťuje uspokojení a naplnění smyslu života. Postoje, jako jsou zodpovědnost, spravedlnost, upřímnost, empatie a altruismus, jsou pro paní D. P. důležité v osobním i pracovním životě. Opírá se především o etické hodnoty, jakými jsou úcta k člověku, respektování jeho zvláštností, čestnost, svědomitost, zodpovědnost, respekt, spolupráce a tolerance. V profesi považuje za své vzory především Mgr. Helenu Housovou a Mgr. Martina Haicla.

Pod pojmem kompetence si představuje pravomoc rozhodovat a nést odpovědnost za tato rozhodnutí, vykonávat a zadávat určité úkoly, v oblasti klienta může jít o schopnost, dovednost apod. Dle jejího názoru má pozice vedoucího pracovníka taková specifika, jako jsou zvýšené nároky na komunikační dovednosti, odpovědnost za práci podřízených, vnímání pracovního prostředí jako funkčního celku, které svým rozhodováním sama podporuje. Dodává, že by měl vedoucí pracovník mít takové osobnostní předpoklady pro výkon profese, jako jsou komunikační dovednosti, tolerance vůči podřízeným, dovednost nadhledu, pozitivní myšlení, konstruktivní přístup při řešení problémů a psychická odolnost. Kvalifikace je z pohledu paní D. P. důležitá pouze z části, dle jejího názoru je prioritní znalost prostředí, praxe a osobnostní předpoklady. Pro vedoucího pracovníka by měla být samozřejmostí

znalost prostředí, jeho minulost, současnost i vize do budoucna, orientace v praxi a teoretické znalosti. Za nejdůležitější dovednosti považuje dovednost hledat a přijímat kompromisy, vést a motivovat podřízené, udržovat rovnováhu mezi povinnostmi a potřebami podřízených na jedné straně a požadavky nadřízených na straně druhé. Vedoucí pracovník by měl mít ideálně profesní dovednosti, jako jsou praxe v oboru, nezbytné teoretické minimum, profesní růst či zkušenosti z ostatních podobných zařízení. Jednoznačně se domnívá, že by měl vedoucí pracovník mít zkušenost s přímou péčí u klientů. Konstatuje, že jedině takovou přímou zkušeností lze poznat vlastnosti a potřeby klientů, možnosti a potřeby zaměstnanců a specifika prostředí. Uvádí, že je také důležité, aby znal specifika práce podřízených; vychází tak z vlastní praxe, protože jde o jednu ze základních podmínek pro dobré vedení podřízených. Pracovní spokojenost podřízených zjišťuje prostřednictvím přímého rozhovoru, pozorování, empatie a dotazníkového šetření. Profesní rozvoj podřízených pracovníků podporuje v rámci využívání dalšího vzdělávání, podporou specializace daných pracovníků v oblastech zaměřujících se například na výtvarné aktivity, ergoterapii, bazální stimulaci aj. svůj profesní rozvoj podporuje také využíváním dalšího vzdělávání, četbou odborných časopisů a literatury, setkáváním se s vedoucími pracovníky podobných zařízení. Její další profesní cíle jsou podpora transformačních procesů v sociálních službách se zaměřením na lidi s vysokou mírou podpory.

Jak již bylo zmíněno výše, paní D. P. se vzdělává v rámci dalšího vzdělávání na seminářích, stážích, supervizích, školicích akcích a četbou odborných časopisů a literatury. Pracoviště jí umožňuje se vzdělávat prostřednictvím kurzů, které si vybírá z dostupné nabídky. Společně s dalšími pracovníky dává podněty k tématům dle potřeb zařízení, ve kterém pracují. Podřízené pracovníky podporuje ve vzdělávání formou pomoci při hledání a zprostředkovávání vhodných kurzů a školení, které odpovídají jejich zájmům a pracovním potřebám. Vedoucí pracovník by měl mít nezbytné teoretické minimum pro práci vedoucího pracovníka v sociálních službách a také v managementu: například v řízení skupiny lidí, trendech pro přímou péči a jejich aktuálních problémech. Ve vzdělávání preferuje především kurzy s praktickými nácviky s možností vzájemného předávání profesních zkušeností. Zásadní očekávání, která má od vzdělávání jsou využitelnost v praxi s možností zkvalitnit sociální službu. Nabyté znalosti a dovednosti v praxi využije individuálně, někdy ano, někdy naopak nikoli. Avšak v době změn považuje vzdělávání za nezbytné. Zaměstnavatel podporuje paní D. P. v dalším vzdělávání i nad povinný rámec vyplývající ze zákona

o sociálních službách. Za velké bariéry v této záležitosti považuje vysokou cenu některých speciálních vzdělávacích akcí či časovou vytíženost. Vzdělávání považuje za prostředek pro rozvoj své osobnosti jen do jisté míry. Vysvětluje, že je potřeba si ponechat prostor pro osobní život, rodinu, zájmy a záliby. Právě zájmy, záliby, četba, rodina a přátelé jsou onou další formou rozvoje osobnostních kvalit. Psychohygiena je pro ni významná forma pro snížení stresu, odpočinek a relaxace, pro nabytí nových sil.

Pod pojmem etický postoj si paní D. P. představuje stanovisko, které odpovídá zaběhlým morálním předpokladům a pravidlům v daném místě a v daném čase. Z profesního hlediska vnímá etické postoje jako základní předpoklad k výkonu práce v sociálních službách, na který navazuje získaná zkušenost z praxe a dalšího vzdělávání. Preferuje profesní přístup, který se zakládá na principech dodržování etických zásad, zákonných norem, vnitřních pravidel daného zařízení a respektování klienta a jeho potřeb. Etické postoje uplatňuje způsobem respektování práv a potřeb klienta, zajištění důstojnosti klienta, podpora jeho osobnosti, vytvoření důstojného a podnětného prostředí a především zachování mlčenlivosti. Mezi charakterové vlastnosti vedoucího pracovníka řadí zejména mravnost, čestnost, upřímnost, statečnost, zásadovost, pracovitost, píle, smysl pro zodpovědnost, houževnatost, altruismus, ohleduplnost, srdečnost, společenskost, sebedůvěra, sebeúcta a hrdost. Asertivitu považuje z pohledu své pracovní role za nezbytnou, i když podotýká, že je v praxi obtížně uplatnitelná. Pracovní výkon podřízených ovlivňuje formou pochval i kritiky, finančním ohodnocením a motivací vlastním příkladem. Konfliktní situace s podřízenými řeší rozhovorem, rozbořením situace a hledáním vhodného řešení. Podřízené motivuje nejen osobním příkladem, ale i finanční odměnou a morálním ohodnocením. Ve vztahu k podřízenému je pro paní D. P. důležitá tolerance, respekt, komunikace, důvěra, dovednost oprávněné kritiky a vyžadování plnění povinností. Ve vztahu ke klientovi jsou pro ni důležité úcta, respekt, tolerance, pozitivní náhled, pochopení, empatie a rozumná podpora. Pojem sebereflexe považuje za sebepoznávání, vysvětluje jej jako úvahu o sobě samém v kontextu změn člověka i jeho prostředí. Popisuje, že v průběhu času se změnil její profesní přístup zejména způsobem, že je více realistická, výrazněji vnímá limity zaměstnanců, organizace, systému, ale i klientů jako samotných. Hlas svědomí v různých situacích vnímá z hlediska toho, že myslí na to, jak by si přála, aby se k ní chovali ostatní v dané situaci. Prosociální chování považuje za důležité. Konstatuje, že je třeba pomáhat

druhým, být schopen udělat jim radost, přinést jim užitek bez osobního materiálního obohacení.

#### **Profil vedoucího pracovníka č. 4**

##### **Osobní údaje:**

Iniciály: M. R.

Pohlaví: muž

Rok narození: 1975

##### **Vzdělání:**

- vyučen strojní mechanik – SOU Elektrotechnické
- maturita – SOU Strojírenství
- maturita – Ekonomická škola obor drobné podnikání
- jazyková škola – jednoleté pomaturitní studium anglického jazyka

##### **Profesní vzdělání – kurzy, výcviky, školení:**

- 2008 Kurz pracovníka v sociálních službách (200 hodin)
- 24 hod. školení každý rok

##### **Současná profesní praxe a profesní minulost:**

- Domov Svatý Jan – pracovník v soc. službách (přímá péče)
- Domov Svatý Jan – vedoucí cvičných domácností

##### **Profesní působení – oblasti kvalifikace a kompetence:**

- dobrovolník u psychicky nemocných
- vedoucí týmu na cvičných domácnostech
- přímá péče u dospělých mentálně postižených lidí
- klíčový asistent, tvorba individuálních plánů klienta

#### Obsah rozhovoru č. 4

Pan M. R. má středoškolské vzdělání, pracuje v organizaci, která poskytuje tři sociální služby: domov pro osoby se zdravotním postižením, odlehčovací služby a podporu samostatného bydlení. Cílová skupina služeb jsou dospělé osoby s mentálním postižením či dospělé osoby s mentálním postižením v kombinaci s postižením tělesným. V organizaci zastává pozici vedoucí cvičných bytů. Na obdobné pozici předešlé zkušenosti nemá. V oblasti sociálních služeb pracuje osm let. K výběru profese ho vedl popud, že rád pracuje s lidmi. Podotýká, že do pozice vedoucího pracovníka ho dovedl zejména nedostatek personálu. K výběru ho tedy motivovala možnost pracovat s lidmi. Konstatuje, že největší vliv na něj mělo a má pracovní okolí. Pomáhat druhým pokládá za důležitou hodnotu, práci pro potřebné vnímá jako smysluplnou. V profesním i osobním životě jsou pro něj důležité hodnotové postoje, jako jsou pravda, láska a svoboda. Opírá se především o respektující přístup. Vysvětluje, že se snaží chovat způsobem, jak by si přál, aby se k němu chovali druzí. Celkově žádný vzor nevnímá, spíše má spoustu malých vzorů v jednotlivých oblastech profese.

Pod pojmem kompetence si představuje hranice působnosti. Pozice vedoucího pracovníka má podle něj mnohá specifika, měl by umět projevit svůj názor, vést kolektiv, plánovat, rozhodovat se a být odolný vůči stresu. Za osobnostní předpoklady, které by měly být samozřejmostí u každého vedoucího pracovníka, považuje otevřený přístup, komunikativnost, respekt vůči ostatním a trpělivost. Podotýká, že výhodou je také přirozená autorita. Kvalifikaci považuje za důležitou jen částečně; vysvětluje, že stejně důležitá je také jeho orientace v oboru, zkušenosti, přirozené dispozice a chuť rozvíjet se dál. Za samozřejmost považuje znalost profesní oblasti, pracovního prostředí, kolektivu a mít praxi v oboru. Za důležité schopnosti a dovednosti u vedoucího pracovníka pokládá zejména schopnost vést kolektiv a umění naslouchat. Dle jeho názoru by měl vedoucí pracovník mít zkušenost s přímou péčí u klientů. Podotýká, že si je teprve potom vědom, jaká úskalí prožívají jeho podřízení. Konstatuje, že je důležité, aby znal specifika práce podřízených především proto, aby byl v obraze. Pracovní spokojenost podřízených zjišťuje pohovorem a dle zápisů z průběhu služby. Podřízené podporuje v profesním rozvoji nabídkou a výběrem z kurzů a školení. Profesní rozvoj podporuje na školeních, kurzech a při diskuzích s kolegy. Další profesní cíle nemá.

Pan M. R. se vzdělává zejména na kurzech, prostřednictvím média a návštěv jiných zařízení. Na pracovišti má možnost především 24hodinového vzdělávání (kurzů a školení) za rok dle vlastního výběru. V témže vzdělávání podporuje i své podřízené. Vedoucí pracovník by se podle něj měl vzdělávat v oblastech psychologie a aktivizace. Mezi formy vzdělávání, které preferuje, patří zejména přednášky od lidí z praxe s ukázkami. Jako hlavní přednost uvádí, že zprostředkovávají možnost přímých dotazů a účastník může přímo vidět, co a jak funguje. Dále říká, že dobrá školení jej mohou někam posunout, přesto však od většiny nabízených školení žádná očekávání nemá. Podotýká, že nabyté znalosti a dovednosti využije v praxi. Vzdělávání považuje za standardní předpoklad, protože přináší neustále něco nového, čímž zlepšuje profesní přístup. Zaměstnavatel podporuje pana M. R. v dalším vzdělávání nabídkou kurzů a dalších možností, jako jsou stáže v jiných zařízeních. Bariéry ve vzdělávání žádné nepocituje. Vzdělávání považuje za prostředek pro rozvoj své osobnosti; dále se rozvíjí četbou a kulturními aktivitami. Psychohygienu je pro něj důležitou součástí života. Říká, že v této profesi je nutné oddělovat pracovní záležitosti od soukromých.

Pod pojmem etický postoj si představuje pravidla chování a lidské důstojnosti. Etické postoje z profesního hlediska vnímá jako dodržování etických postojů v práci, což je podle jeho názoru velmi důležité. Preferuje profesní přístup, který vychází z principu „pevná ruka, otevřené srdce“. Ve své profesi uplatňuje etické postoje především prostřednictvím standardů sociální péče. Za nezbytné charakterové vlastnosti vedoucího pracovníka považuje zejména komunikativnost, otevřenost, asertivitu, být pozitivní a spravedlivý. Asertivita je z jeho pohledu základem pro práci na vedoucí pozici. Pracovní výkon podřízených ovlivňuje zejména komunikací v kolektivu. Konfliktní situace řeší konstruktivní diskuzí. Podřízené motivuje hlavně osobním příkladem a pochvalou. Ve vztahu k podřízenému je pro něj důležitá důvěra, komunikace a pochopení. Sebereflexi považuje jako nutnost ohlížení se za vlastní práci a chování. Profesní přístup v průběhu času změnil výrazně z hlediska zkušenosti a hlubšího vhledu do profese. Podotýká, že svědomí nás nutí k sebereflexi. Prosociální chování je nutné pěstovat, protože lidé by si měli pomáhat. Vysvětluje, že pospolitost je pro lidi důležitá, stačí se ohlédnout do minulosti.



## **Profil vedoucího pracovníka č. 5**

### **Osobní údaje:**

Iniciály: Z. CH.

Pohlaví: žena

Rok narození: 1962

### **Vzdělání:**

- 1978– 981 Střední zdravotnická škola v Kladně, obor dětská sestra
- 2004–2007 Vyšší škola sociálně právní v Praze

### **Profesní vzdělání – kurzy, výcviky, školení:**

- 2008–2010 Socioterapeutický výcvik Gaudia
- Lidské zdroje v pomáhajících profesích/125hod
- Socioterapeutický výcvik Gaudia, pod vedením p. Ivana Úlehly
- Standardy kvality v praxi: 16 hod.
- Aplikace zákona o sociálních službách do praxe/8hod
- Individuální přístup ke klientovi v sociálních službách/8hod
- Bazální stimulace I. a II.: 56 hod.
- Možnosti vzdělávání dospělých jedinců s mentálním postižením/5,75hod
- Práce s rizikem: 17hod.
- Alternativní a augmentativní komunikace: 16 hod.
- Komunikace s klientem v poradenském procesu: 8 hod.

### **Současná profesní praxe a profesní minulost:**

- FN Motol, sestra u lůžka
- Nalžovický zámek, Domov pro osoby se zdravotním postižením,  
sestra u lůžka
- Diakonie českobratrské církve evangelické Praha,  
Vedoucí denního centra a domova pro osoby se zdravotním postižením
- Nalžovický zámek, Domov pro osoby se zdravotním postižením,  
Metodik
- Mela, o.p.s., v Sedlčanech,  
Vedoucí sociálních služeb, sociální pracovník

### **Profesní působení – oblasti kvalifikace a kompetence:**

- Sestra u lůžka, péče o nemocné na kardiologii
- Sestra u lůžka, péče o osoby se zdravotním postižením
- Pracovník v sociálních službách, přímá péče
- Vedoucí domova pro osoby se zdravotním postižením, řízení služby
- Metodik sociálních služeb, metodické řízení
- Vedoucí sociálně terapeutické dílny, řízení pracovníků v dílně
- Vedoucí sociálních služeb, řízení pracovníků

### **Obsah rozhovoru č. 5**

Paní Z. Ch. má vyšší odborné vzdělání, pracuje v organizaci, která poskytuje čtyři sociální služby: sociálně terapeutické dílny, denní stacionář, chráněné bydlení a sociální rehabilitaci. Cílovou skupinou organizace jsou osoby s mentálním postižením

a osoby s chronickým duševním onemocněním. Zastává postavení na několika pozicích současně jako vedoucí služeb, sociální pracovník a poradce v Občanské poradně. Na podobné pozici má již předešlé zkušenosti. V oblasti sociálních služeb pracuje s přestávkou od roku 1989, tzn. přes 20 let. K výběru profese vedla paní Z. Ch. zřejmě intuice. Podotýká, že se nedá říci jednou větou, jaká byla motivace či kdo ji nejvíce ovlivnil k výběru profese. Vysvětluje, že jde o hledání cesty a úkolu na tomto světě, v tomto životě. Říká, že podstatnou část na cestě k výběru ovlivnil a tvořil vztah s nejbližšími v době dětství a dospívání, především vztah s matkou. Podotýká, že pomáhat druhým jí dává mnohem větší smysl než například vyplňování pojistných smluv. Říká, že je práce s lidmi také mnohem dynamičtější, smysluplnější a pestřejší než práce s papírovými krabicemi. Je ráda, že zatím v životě může pracovat a žít se prací, která ji naplňuje a baví. Hodnotové postoje jsou pro paní Z. Ch. důležité. Spravedlnost, pravdivost a odpovědnost vnímá jako základ pro profesní, ale i osobní principy v životě. Vyslovuje proto jedno slovo, a to je „partáctví“. Jde o tolik zmiňovaný partnerský přístup, ale dle jejích slov si málokdo uvědomuje, že jde přístup absolutní bez možnosti manipulovat, vlastnit a podmiňovat lásku. Domnívá se však, že tento přístup v mezilidských vztazích obecně v naší soudobé společnosti není opravdově přijatelný a používaný. Jak již bylo řečeno, v profesním i osobním životě se opírá o etické hodnoty založené na partnerském přístupu, spravedlnosti, pravdivosti a odpovědnosti. Nejvíce ji v profesi oslovila osobnost Ivana Úlehly.

Pod pojmem kompetence si představuje paní Z. Ch. způsobilost vykonávat danou pracovní činnost a s tím spojené znalosti, dovednosti a osobnostní předpoklady. Dle jejího názoru má pozice vedoucího pracovníka specifika jako například bezbřehá odolnost a vytrvalost, přirozené předpoklady vést kolektiv, být určitým mediátorem, a také mít sounáležitost s koncepcí poskytovaných služeb. Podotýká, že vedoucí pracovník by měl mít pro výkon této profese důležitý předpoklad, a to přirozenou schopnost vést kolektiv. Kvalifikaci u vedoucího pracovníka považuje za stěžejní. Vedoucí pracovník by měl mít znalosti a vědomosti jako jsou vedení skupiny, cíle a vize organizace. Za nejdůležitější dovednosti a schopnosti považuje psychickou odolnost, flexibilitu, pozitivní přístup v řešení, všeobecný rozhled, smysl pro spravedlnost, dynamičnost a určité budovatelské nadšení. Podotýká, že vedoucí pracovník by měl ideálně projít pozicemi podřízených, nebo se s nimi podrobně seznámit, mít vlastní zkušenost s přímou péčí. Domnívá se, že je důležité, aby vedoucí pracovník dobře znal specifika práce podřízených. Říká, že pokud má člověk vést,

kontrolovat a rozvíjet, měl by mít povědomí o práci podřízených. Pracovní spokojenost podřízených zjišťuje pomocí písemného dotazníku a opakovanými individuálními rozhovory. Jejich profesní rozvoj podporuje vzděláváním povinným ze zákona, individuálním plánováním a nabídkou literatury. Vlastní profesní rozvoj podporuje individuálním plánováním, literaturou, kurzy a stážemi. Další profesní cíle však nemá.

Paní Z. Ch. se vzdělává především samostudiem a externě pořádanými kurzy. Na pracovišti má možnosti vzdělávání na kurzech přímo v organizaci, externích kurzech, stážích v jiných zařízeních a využití odborné literatury. Podřízené pracovníky podporuje ve vzdělávání tak, že vytváří individuální vzdělávací plány, pracovníci mají možnost si buď samostatně, nebo s pomocí vedoucího vyhledávat potřebné semináře. Dostávají také individuálně texty ke studiu. Vedoucí pracovník by se měl dle jejího názoru vzdělávat v oblastech seberozvojových aktivit, měkkých dovedností, sledovat novelizace právních norem a rozvojové trendy v oboru. Žádné z forem vzdělávání nepreferuje. Za přínosné považuje jakékoli formy vzdělávání. Domnívá se, že záleží na kvalitě a obsahu vzdělávání, nikoli na formě. Pracovní i osobní rozvoj jsou zásadní očekávání, které předpokládá od vzdělávání. Nabyté znalosti a dovednosti využije v praxi. Další vzdělávání je pro ni standardním předpokladem. Zákonnou povinnost v tomto směru vnímá pouze jako podporující právní normu. Říká, že vývoj je předpokladem úspěšnosti, a to nejen v osobnostním rozvoji, ale zároveň v profesi. Zaměstnavatel ji podporuje v dalším vzdělávání, jediné omezení, které pociťuje, jsou finanční prostředky, jež jsou momentálně k dispozici. Považuje je také za jedinou bariéru ve vzdělávání. Vzdělávání také považuje za prostředek pro rozvoj své osobnosti. Své osobnostní kvality dále rozvíjí sebezobcovacími aktivitami. Za nejdůležitější složku rozvoje považuje socioterapeutický výcvik, následně individuální supervizi a konzultace s dvěma kolegy z oboru, kteří jsou představiteli „dobré praxe“. Psychohygienu považuje za velmi významnou. Vnímá ji jako prevenci vyhoření, zachování dynamiky a efektivity práce, také jako podporu dovedností umět oddělit osobní a profesní život.

Pod pojmem etický postoj si představuje etický kodex, jenž znamená konání v rámci dobrých mravů a zachování individuality osobnosti klienta. Z profesního hlediska vnímá etické postoje jako vymahatelnou bezpodmínečnou formu sociální práce. Profesní přístup je postaven v zásadě na principech partnerství se vším všudy, vždy musí být zřejmé, jak jsou rozloženy kompetence mezi partnery, kdy je důležitý prostor

pro diskuzi. Etické postoje ve své profesi uplatňuje prostřednictvím metodického pokynu pro sociální práci s klientem, pod záštitou sepsaných pravidel. Domnívá se, že by měl vedoucí pracovník mít charakterové vlastnosti, jako jsou vytrvalost, odolnost vůči zátěži a mít přirozené předpoklady pro vedení lidí. Asertivitu pak pokládá z pohledu profesní role za velmi důležitou. Pracovní výkon svých podřízených ovlivňuje především motivací a vzděláváním. Konfliktní situace řeší například diskuzí, která vede k reflexi konfliktu. Z jejího pohledu ale nejde vlastně o konflikty, spíše je nazývá „odklony“ od týmové práce, kdy dostává pracovník prostor reagovat na to, že se v dané situaci zachoval, jak nejlépe mohl a zároveň dostal zpětnou vazbu, jak se jeho chování odlišuje od metodiky práce s klientem. Podřízené motivuje slovně, zejména povzbuzováním a oceňováním. Ve vztahu k podřízenému považuje za nejdůležitější oboustrannou důvěru, respekt a úctu. Ve vztahu ke klientovi považuje za důležité především partnerství. Pojem sebereflexe pro ni znamená náhled na sebe samu, náhled a uvědomění si, co dělám, proč to dělám a jak to dělám. Významnou změnu v průběhu času, týkající se profesního přístupu, pociťuje z hlediska přístupu, který je nyní jemnější. Říká, že celkově je vše mírnější a jemnější. Hlas svědomí vnímá jako důležitou kontrolní složku, se kterou se potýkáme při sebereflexi. Vysvětluje, že ne vždy je totožný profesionální sociální hlas s hlasem našeho svědomí a v takové situaci je třeba mít náhled na to, proč. Z hlediska prosociálního chování konstatuje, že bychom si nejdříve měli definovat, co znamená termín sociální chování. Otázkou je, zdali tento termín vychází z definice běžné většinové společnosti, kdo tuto normu určuje a kolik procent běžné společnosti se s ní ztotožňuje. Považuje za samozřejmé, že je třeba po společnosti vyžadovat dobré mravy a morálku, avšak konstatuje, že nikoli vždy je možné toto pozorovat.

## **Profil vedoucího pracovníka č. 6**

### **Osobní údaje:**

Iniciály: L. Š.

Pohlaví: žena

Rok narození: 1984

### **Vzdělání:**

- Střední odborná škola, obor sociálně-správní činnost
- Vyšší odborná škola sociálně právní

### **Profesní vzdělání – kurzy, výcviky, školení:**

- 2007 Všeobecná fakultní nemocnice v Praze – osvědčení „Všeobecný sanitář“
- 2010 Vzdělávací centrum Slunečnice Děčín – rekvalifikační kurz pracovníka v sociálních službách (150 hod.)
- 2010 Osvědčení AAK v sociálních službách (24 hod.)
- 24 hod. školení každý rok

### **Současná profesní praxe a profesní minulost:**

- 2005 Domov seniorů Česká Kamenice – přímá obslužná péče
- 2007–2013 Domov pro osoby se zdravotním postižením Kytlice – přímá obslužná péče
- 2013 Rybka, poskytovatel sociálních služeb – přímá obslužná péče
- 2013 – dosud Rybka, p. s. s. – manažer kvality
- 2014 Rybka, p. s. s. – vedoucí Chráněného bydlení v Libiši
- 2013 – dosud Rybka, p. s. s. – vedoucí Domova pro osoby se zdravotním postižením, zástupkyně ředitelky pro sociální služby

## **Profesní působení – oblasti kvalifikace a kompetence:**

- Manažer kvality – zajištění požadované úrovně kvality poskytovaných služeb a správa systému kvality veřejných služeb v organizaci, hodnocení kvality a navrhování opatření ke zvyšování jejich úrovně a samostatné provádění specializované kontroly dodržování systému hodnocení kvality. Tvoření standardů kvality sociálních služeb a jejich zavádění do praxe. Práce s individuálními plány a zodpovědnost za jejich správnou formulaci a využití v praxi.
- Vedoucí služby Domov pro osoby se zdravotním postižením – vedení služby
- Zástupkyně ředitelky pro sociální služby

## **Obsah rozhovoru č. 6**

Paní L. Š. má vyšší odborné vzdělání, pracuje v organizaci, která poskytuje tři sociální služby: domov pro osoby se zdravotním postižením, chráněné bydlení a podporované bydlení. Organizace poskytuje 24hodinovou službu pro osoby se zdravotním znevýhodněním. Zastává zde pozici vedoucí úseku přímé péče, manažerka kvality a zástupkyně ředitelky pro sociální služby. Na obdobné pozici zkušenosti nemá, osm let pracovala jako pracovník v přímé péči. V oblasti sociálních služeb pracuje 10 let. Výběr profese vnímá jako celoživotní poslání, v této oblasti se vzdělává již od 15 let. K výběru profese ji nejvíce ovlivnila a motivovala matka, která trvala na tom, že si na přihlášku ke studiu střední školy dá na první místo školu se sociálním zaměřením. Škola ji začala bavit, takže po několika letech vystudovala i vyšší odbornou školu. Pomáhat druhým vnímá jako jednu z nejdůležitějších hodnot v životě. Kromě pocitu naplnění, který jí tato iniciativa přináší, má i určitý pocit hrdosti sama na sebe. Vede ji k tomu vědomí, že pomáhat někomu není nic lehkého a ne každý z nás to zvládne. Mezi hodnotové postoje v profesním i osobním životě řadí spravedlnost, ve které je až nekompromisní. Konstatuje, že se celý život „žene“ za spravedlností a uznává ji. Odpovědnost pokládá za neodmyslitelnou součást sociální práce. Pravdivost, dle jejího názoru, patří k základům slušného chování každého člověka. Za etické hodnoty, o které se opírá v osobním i profesním životě, pokládá především čest, důstojnost, pravdomluvnost, smysl pro povinnost a empatii. Ve své profesi nemá žádný vzor osobnosti.

Pod pojmem kompetence si představuje činnosti, které může člověk ovlivňovat pozicí, ve které se nachází. Dále situace, jimž lze v určitých situacích předcházet, tzn. kompetence je zároveň určitá moc „něco“ rozhodnout. Vnímá jej také jako vyhraněné povinnosti, které se dané pozice týkají. Za osobnostní předpoklady vedoucího pracovníka pro výkon profese pokládá zejména schopnost rychlého úsudku, vysokou znalost praxe daného oboru, velkou míru trpělivosti, empatie, flexibility, pevnost stát si ve svých rozhodnutích a umět je tzv. „prorazit“. Kvalifikace vedoucího pracovníka z jejího pohledu stěžejní příliš není, za mnohem důležitější pokládá rozsah jeho praxe. Znalosti a vědomosti, které pokládá za samozřejmé u vedoucího pracovníka je především znalost zákona o sociálních službách. Za jeho nejdůležitější schopnosti a dovednosti považuje důslednost, spravedlnost, trpělivost a empatii. Vedoucí pracovník by také měl být ideálně praktik, čili znát dokonale praxi v oboru, v němž je řídicím pracovníkem. Dle jejího názoru by neměla vedoucímu pracovníkovi chybět zkušenost v přímé péči u klientů. Domnívá se totiž, že jedině tak dokáže nejlépe zhodnotit práci podřízených pracovníků a ocenit ji. Považuje tedy za velmi důležité znát specifika práce svých podřízených. Pracovní spokojenost svých podřízených zjišťuje na základě rozhovoru. Profesní rozvoj a vzdělávání svých podřízených pracovníků podporuje pravidelným povinným školením. Vlastní profesní rozvoj a vzdělávání podporuje pravidelným školením a také sbíráním zkušeností u ostatních kolegů. Další profesní cíl je pro ni psychoterapeutický výcvik.

Paní L. Š., pokládá za důležité, aby se vedoucí pracovník vzdělával především v oblastech aktualizace zákonů týkající se daného oboru, měl by znát také nové metody a techniky komunikace s klienty i s podřízenými pracovníky. Preferuje zejména přímou výuku s praktickou ukázkou. Hovoří z vlastní zkušenosti. Domnívá se, že se z této formy člověk nejvíce naučí a lépe si danou situaci vybaví. Od vzdělávání nějaká zásadní očekávání nemá, spíše od praxe. Říká, že nově nabyté znalosti a dovednosti se musí hlavně zkusit, jedině tak se dají plně využít. Další vzdělávání pokládá ve své profesi za standardní předpoklad. Udává, že by se člověk měl nadále vzdělávat ve svém oboru, protože jinak práci nelze vykonávat dobře, mohl by přehlédnout nové postupy, které se očekávají a jsou podmínkou pro správné fungování služby. Zaměstnavatel podporuje paní L. Š. v dalším vzdělávání formou školení. Bariéry ve vzdělávání žádné nepocítuje. Vzdělávání považuje jednoznačně za prostředek pro rozvoj své osobnosti. Uvádí, že člověk by měl mít v zásadě přehled a obzvlášť v oblasti, ve které se pohybuje. Svě další osobnostní kvality rozvíjí tím, že „chodí



do praxe“ mezi kolegy. Psychohygienu má pro ni výrazný význam. Říká, že každý člověk v sociální oblasti by měl umět odpočívat.

Pod pojmem etický postoj si představuje určitý postoj, který je v rámci stejného chování ke všem a je spravedlivý, vždy na bázi slušnosti. Etické postoje z profesního hlediska vnímá jako velmi důležité, ovšem dodává, že ne každý je respektuje a dodržuje. V profesi preferuje lidský přístup, který je postaven na principech vzájemné důvěry a tolerance. Ve své profesi uplatňuje etické postoje formou směrnic a standardů kvality sociálních služeb. Vedoucí pracovník by měl mít takové charakterové vlastnosti, jako jsou zejména odpovědnost, empatie, rozhodnost, schopnost umět se domluvit a orientovat se v dané problematice. Asertivní chování je důležité ve všech oblastech každodenního života. Výkon podřízených ovlivňuje formou finančních odměn či pochvalou. Konfliktní situace s podřízenými pracovníky řeší na základě společné domluvy. Zdůrazňuje, že se vždy snaží mluvit slušně, a pokud podřízeným cokoli vytýká, nikdy před ostatními kolegy. Podřízené motivuje zejména financemi, pokud to finanční možnost organizace dovolují. Ve vztahu k podřízenému je pro ni důležitý určitě respekt člověka samotného, nedělat si úsudky předem. Ve vztahu ke klientovi považuje za důležitý hlavně respekt a vysokou míru tolerance, jež je spojená s empatií. Pojem sebereflexe je pro ni důležitá v každé profesi, člověk by si měl být plně vědom svých kvalit, co zvládne, co už ne a podle toho se řídit. Profesní přístup se pro ni významně změnil v průběhu času. Uvádí, že nikdy neměla za cíl pracovat s klienty s mentálním postižením a v současnosti si neumí představit, že by pracovala u jiné cílové skupiny. Uvádí, že přesně ví, kde má hranice a již nemá potřebu zkoušet, kam až je schopna zajít a dělat něco, co jí vadí. Vnímat hlas svědomí pokládá za důležité. Domnívá se, že by si člověk měl rozhodně uvědomovat, co a proč udělal a zachoval se tak či onak. Pěstovat prosociální chování považuje za nezbytné. Podotýká, že v každém člověku by měla i nadále růst chuť nezištní pomoci druhému. Na příkladu vysvětluje, že důvodem může být třeba autonehoda, a to z důvodu toho, že pokud by si lidé nepomáhali, zbytečně by vyhasl lidský život, což se mnohdy stává jen proto, že lidé pomáhají druhému nechtějí – ať již ze sobeckosti či strachu.

## Komparace zjištěných výsledků

Z porovnání zjištěných výsledků vyplynula tato zjištění:

Vedoucí pracovníci mají středoškolské, vyšší odborné i vysokoškolské vzdělání. Pracují v organizacích ve Středočeském kraji, které poskytují sociální služby osobám se zdravotním postižením. Každý z respondentů zastává alespoň jednu z vedoucích pozic. V těchto pozicích mají v oblasti sociální práce mnohaleté zkušenosti. Někteří z nich mají zkušenosti s prací na nižších pozicích či v jiných zařízeních. Převážná většina z nich má profesní zkušenosti u klientů v přímé péči. Respondenti se shodují, že mají profesní zkušenosti z jiných zařízení, ať už na základě pracovního úvazku nebo dobrovolnické činnosti. V otázce, co bylo pro respondenty nejdůležitější ohledně výběru profese, se jejich motivy značně odlišují. Shodují se však, že pomáhat druhým jim zprostředkovává zejména pocit naplnění. Za základní pilíř své práce považují etické postoje. Etické hodnoty, o které se opírají, jsou především pravdivost, odpovědnost, spravedlnost, empatie a vzájemný respekt. Většina respondentů uvádí, že má ve své profesi vzor, jímž je nějaká známá osobnost. Zmínit lze zejména Alici Masarykovou a Ivana Úlehlu. Alice Masaryková pocházela z věřící rodiny, žila podle zásad křesťanské víry. Zajímavé je, že respondentka, jež ji uvedla ve svém rozhovoru za svůj vzor, pochází také z věřící rodiny, a její osobní přesvědčení ji dovedlo k profesi v sociální oblasti. Lze podotknout, že duchovní hodnoty se mohou dědit z generace na generaci, což je úctyhodné. Avšak někteří z respondentů podotýkají, že mají i malé vzory v obyčejných lidech, jež se dokáží obětovat pro druhého, když je to třeba. Kompetence považují za způsobilost k určité činnosti, ale také za pravomoc rozhodovat či kvalifikaci nebo hranice působnosti. Pozice vedoucího pracovníka má podle respondentů svá specifika, jako jsou například odolnost, vytrvalost, schopnost vést kolektiv, rozhodovat se a plánovat, schopnost odolávat tlaku a stresu, umět projevit názor, být flexibilní a mít schopnost sebereflexe. Mezi osobnostní předpoklady řadí zejména flexibilitu a respekt k druhému, dále trpělivost, důslednost nebo schopnost řídit sebe i ostatní. Kvalifikace není z pohledu respondentů natolik důležitá jako další profesní zkušenosti: jako prioritní uvádějí znalost pracovního prostředí, praxe a osobnostní předpoklady pro výkon profese. Respondenti se shodují, že by vedoucí pracovník měl mít především dobré znalosti z oblasti sociální práce. Také by měl dobře znát své pracovní prostředí, cíle a vize organizace, v níž pracuje. Mezi dovednosti vedoucího pracovníka lze dle výpovědí zařadit schopnost vést kolektiv, umět

naslouchat, hledat a přijímat kompromisy, mít zájem o druhé, respektovat je a být pro ostatní příkladem. Za ideální zkušenost vedoucí pracovníci považují zejména praxi v daném oboru na nižších pozicích. Většina z nich zdůrazňuje za nepostradatelné zkušenosti s klienty v přímé péči. Podotýkají, že pouze touto cestou lze pochopit, jaká úskalí prožívají podřízení pracovníci, jaké potřeby mají klienti a jaká jsou specifika daného prostředí. Specifika práce podřízených musí tedy vedoucí bezpodmínečně znát, aby je mohl dobře vést, kontrolovat a rozvíjet. Pracovní spokojenost podřízených zjišťují respondenti především na základě individuálních rozhovorů, ale i za pomoci dotazníkových šetření, na poradách nebo z pravidelných zápisů služby. Rozvoj podřízených pracovníků zajišťují respondenti především prostřednictvím vzdělávání na základě individuálního plánování, které je dané ze zákona, nebo také nabídkou odborné literatury či podpory v dálkovém studiu. Vlastní profesní rozvoj podporují vedoucí pracovníci také vzděláváním, a to profesním vzděláváním nebo sebezvzděláváním v dané oblasti. Napomáhají jim také diskuze s kolegy či výměnné stáže, kde mohou sdílet s ostatními svoji profesní praxi. Profesní cíle uvedla polovina z dotazovaných respondentů. Jde především o oblast financování, transformace či psychoterapeutického výcviku. Kromě profesního vzdělávání, jež nabízí zaměstnancům jejich organizace, se respondenti vzdělávají prostřednictvím médií, četbou odborné literatury a časopisů, samostudiem nebo sledováním legislativních novinek. Podřízené motivují ke vzdělávání na základě jejich zájmu o daný vzdělávací program. Oblasti, v nichž by se měli vedoucí pracovníci vzdělávat je mnoho. Respondenti se shodují, že je třeba se dále rozvíjet, a to především v oblastech efektivity práce; někteří uvádějí vzdělávání v oblasti komunikace, práci s časem, řízení lidí a další seberozvojové aktivity. Nejvíce upřednostňují vzdělávací programy, kdy je přímá výuka propojená s praktickými ukázkami. Od vzdělávání očekávají především získání nových informací a jejich využitelnost v praxi, což také potvrzují. Shodují se, že vzdělávání je v sociální oblasti samozřejmým předpokladem. Jeden z respondentů dodává, že vývoj je předpoklad k úspěšnosti a to nejen v profesi, ale i v osobnostním rozvoji. Zaměstnavatelé podporují respondenty v rámci povinného vzdělávání, pouze jeden z nich udává, že jej zaměstnavatel podporuje i nad rámec zákona. Většina z nich, považuje za jedinou bariéru ve vzdělávání limitované finanční možnosti zaměstnavatele. Převážná většina respondentů také považuje vzdělávání za prostředek k osobnostnímu rozvoji. Pouze jeden z nich uvedl, že vzhledem k věku a zkušenostem prioritně nepovažuje vzdělávání za prostředek rozvoje. Za další formy rozvoje osobnostních kvalit považují například supervizi, koučování, sdílení praxe

s kolegy, vzájemné konzultace, sebereflexi, kulturu a zájmy. Psychohygieně respondenti přikládají velký význam. Shodují se, že je důležité umět odpočívat, ale i oddělovat pracovní záležitosti od soukromí. Pouze jeden z nich nepřikládá psychohygieně žádný význam. Etický postoj si představují respondenti jako postoj k sobě i k druhým, označují jej jako pravidla chování a lidské důstojnosti. Etické postoje vnímají jako základní předpoklad k výkonu práce v sociálních službách. Při své práci preferují především lidský a partnerský přístup, který se zakládá na upřímné a otevřené komunikaci. Svě etické postoje uplatňují respondenti směrnicemi, metodickými pokyny a standardy kvality sociální práce. Vedoucí pracovník takový standard vytváří, takže by měl být ostatním pracovníkům příkladem. Za jeho stěžejní vlastnosti považují flexibilitu, asertivitu, rozhodnost a odpovědnost. Neméně důležitá je ale také empatie, srdečnost, schopnost být pozitivní a mít přirozené předpoklady k vedení lidí. Asertivitu považují respondenti za nepostradatelnou, považují ji za základ pro vedoucí pozice. Respondenti se shodují, že pracovní výkon podřízených ovlivňují vhodnou motivací. Za nejčastější motivační prostředek považují pochvalu nebo finanční ohodnocení. Konfliktní situace s podřízenými pracovníky řeší respondenti nejčastěji konstruktivní diskuzí. Ve vztahu k nim uvádějí za nejdůležitější především vzájemný respekt a důvěru, ale také úctu, odpovědnost a otevřenou komunikaci. Ve vztahu ke klientovi uvádějí vedoucí pracovníci zejména respekt, vysokou míru tolerance, pochopení a empatie. Pojem sebereflexe považují respondenti za schopnost umět objektivně posoudit vlastní jednání, a považují jej za nutnost ve své profesi i v životě. Většina respondentů se shodla, že se v průběhu času významně změnil jejich profesní přístup. Konstatují, že jsou více sebejistí, rozhodnější, realističtější, znají lépe své hranice a mají hlubší vhled do své profese. Hlas svědomí považují respondenti za kontrolní složku, se kterou se potýkají při sebereflexi. Konstatují, že je velmi důležité uvědomovat si, co dělám, jak to dělám a proč to dělám, a to nejen v profesi, ale i v běžném životě. Prosociální chování popisují respondenti slovy, ve kterých je slyšet výzva, která z hlediska naší minulosti volá po pospolitosti. Lidé by si měli vzájemně pomáhat. Dospělí by měli v dětech pěstovat chuť pomáhat druhému nezištně, a vychovávat je tak na základě dobrých mravů a morálky. Velkou úlohu do budoucna vidí tak jeden z respondentů v osvětě společnosti.

Na základě vytvořených hypotéz lze k porovnání výsledného empirického materiálu přistoupit následovně:

### **Představení vedoucího pracovníka**

**Hypotéza č. 1:** Respondenti mají vysokoškolské vzdělání.

Hypotéza se nepotvrdila. Vysokoškolské vzdělání mají pouze dva respondenti, další dva mají vyšší odborné vzdělání a dva z nich vzdělání středoškolské.

**Hypotéza č. 2:** Respondenti mají zkušenosti na podobné pozici.

Hypotéza se nepotvrdila. Zkušenost na podobné pozici uvedli pouze dva z dotazovaných respondentů.

**Hypotéza č. 3:** K výběru profese vedla respondenty určitá životní zkušenost.

Hypotéza se nepotvrdila. Pouze jeden z respondentů uvádí osobní zkušenost jako motiv vedoucí k výběru profese. Ostatní respondenti uvádějí, že je k profesi dovedla intuice, ale také velká možnost pracovního uplatnění či omezená nabídka práce v místě bydliště.

**Hypotéza č. 4:** K výběru profese motivovala respondenty její smysluplnost.

Hypotéza se nepotvrdila. Smysluplnost profese uvádí jako motiv pouze jeden respondent. Ostatní uvádějí například zájem o práci s lidmi.

**Hypotéza č. 5:** Výběr profese u respondentů ovlivnil zájem o lidi.

Hypotéza se nepotvrdila. Pouze jeden z respondentů uvádí, že jej při výběru profese ovlivnil zájem o lidi. Ostatní uvádějí především blízké osoby či nadřízené, kteří měli velký vliv na profesní výběr.

**Hypotéza č. 6:** Pomáhat druhým je pro respondenty prospěšná činnost.

Hypotéza se potvrdila. Lze konstatovat, že se na tomto tvrzení shodují všichni respondenti, avšak konkrétně to uvádí pouze jeden z nich. Ostatní zdůrazňují v tomto smyslu především pocit naplnění.

**Hypotéza č. 7:** Respondenti považují odpovědnost a respekt k člověku za důležité hodnotové postoje.

Hypotéza se potvrdila. Lze říci, že se na tomto tvrzení shodují všichni respondenti. Uvádějí i mnohé další hodnotové a etické postoje, jako jsou slušnost, spravedlnost, trpělivost, partnerský přístup, upřímnost, empatie, pravdomluvnost, čest, důstojnost, altruismus a smysl pro povinnost.

**Hypotéza č. 8:** Respondenti se ve svém profesním i osobním životě opírají o etické hodnoty.

Hypotéza se potvrdila. Každý z respondentů uvedl etické hodnoty, které považuje za důležité. Respondenti se shodli především na hodnotách, jako jsou spravedlnost, odpovědnost, pravdivost, empatie a respekt k člověku.

**Hypotéza č. 9:** Respondenti považují za svůj profesní vzor některou ze známých a uznávaných osobností.

Hypotéza se potvrdila u čtyř z dotazovaných respondentů, kteří uvedli za svůj profesní vzor některou známou osobnost či někoho uznávaného z praxe. Dva z respondentů také uvedli, že pokládají za vzor lidi, jež obětují svoje zájmy pro druhého a péči o něj. Dva respondenti uvedli, že konkrétní vzor nemají.

### **Kvalifikace a kompetence**

**Hypotéza č. 1:** Respondenti si vysvětlují pojem kompetence jako způsobilost k určité činnosti.

Hypotéza se nepotvrdila. Lze říci, že se na tomto tvrzení shodnou všichni respondenti. Avšak konkrétně to uvádějí pouze dva z nich. Ostatní respondenti vysvětlují kompetence jako hranice působnosti, pravomoc či kvalifikaci.

**Hypotéza č. 2:** Respondenti specifikují vedoucího pracovníka jako někoho, kdo má schopnost vést lidi.

Hypotéza se nepotvrdila. Schopnost vést lidi uvádějí pouze dva respondenti. Ostatní z nich zmiňují také odolnost vůči tlaku a stresu, schopnost projevit svůj názor, rozhodovat se a plánovat, znalost oboru a sounáležitost s koncepcí poskytovaných služeb.

**Hypotéza č. 3:** Respondenti považují schopnost sebereflexe za základní osobnostní předpoklad pro vedoucí pozici.

Hypotéza se nepotvrdila. Schopnost sebereflexe jako základní osobnostní předpoklad konkrétně neuvedl žádný z respondentů. Dva z nich uvádějí za základní respekt k druhému člověku a flexibilitu. Ostatní respondenti zmiňují také schopnost rychlého úsudku, nadhled, konstruktivní přístup při řešení problémů, schopnost jednat s lidmi, být přirozenou autoritou a umět vést kolektiv. Dále uvádějí odpovědnost, loajalitu, důslednost, otevřený přístup a psychickou odolnost, jako důležité aspekty osobnosti vedoucího.

**Hypotéza č. 4:** Respondenti považují kvalifikaci jako nutný předpoklad k profesi.

Hypotéza se nepotvrdila. Dva respondenti tvrzení zcela odmítají a podotýkají, že je důležitější praxe v oboru a osobní nastavení a přístup, jež se promítá do způsobu vedení. Tři respondenti potvrzují tvrzení jen z části, za důležité pokládají také orientaci a zkušenosti v oboru, přirozené dispozice a chuť dále se rozvíjet. Dále uvádějí jako prioritní znalost pracovního prostředí a praxe. Pouze jeden z respondentů pokládá kvalifikaci jako nutný předpoklad v rámci daného oboru.

**Hypotéza č. 5:** Respondenti považují znalost oboru sociální práce za základní znalost potřebnou k výkonu vedoucí pozice.

Hypotéza se potvrdila. Pět respondentů uvedlo, že znalost oboru považují za základní znalost potřebnou k výkonu vedoucí pozice. Jeden z nich považuje za důležité znát cíle a vize organizace a zdůrazňuje znalost vedení skupiny.

**Hypotéza č. 6:** Respondenti považují za základní schopnost u vedoucích pozic být spravedlivý.

Hypotéza se nepotvrdila. Spravedlnost uvádějí jako základní schopnost pouze dva respondenti. Ostatní poukazují na schopnost vést kolektiv, umět naslouchat, dovednost hledat a přijímat kompromisy. Respondenti také uvádějí, že je důležité mít zájem o druhé, mít všeobecný rozhled a pozitivní přístup.

**Hypotéza č. 7:** Respondenti vnímají jako ideální zkušenosti v podřízených pozicích u vedoucího pracovníka.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se shodují, že by měl mít vedoucí pracovník praxi v podřízených pozicích nebo se s nimi alespoň podrobně seznámit.

**Hypotéza č. 8:** Respondenti považují zkušenost s přímou péčí za velmi podstatnou.

Hypotéza se potvrdila. Pět respondentů uvedlo, že je zkušenost s přímou péčí nezbytně nutná, aby vedoucí pracovník dokázal objektivně zhodnotit práci podřízených. Jeden z nich uvádí, že jedinečnou cestou lze poznat vlastnosti a potřeby klientů, možnosti zaměstnanců a specifika prostředí. Pouze jeden respondent uvedl, že zkušenost s přímou péčí u klientů, není podstatná.

**Hypotéza č. 9:** Pro respondenty je důležité, aby znali specifika práce svých podřízených.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se na tomto tvrzení shodují. Podotýkají, že pokud má člověk vést, kontrolovat a rozvíjet své podřízené, měl by mít povědomí o jejich práci, čili „být v obraze“.

**Hypotéza č. 10:** Respondenti zjišťují pracovní spokojenost svých podřízených na základě vzájemných diskuzí.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se shodují, že spokojenost podřízených zjišťují na základě vzájemných diskuzí a rozhovorů, buď individuálně, nebo v rámci porad týmů. Tři z nich také uvádějí, že využívají k průzkumu spokojenosti i dotazníkové šetření.

**Hypotéza č. 11:** Respondenti podporují profesní rozvoj podřízených pracovníků formou vzdělávání.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se shodují, že se snaží podporovat profesní rozvoj podřízených pracovníků na základě vzdělávání a možnostech výběru vzdělávacích témat.

**Hypotéza č. 12:** Svůj profesní rozvoj podporují respondenti sebevzděláváním.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti uvedli pravidelné školení, kurzy či stáže jako sebevzdělávací aktivitu. Tři z nich zmínili také četbu odborné literatury a předávání zkušeností mezi kolegy.

**Hypotéza č. 13:** Respondenti mají další profesní cíle do budoucna.

Hypotéza se potvrdila pouze z části. Tři respondenti uvedli, že mají profesní cíle do budoucna. Zmínili například psychoterapeutický výcvik, vzdělání v ekonomické oblasti či podporu transformace sociálních služeb. Tři respondenti konstatovali, že žádné profesní cíle nemají.

## **Vzdělávání a osobnostní rozvoj**

**Hypotéza č. 1:** Respondenti se vzdělávají na pracovišti i mimo ně.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti uvádějí, že se vzdělávají v rámci školení a kurzů na pracovišti. Čtyři z nich využívají možností samostudia, jako jsou například četba odborné literatury a časopisů, sledování novinek v legislativě či získávání nových informací skrze média.

**Hypotéza č. 2:** Respondenti mají na svém pracovišti možnost výběru vzdělávacích programů.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti uvádějí možnost výběru vzdělávacích programů, které jsou pro organizaci finančně dostupné.

**Hypotéza č. 3:** Respondenti podporují ve vzdělávání své podřízené pomocí individuálního plánování.

Hypotéza se potvrdila. Všichni respondenti uvádějí, že své podřízené podporují ve vzdělávání individuálně, na základě jejich potřeb.



**Hypotéza č. 4:** Dle respondentů, je pro vedoucího pracovníka důležité vzdělávání v oblasti řízení lidí a efektivita práce.

Hypotéza se potvrdila jen z části. Lze říci, že vzdělávání v oblasti efektivita práce reflektují výpovědi každého z respondentů. Zmiňují například seberozvojové aktivity, timemanagement, rozvojové trendy v oboru, financování, oblast psychologie a aktivizace, práci se zpětnou vazbou, aktualizaci zákonů dané oblasti a nové metody a techniky komunikace. Vzdělávání v oblasti řízení lidí uvádějí pouze dva respondenti.

**Hypotéza č. 5:** Respondenti preferují vzdělávání s možností praktického nácviku.

Hypotéza se potvrdila jen z části. Tři respondenti přímo upřednostňují vzdělávání s možností praktického nácviku. Jeden z nich preferuje přednášky od lidí z praxe s ukázkami, kdy je možnost přímých dotazů. Další z respondentů dává přednost zejména individuálnímu vzdělávání mimo organizaci. Uvádí také, že je důležité sdílení zkušeností s odborníky z oboru. Jeden respondent podotýká, že nepreferuje žádné formy vzdělávání, protože záleží spíše na kvalitě a obsahu vzdělávání než na jeho formě.

**Hypotéza č. 6:** Respondenti od vzdělávání očekávají přínos nových informací.

Hypotéza se potvrdila. Pět respondentů uvádí u vzdělávání jako zásadní přínos nových informací. Očekávají především posun, pracovní a osobnostní rozvoj, ověření správnosti stávajících postupů a využitelnost v praxi. Jeden respondent žádná očekávání nemá, v tomto směru preferuje spíše praxi.

**Hypotéza č. 7:** Respondenti využijí nabyté znalosti a dovednosti v praxi.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se na tomto tvrzení shodují, avšak podotýkají, že se znalosti a dovednosti musejí vždy následně vyzkoušet, a nikoli vždy jsou potřebné v danou chvíli.

**Hypotéza č. 8:** Respondenti považují další vzdělávání za standardní předpoklad v profesi.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se na tomto tvrzení shodují. Uvádějí, že v době změn je vzdělávání nezbytné, vývoj je předpokladem k úspěšnosti, a to nejen v profesi, ale i v osobnostním rozvoji.

**Hypotéza č. 9:** Respondenti jsou ve vzdělávání podporováni svým zaměstnavatelem i nad rámec zákonných povinností.

Hypotéza se nepotvrdila. Respondenti uvádějí, že je zaměstnavatel podporuje ve vzdělávání, ale pouze v rámci zákonných povinností. Hlavním důvodem jsou finanční možnosti organizace. Pouze jeden respondent hovořil o podpoře zaměstnavatele nad rámec zákona.

**Hypotéza č. 10:** Za hlavní bariéru ve vzdělávání považují respondenti finanční možnosti zaměstnavatele.

Hypotéza se potvrdila. Čtyři respondenti uvádějí jako hlavní bariéru ve vzdělávání finanční prostředky zaměstnavatele. Dva respondenti žádné takové překážky nepocítují.

**Hypotéza č. 11:** Respondenti považují vzdělávání za prostředek pro rozvoj své osobnosti.

Hypotéza se potvrdila. Pět respondentů považuje vzdělávání jako jeden z prostředků k rozvoji osobnosti. Jeden respondent, vzhledem k věku a zkušenostem nepovažuje prioritně vzdělávání za prostředek k osobnostnímu rozvoji.

**Hypotéza č. 12:** Respondenti využívají především četbu pro další rozvoj svých osobnostních kvalit.

Hypotéza se nepotvrdila. Čtyři respondenti uvádějí, že pro rozvoj osobnostních kvalit využívají například sdílení praxe a konzultace s kolegy, sebezobčasnácvací aktivity, socioterapeutický výcvik, supervizi, koučování a sebereflexi. Dva respondenti toto tvrzení potvrzují a jako další aktivity umožňující jejich rozvoj zmiňují kulturu, zájmy, přátele a rodinu.

**Hypotéza č. 13:** Psychohygienu má pro respondenty zásadní význam.

Hypotéza se potvrdila. Pět respondentů uvádí, že psychohygienu je pro pracovníky v sociální oblasti zásadní. Dva z nich se shodli, že je důležité oddělovat pracovní záležitosti od soukromí. Ostatní pokládají za důležité umět odpočívat. Zmiňují se o prevenci syndromu vyhoření, a to také ve smyslu zachování dynamiky a efektivity práce.

## **Etický postoj a lidské hodnoty**

**Hypotéza č. 1:** Etický postoj považují respondenti za postoj člověka k sobě i k druhým.

Hypotéza se potvrdila. Lze říci, že se respondenti na tomto tvrzení shodují. Etický postoj považují za chování v rámci dobrých mravů, zachování individuality klienta, slušnosti, lidské důstojnosti a spravedlnosti.

**Hypotéza č. 2:** Etické postoje jsou pro respondenty zcela zásadní oblastí sociální práce.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se na tomto tvrzení shodují. Etické postoje vnímají za vymahatelnou bezpodmínečnou formu sociální práce. Jsou základním předpokladem pro práci v sociálních službách, na který navazují získané zkušenosti

z praxe a dalšího vzdělávání. Klient se z tohoto hlediska vnímá jako respektovaný člověk a partner.

**Hypotéza č. 3:** Respondenti preferují otevřený a respektující přístup.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se shodují, že se jejich přístup zakládá na respektu. Dva respondenti pokládají za důležitý partnerský přístup, který se odvíjí od individuality a spolupráce. Respondenti dále uvádějí, že je důležité mít otevřený lidský přístup, který vychází ze vzájemné důvěry a tolerance.

**Hypotéza č. 4:** Respondenti ve své profesi uplatňují etické postoje na základě příkladného jednání.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se shodují, že příkladné chování je základním postojem v jejich profesi. V tomto ohledu se řídí především stanovenými metodikami, směrnicemi a standardy kvality sociálních služeb.

**Hypotéza č. 5:** Schopnost jednat s lidmi je dle respondentů jedna z nejdůležitějších vlastností vedoucího pracovníka.

Hypotéza se nepotvrdila. Schopnost jednat s lidmi zmínil pouze jeden respondent. Tři respondenti se shodli, že by měl být vedoucí pracovník především odpovědný a rozhodný. Dva respondenti upřednostňují u vedoucího pracovníka asertivitu a flexibilitu. Respondenti dále zmiňují mravnost, čestnost, srdečnost, trpělivost, reflexi, loajalitu, otevřenost, empatii, ochotu a respekt.

**Hypotéza č. 6:** Asertivitu vnímají respondenti jako nepostradatelnou dovednost ve své profesi.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti považují asertivitu za nezbytnou ve své profesi, ale i v osobním životě. Považují ji za základ pro vedoucí pozice. Jeden z respondentů podotýká, že je důležité umět se na druhého člověka naladit, ale také se umět vůči němu vyhradit.

**Hypotéza č. 7:** Pracovní výkon svých podřízených ovlivňují respondenti zejména vhodnou motivací.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se na tomto tvrzení shodli: vhodná motivace je základem jejich práce. Tři z nich pokládají za motivační finanční odměnu či pochvalu za dobře vykonanou práci. Dva respondenti se shodli, že je motivační být pracovníkům příkladem. Dále respondenti zmiňují, že je důležitá zpětná vazba, nastavení pravidel, hranic a také vzdělávání.

**Hypotéza č. 8:** Konfliktní situace s podřízenými řeší respondenti především diskuzí.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se shodli na tomto tvrzení. Dodávají, že je pro podřízeného pracovníka důležitý prostor pro vzájemnou diskuzi, následná zpětná vazba a hledání vhodného řešení.

**Hypotéza č. 9:** Respondenti motivují své podřízené především pochvalou za dobře vykonanou práci.

Hypotéza se potvrdila. Pět respondentů uvádí, že pochvala, povzbuzení či morální ohodnocení jsou jejich nejčastější motivující prostředky. Čtyři z nich se shodují, že pokud to lze, motivují podřízené pracovníky finanční odměnou.

**Hypotéza č. 10:** Ve vztahu k podřízeným je pro respondenty důležitá otevřená komunikace.

Hypotéza se nepotvrdila. Pouze tři respondenti se shodli, že je ve vztahu k podřízenému důležitá komunikace. Pět respondentů považuje za nejdůležitější vzájemný respekt. Čtyři upřednostňují vzájemnou důvěru. Respondenti dále zmiňují úctu, trpělivost, toleranci a pocit bezpečného prostředí.

**Hypotéza č. 11:** Ve vztahu ke klientům je pro respondenty důležitý respekt. Hypotéza se potvrdila. Čtyři respondenti zkonstatovali, že ve vztahu ke klientům je důležitý respekt. Dva respondenti se shodují, že je neméně důležitá empatie, tolerance a pochopení. Respondenti dále uvádějí důvěru, otevřenou komunikaci, partnerství, úctu a pozitivní náhled.

**Hypotéza č. 12:** Sebereflexe pro respondenty znamená umět objektivně zhodnotit vlastní jednání.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti se shodují, že sebereflexe je náhled na sebe sama, schopnost umět posoudit vlastní chování a jednání.

**Hypotéza č. 13:** Respondenti vnímají, že se jejich profesní přístup v průběhu času mění v závislosti na nových zkušenostech.

Hypotéza se potvrdila. Pět respondentů se na tomto tvrzení shodlo. Změny vnímají zejména ve svém přístupu, cítí se jistější, rozhodnější, mírnější, znají lépe své hranice, mají hlubší vhled do své profese, jsou realističtější, vnímají více limity zaměstnanců, klientů i organizace. Pouze jeden respondent uvedl, že zatím žádné změny nepocítuje.

**Hypotéza č. 14:** Svědomí vnímají respondenti jako součást sebereflexe.

Hypotéza se potvrdila. Respondenti vnímají svědomí jako součást sebereflexe. Znamená pro ně určitou kontrolní složku chování, uvědomění a náhledu na sama sebe.

**Hypotéza č. 15:** Prosociální chování považují respondenti za nepostradatelné v dnešní době.

Tato hypotéza se potvrdila. Všichni respondenti se na tomto tvrzení shodují a uvádějí, že je třeba ve společnosti žádat dobré mravy a morálku. Podotýkají, že by dítě mělo již v rodině získat vzorce, postoje a normy chování, které společnost pozitivně přijímá a hodnotí. Uvádějí, že lidé by si měli pomáhat, přinášet radost a užitek bez ohledu na materiální ohodnocení. Chuť pomáhat druhým by v nás měla růst nezištně. Pospolitosť je pro lidi důležitá, stačí se ohlédnout do minulosti. Poukazují tím, že velká úloha sociální práce je v osvětě veřejnosti.

## 5.6 Závěrečná studie

Na základě nashromážděných empirických materiálů lze konstatovat, že každý z vedoucích pracovníků volí při své práci osobitý přístup, který se prolíná nejen do způsobu jejich vyjadřování, zvoleného profesního přístupu, ale je především součástí jejich etického postoje jako celku. Každý z vedoucích pracovníků má tedy více či méně odlišné metody a postoje, jež upevňuje neustálým sebevzděláváním. Součástí toho je také dostatečná sebereflexe, která jim napomáhá ke kvalitnímu profesnímu růstu. *„Zralý člověk ví, že se bez sebereflexe neobejde. Dialog osobností schopných sebereflexe, je hlubší, obsažnější, kvalitnější, odpovědnější, má svůj řád.“* (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 166)

Z výpovědí také vyplývá, že etické postoje, které zastávají, se zakládají na zásadě, chovat se k druhým lidem způsobem, jak by chtěli, aby se oni chovali k nim. *„Když jednáme odpovědně, znamená to, že přebíráme odpovědnost za to, co děláme. Z mravní odpovědnosti také plyne, že můžeme posoudit hodnoty, podle kterých jsme se rozhodli žít, a zvážit, jak se shodují s platnými společenskými a právními normami.“* (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 163)

Jak z rozhovorů vyplývá, profesní rozsah vedoucích pracovníků je rozmanitý a má do jisté míry vliv na jejich práci. Kvalita pozice vedoucího pracovníka závisí především na jeho osobnostním přístupu a postoji k podřízeným pracovníkům a klientům. Schopnost otevřené komunikace a empatie je u vedoucího pracovníka nezbytnou součástí jeho práce. Čím lépe se dokáže dorozumět s podřízenými, čím důkladněji

bude nastavovat pomyslné zrcadlo, tím kvalitnější bude výsledek jeho práce. Podřízení pracovníci si sami dokážou zodpovědět důležité etické otázky, na které nenalezali jednoznačnou odpověď. Tato dovednost by neměla být vedoucímu pracovníkovi cizí, protože jeho jasná sdělení a postoje, ovlivňují myšlení a konání jeho podřízených. Vzájemná interakce vytváří pozitivní přístup k práci a vede všechny zmíněné pracovníky ke kreativnějšímu myšlení a spolupráci. Je tedy důležité, aby vedoucí pracovníci sdíleli s podřízenými své názory a postoje, a zlepšovali tak kvalitu svého přístupu. Nejprve by vedoucí pracovník měl dobře znát sám sebe, znát své limity, umět určovat vhodné hranice a pravidla jednání a ovládat způsoby komunikace. V takovém případě může jeho práce sklízet zasloužené plody. V této souvislosti z rozhovorů vyplynulo, že je pro vedoucího pracovníka důležité mít dostatek zkušeností v oblasti komunikace, efektivity práce a vedení lidí. Samozřejmostí je, že práce musí vedoucí pracovníky naplňovat, a proto je vhodné věnovat dostatek času pravidelné psychohygieně, která napomáhá udržet nadhled a odstup od pracovních záležitostí a zachovat si zdravý úsudek. Prostřednictvím výzkumného šetření jsme prokázali, že kvalita práce vedoucího pracovníka není závislá pouze na jeho vzdělání, ale na komplexní složce jeho osobnosti ve vztahu k vhodnému etickému myšlení, které určuje kvalitu jeho profesního přístupu.

## ZÁVĚR

Etické otázky jsou součástí života každého z nás bez ohledu na to, jaké povolání vykonáváme. Pokud se však rozhodneme k povolání v sociálních službách, měly by být tyto otázky v popředí jeho zájmu. Je tedy zřejmé, že takovou profesi je schopen kvalitně vykonávat pouze člověk, který je osobnostně vyzrálý. *„Zralý člověk není zakomplexovaný, bere vše s nadhledem, myslí nejprve na druhé a pak na sebe, je velkorysý a ušlechtilý, dovede odpouštět, nelpí na ničem příliš, má nadhled nad situacemi, není labilní, dokáže snášet utrpení s určitou noblesou a důstojností. I ve chvíli, kdy sám prochází zatěžkávací zkouškou, dokáže pomoci druhým, vzít jejich problémy za své.“* (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 169)

Vedoucí pracovník by si měl být těchto aspektů vědom a snažit se podle nich chovat, neboť jsou jeho přístup a jednání pod drobnohledem podřízených pracovníků, kteří ke své práci a jednání podle toho přistupují. Vedoucí pracovník má v rukou moc: udává totiž směr, jak mluví, tak i jedná. Koná v naprostém souladu s tím, co říká. Určuje hranice, nastavuje podřízeným pracovníkům mantinely. Prostor, v němž se pohybují, vyplňuje přirozeným řádem. Jedná tak vždy v souladu s platnými zákony a standardy, na straně práva a zájmů klienta.

*„V otázkách, které se týkají výkonu povolání, by měl člověk přemýšlet o etickém rozměru lidského jednání v širším rozsahu. Pomáhající profese představují poměrně široký soubor nejrůznějších povolání majících vztah k bezprostřední práci s lidmi, jsou však mnohem více službou a posláním než rutinní prací. Jen velmi obtížně si proto tuto činnost dokážeme představit při absenci etických souvislostí. Snažíme se hledat nejrůznější souvislosti a vztahy, porozumět základním pojmům a principům. S výkonem pomáhajících profesí souvisí celá řada problémů, etických otázek, etických dilemat, setkáváme se tu s řadou rizik, ale máme možnost utvářet si své názory, zamýšlet se nad normami, hledat hierarchii hodnot.“* (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 165–166)

Cílem teoretické části práce bylo hledat odpovědi na výše uvedené otázky. Charakterizovat základní etické pojmy jako celek vycházející z etického smýšlení člověka. Definovat pojem kompetence z obecného hlediska i z pohledu, jež směřuje ke vzdělávání a profesi vedoucího pracovníka v sociálních službách, a tak odkrýt možnosti jeho rozvoje, profesního růstu a cestu k osobnostnímu zrání.

V praktické části bylo cílem především zjistit, jak vnímají vedoucí pracovníci etické postoje a jak je uplatňují ve své profesi. V souvislosti s etickými postoji bylo záměrem objasnit, jaké kompetence by měl mít vedoucí pracovník v sociálních službách při výkonu svého povolání. A dále zjistit, jaký důraz kladou vedoucí pracovníci na osobnostní rozvoj a vzdělávání, a zda je realizují.

Na základě kvalitativního šetření jsme ověřili, že vedoucí pracovníci považují etické postoje a hodnoty za nezbytnou součást lidského života. Ve své profesi vnímají etické postoje jako vymahatelnou a bezpodmínečnou formu sociální práce. Považují je za základní předpoklad, který navazuje na získané zkušenosti a vzdělávání, a vytváří tak nejlepší možnou kombinaci profesního přístupu. V duchu svého nejlepšího vědomí vykonává vedoucí pracovník prospěšnou práci, kdy je vždy na prvním místě lidský přístup, který vychází ze vzájemného respektu, důvěře a toleranci. Svou práci vykonává na základě platných norem, které jsou ukotveny v zákoně o sociálních službách, ve standardech kvality sociálních služeb a především v etickém kodexu sociálních pracovníků. Tyto normy vycházejí ze základů mnohem starších, než je samotná sociální práce; vycházejí z obecně platných společenských nařízení a zásad, které byly ukotveny již v biblickém *Desateru*. Vedoucí pracovník tak svým přístupem vytváří jakýsi standard chování a přístupů, které jsou v dané službě přijatelné a správné. V tomto kontextu je zajímavé pozorovat, že mezi respondenty byli lidé, kteří se o takové zásady opírají z pohledu osobní víry. Můžeme takto usuzovat, že člověk, jež se opírá ve svém životě o duchovní hodnoty, má blízko k práci v pomáhajících profesích, svou práci dělá rád a zodpovědně. Předpokladem pro výkon profese vedoucího pracovníka v sociálních službách jsou dostatečné kompetence a potřebné vzdělání. Jak výzkum ukázal, vedoucí pracovníci vnímají kompetence jako způsobilost k určité činnosti, pravomoc rozhodovat a nést odpovědnost za tato rozhodnutí, vykonávat a zadávat určité činnosti, mít schopnosti a dovednosti potřebné pro řízení kolektivu. Kompetence vymezují hranice působnosti a poukazují na určitou kvalifikaci, která je nutná pro výkon této profese. Zároveň odkrývá osobnostní předpoklady, jež jsou součástí vedoucí role. Tyto předpoklady se zakládají na otevřeném přístupu, pozitivním myšlení, psychické odolnosti, na přirozené schopnosti vést kolektiv, dovednosti stát si za svým rozhodnutím a umět jej prosadit, na vnímání pracovního prostředí jako funkčního celku, schopnosti mít konstruktivní přístup v řešení problémů, zejména schopnost řídit sebe sama a mít sounáležitost



s koncepcí sociální práce a poskytovaných služeb. V tomto směru považují vedoucí pracovníci vzdělávání za nezbytnou součást profese. Vzdělávání je otázkou dalšího možného poznání a vývoje, který je základním předpokladem k úspěšnosti, a to nejen v profesi, ale i v osobnostním rozvoji. Vede nás cestou vpřed, což znamená opakovaně nalézat nové postupy, jež budou zárukou dobře vykonávané práce. V tomto ohledu respondenti vypověděli, že svůj osobnostní rozvoj upevňují v rámci vzdělávání na pracovišti i mimo ně, prostřednictvím médií, pomocí dostupné odborné literatury, tisku a dalším samostudiem. Součástí sociální práce je také schopnost sebereflexe, která je dalším přirozeným předpokladem k jejímu dobrému vykonávání. Znamená postoj k sobě i k druhým, specifikuje pravidla chování i oblast lidské důstojnosti. Tuto oblast můžeme podpořit především lidským přístupem, který se zakládá na partnerském jednání ve formě respektujícího přístupu a prosociálního chování.

*„Život je kořen lidské existence, dar dechu života, ale i směřování k věčnosti, v níž se uplatní lidskost. Požadujeme pozitivní životní postoj, pomáhejme odstraňovat životní lež, pokrytectví a klam ve prospěch skutečné lidskosti.“* (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 169)

Práce by mohla zprostředkovat zamyšlení nad problematikou etických postojů a kompetencí v oblasti sociální služeb. Mohla by také posloužit jako vodítko při hledání odpovědí na otázky týkající se správnosti přístupu v této profesi. Hledání a nalézání je smyslem života. Je tedy otázkou zdali čtenář v této práci nalezne, co hledal. Teoretická část může být vhodným zdrojem odborných informací a poznatků o etických hodnotách, kompetencích a vzdělávání v oblasti sociálních služeb. Čtenáři může podnítit k přemýšlení o dané problematice z jiného úhlu pohledu. Může odkrýt cesty k nové kvalitě myšlení, pomoci druhým, a tím i přístupu k sociální práci. Výzkumná část práce je také především informativního charakteru. Vzhledem k nízkému počtu respondentů ji nelze pokládat za příliš objektivní. Není proto možné prokázat platnost daných tvrzení z obecného hlediska. Avšak vzhledem ke svému hlubšímu pojetí, může být základem pro podrobnější kvalitativní výzkum, který by mohl lépe potvrdit výsledná zjištění této práce. Může být vhodným výchozím zdrojem informací a poznatků v oblasti kompetencí a při hledání lidských hodnot v dané profesi i v sobě zároveň.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3
- BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1994. ISBN 80-7169-083-X
- BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7169-614-5
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2580-2
- BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro manažery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9
- DALAJLAMA. *Etika pro nové milénium*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-788-X
- DOROTÍKOVÁ, S. *Etika, Příspěvek k etice jednání*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2005. ISBN 80-7290-238-5
- FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8
- GOLDMANN, R. a M. CICHÁ. *Etika zdravotní a sociální práce*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004. ISBN 80-244-0907-0
- HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. 1. vyd. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5
- JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6
- JANOTOVÁ, H. a kol. *Profesní etika*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia s. r. o., 2005. ISBN 80-86861-42-2

- KODÝM, M. *Metody rozvoje sociálních dovedností*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. ISBN 978-80-7452-046-4
- KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 1997. ISBN 80-7178-150-9
- KOŘENEK, J. *Lékařská etika*. 2. vyd. Praha: Triton, s. r. o., 2004. ISBN 80-7254-538-8
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie moudrosti a dobrého života*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2362-4
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada publishing a. s., 2004. ISBN 80-247-0698-9
- MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0
- MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-581-6
- NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce*. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, Absolonova 35a, 2001. ISBN 80-903070-0-0
- NYTROVÁ, O. a M. PIKÁLKOVÁ. *Etika a logika v komunikaci*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-45-7
- NYTROVÁ, O. a M. PIKÁLKOVÁ. *Dialog mezi hodnotami aneb hodnoty vyřčené a žité*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-014-3
- PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského s. r. o., 2002.
- PAVLÍK, O., CHALOUPKA, L. a K. KOHOUT. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997.
- PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. ISBN 978-80-247-4748-4
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0405-6
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

- TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2
- ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 3. vyd., v Sociologickém nakladatelství 2. vyd. Praha: Slon, 2005. ISBN 80-86429-36-9
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003. ISBN 80-86395-46-4
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. 2008a. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. 2008b. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9
- VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: nakladatelství ISV, 1997. ISBN 80-85866-20-X

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

- JUSKO, P. *Základy sociálnej politiky*. 1. vyd. Banska Bystrica: Universita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Pedagogická fakulta, 2000. ISBN 80-8035-394-7
- LEVICKÁ, J. *Základy sociálnej práce*. 1. vyd. Trnava: Spoločnosť pro podporu vedy a vzdelavania na FZaSP TU, 2004. ISBN 80-968952-3-0
- MÁTEL, A., OLÁH, M. a M. SCHAVEL. *Vybrané kapitoly z metód sociálnej práce I*. 1. vyd. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, 2011. ISBN 978-80-8132-027-9
- PORUBSKÁ, G. a C. HATÁR. *Kapitoly z andragogiky pre pomáhajúce profesie*. 1. vyd. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa, 2009. ISBN 978-80-8094-597-8
- ŽILOVÁ, A. *Kapitoly z teórie sociálnej práce I*. 1. vyd. Žilina: EDIS, 2000. ISBN 80-7100-783-8

## Seznam použitých internetových zdrojů

BALCAR, J. *Role měkkých a obecných kompetencí při uplatnění absolventů vysokých škol na trhu práce a hodnocení jejich současné úrovně.* [online]. [cit. 2016-10-25]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/mekke-a-obecne-kompetence-pri-uplatneni-absolventu-vs-soubor>

DOMOV SVATÝ JAN. *O nás.* [online]. [cit. 2016-10-24a]. Dostupné z: <http://www.domovsvatyjan.cz/index.htm>

DOMOV SVATÝ JAN. *Základní prohlášení.* [online]. [cit. 2016-10-24]. Dostupné z: [http://www.domovsvatyjan.cz/dokumenty/Zakladni\\_prohlaseni%20x.pdf](http://www.domovsvatyjan.cz/dokumenty/Zakladni_prohlaseni%20x.pdf)

MELA. *Kdo jsme?* [online]. [cit. 2016-10-24a]. Dostupné z: <http://www.melaops.cz/o-nas/#nase-poslani>

MELA. *Poskytované služby Chráněné bydlení.* [online]. [cit. 2016-10-24b]. Dostupné z: <http://www.melaops.cz/poskytovane-sluzby/bydleni>

MELA. *Poskytované služby Sociálně terapeutická dílna v Sedlčanech.* [online]. [cit. 2016-10-24c]. Dostupné z: <http://www.melaops.cz/poskytovane-sluzby/dilna>

MELA. *Poskytované služby Odborné poradenství.* [online]. [cit. 2016-10-24d]. Dostupné z: <http://www.melaops.cz/poskytovane-sluzby/>

MELA. *Poslání a cíle Denního stacionáře.* [online]. [cit. 2016-10-24e]. Dostupné z: <http://www.melaops.cz/poskytovane-sluzby/stacionare>

MPSV. *Standardy kvality sociálních služeb.* [online]. [cit. 2016-10-25]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>

NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ. *Chcete kvalifikované zaměstnance?* [online]. [cit. 2016-10-28]. Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Informace o NSP*. [online]. [cit. 2016-10-28a].  
Dostupné z: <http://info.nsp.cz/>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Informace o NSP*. [online]. [cit. 2016-10-28b].  
Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/uvod.aspx>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Informace o NSP*. [online]. [cit. 2016-10-28c].  
Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Databáze kompetencí*. [online]. [cit. 2016-10-28d].  
Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/odborneKompetenceObecne.aspx>

RYBKA. *Úvod*. [online]. [cit. 2016-10-24a]. Dostupné z:  
<http://www.rybka-neratovice.cz/uvod>

RYBKA. *Služby Domov pro osoby se zdravotním postižením*. [online].  
[cit. 2016-10-24b]. Dostupné z: <http://www.rybka-neratovice.cz/sluzby/domov-pro-osoby-se-zdravotnim-postizenim>

RYBKA. *Služby Chráněné bydlení*. [online]. [cit. 2016-10-24c]. Dostupné z:  
<http://www.rybka-neratovice.cz/sluzby/chranene-bydleni>

VYŠŠÍ HRÁDEK. *O nás*. [online]. [cit. 2016-10-24a]. Dostupné z:  
<http://vyssihradek.cz/o-nas/kdo-jsme/>

VYŠŠÍ HRÁDEK. *Služby Domov pro osoby se zdravotním postižením*. [online].  
[cit. 2016-10-24b]. Dostupné z: <http://vyssihradek.cz/sluzby/domov-pro-osoby-se-zdravotnim-postizenim-vh-p-s-s/>

VYŠŠÍ HRÁDEK. *Služby Chráněné bydlení*. [online]. [cit. 2016-10-24c]. Dostupné z:  
<http://vyssihradek.cz/sluzby/chb-vh-p-s-s/>

VYŠŠÍ HRÁDEK. *Služby Denní stacionář*. [online]. [cit. 2016-10-24d]. Dostupné z:  
<http://vyssihradek.cz/sluzby/ds-vh-p-s-s/>

VYŠŠÍ HRÁDEK. *Služby Praxe-stáže-konzultace*. [online]. [cit. 2016-10-24e]. Dostupné z: <http://vyssihradek.cz/sluzby/praxestaze/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence .....	26
Obrázek 2: Vzdělávací cíle a jednotlivé kompetence .....	30
Obrázek 3: Modelový vztah mezi učením, prací a rozvojem osobnosti člověka .	45
Obrázek 4: Opěrné body .....	53
Obrázek 5: Přeměna formálního vedoucího skupiny ve vůdčí osobnost .....	68
Obrázek 6: Maslowova teorie potřeb dle Tureckiové .....	71

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled klíčových kompetencí .....	32
Tabulka 2: Příklad jednotlivých úrovní měkkých kompetencí – Kooperace .....	37
Tabulka 3: Příklad jednotlivých obecných dovedností – Počítačová způsobilost	39
Tabulka 4: Členění metod podle Dvořákové .....	47
Tabulka 5: Kompetence u lídrů související s emoční inteligencí .....	60
Tabulka 6: Kompetenční model pro pozici vedoucího týmu .....	61
Tabulka 7: Efektivní využití schopností pro vznik kompetence .....	64



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Etický kodex sociálních pracovníků .....	I
Příloha B – Standardy kvality v sociálních službách .....	IV
Příloha C – Záznam rozhovoru č. 1 .....	XIV
Příloha D – Záznam rozhovoru č. 2 .....	XXIII
Příloha E – Záznam rozhovoru č. 3 .....	XXVIII
Příloha F – Záznam rozhovoru č. 4 .....	XXXIII
Příloha G – Záznam rozhovoru č. 5 .....	XXXVII
Příloha H – Záznam rozhovoru č. 6.....	XLII

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Etický kodex sociálních pracovníků v ČR

### 1 Etické zásady

- 1.1 Sociální práce je založena na hodnotách demokracie a lidských práv. Sociální pracovníci proto dbají na dodržování lidských práv u skupin a jednotlivců tak, jak jsou vyjádřeny v Chartě lidských práv Organizace spojených národů a v Úmluvě o právech dítěte.
- 1.2 Sociální pracovník respektuje jedinečnost každého člověka bez ohledu na jeho původ, etickou příslušnost, rasu či barvu pleti, mateřský jazyk, věk, zdravotní stav, sexuální orientaci, ekonomickou situaci, náboženské a politické přesvědčení a bez ohledu na to, jak se podílí na životě celé společnosti.
- 1.3 Sociální pracovník respektuje právo každého jedince na seberealizaci v míře, aby současně nedocházelo k omezení takového práva druhých osob.
- 1.4 Sociální pracovník pomáhá jednotlivcům, skupinám, komunitám a dobrovolným společenským organizacím svými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi při jejich rozvoji a při řešení konfliktů jednotlivců se společnostmi a jejich následků.
- 1.5 Sociální pracovník musí dávat přednost své profesionální odpovědnosti před svými soukromými zájmy. Služby, které poskytuje, musí být na nejvyšší odborné úrovni.

### 2 Pravidla etického chování sociálního pracovníka

#### 2.1 Ve vztahu ke klientovi

- 2.1.1 Sociální pracovník vede své klienty k vědomí odpovědnosti za sebe samé.
- 2.1.2 Sociální pracovník jedná tak, aby chránil důstojnost a lidská práva svých klientů.
- 2.1.3 Sociální pracovník se stejným úsilím a bez jakékoliv formy diskriminace všem klientům při žádné formě diskriminace nespolupracuje a neúčastní se jí.

- 2.1.4 Chrání klientovo právo na soukromí a důvěrnost jeho sdělení. Data a informace požaduje s ohledem na potřebnost při zajišťování služeb, které mají být klientovi poskytnuty. Žádnou informaci o klientovi neposkytne bez jeho souhlasu. Výjimkou jsou osoby s omezenou způsobilostí k právním úkonům nebo jestliže jsou ohroženy další osoby. V případech správního řízení umožňuje účastníkům tohoto řízení nahlížet do spisů.
- 2.1.5 Sociální pracovník dbá, aby klienti obdrželi všechny služby a dávky sociálního zabezpečení, na něž mají nárok, a to nejen od instituce, ve které je zaměstnán, ale i ostatních příslušných zdrojů. Poučí klienty o povinnostech, jež vyplývají z takto poskytnutých služeb a dávek. Pomáhá řešit i jiné záležitosti a problémy klienta týkající se jiné složky jeho života.
- 2.1.6 Sociální pracovník hledá možnosti jak zapojit klienty do procesu řešení jejich problémů.

## **2.2 Ve vztahu ke svému zaměstnavateli**

- 2.2.1 Sociální pracovník odpovědně plní své povinnosti vyplývající ze závazku k jeho zaměstnavateli.
- 2.2.2 V zaměstnavatelské organizaci vytváří takové podmínky, které umožní sociálním pracovníkům v ní zaměstnaným přijmout a uplatňovat závazky vyplývající z tohoto kodexu.
- 2.2.3 Snaží se ovlivňovat sociální politiku, pracovní postupy a jejich praktické uplatňování ve své zaměstnavatelské organizaci s ohledem na co nejvyšší úroveň služeb poskytovaných klientům.

## **2.3 Ve vztahu ke svým kolegům**

- 2.3.1 Sociální pracovník respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů a ostatních odborných pracovníků. Vykonává a rozšiřuje spolupráci s nimi a tím zvyšuje kvalitu poskytované sociální služby.
- 2.3.2 Respektuje rozdíly v názorech a praktické činnosti kolegů, ostatních odborných a dobrovolných pracovníků.
- 2.3.3 Kritické připomínky k nim vyjadřuje na vhodném místě a vhodným způsobem.

## **2.4 Ve vztahu ke svému povolání a odbornosti**

- 2.4.1 Sociální pracovník dbá na udržení a zvyšování prestiže svého povolání.
- 2.4.2 Neustále se snaží o udržení a zvýšení odborné úrovně sociální práce a uplatňování nových přístupů a metod.
- 2.4.3 Brání tomu, aby odbornou sociální práci prováděl nekvalifikovaný pracovník bez patřičného vzdělání.
- 2.4.4 Je zodpovědný za své soustavné celoživotní vzdělávání a výcvik, což je základ pro udržení stanovené úrovně odborné práce a schopnosti řešit etické problémy a dilemata.
- 2.4.5 Pro svůj odborný růst využívá znalosti a dovednosti svých kolegů a jiných odborníků, naopak své znalosti a dovednosti rozšiřuje v celé oblasti sociální práce.

## **2.5 Ve vztahu ke společnosti**

- 2.5.1 Sociální pracovník má právo i povinnost upozorňovat širokou veřejnost a příslušné orgány na způsoby, kterými společnost, vláda nebo organizace přispívají k obtížím a utrpení lidí a nesnaží se o jejich ukončení.
- 2.5.2 Zasazuje se o zlepšení sociálních podmínek a sociální spravedlnosti tím, že podněcuje změny v zákonech, politice státu i v politice mezinárodní.
- 2.5.3 Upozorňuje na možnost spravedlivějšího rozdělení společenských zdrojů a potřebu zajistit přístup k těmto zdrojům těm, kdo to potřebují.
- 2.5.4 Působí na rozšíření možnosti a příležitosti ke zlepšení kvality života pro všechny lidi, a to se zvláštním zřetelem ke znevýhodněným a postiženým jedincům a skupinám.
- 2.5.5 Sociální pracovník působí na zlepšení podmínek, jež zvyšují vážnost a úctu ke kulturám, které vytvořilo lidstvo.

Platnost kodexu od 1. ledna 1995

Společnost sociálních pracovníků ČR

## **Příloha B – Standardy kvality sociálních služeb**

Příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.

### **Obsah standardů kvality sociálních služeb**

#### **1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb**

-----

Kritérium

-----

a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována; podle tohoto poslání, cílů a zásad poskytovatel postupuje;

-----

b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace;

-----

c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje;

-----

d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla ne pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby.

-----

## **2. Ochrana práv osob**

---

Kritérium

---

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;

---

b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro řešení těchto situací; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;

---

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání darů; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

---

## **3. Jednání se zájemcem o sociální službu**

---

Kritérium

---

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;

---

- b) Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby;
- 

- c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.
- 

#### **4. Smlouva o poskytování sociální služby**

-----

Kritérium

-----

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
- 

- b) Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy;
- 

- c) Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby;
-

## 5. Individuální plánování průběhu sociální služby

-----  
Kritérium  
-----

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;

-----  
b) Poskytovatel plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby;

-----  
c) Poskytovatel společně s osobou průběžně hodnotí, zda jsou naplňovány její osobní cíle;

-----  
d) Poskytovatel má pro postup podle písmene b) a c) pro každou osobu určeného zaměstnance;

-----  
e) Poskytovatel vytváří a uplatňuje systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám.

-----  
Plnění kritérií uvedených v písmenech d) a e) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.



## 6. Dokumentace o poskytování sociální služby

---

Kritérium

---

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;

---

b) Poskytovatel vede anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby;

---

c) Poskytovatel má stanovenou dobu pro uchování dokumentace o osobě po ukončení poskytování sociální služby.

---

## 7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby

---

Kritérium

---

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;

---

b) Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele;

---

c) Poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě;

-----

d) Poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti.

-----

## **8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje**

-----

Kritérium

-----

a) Poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat;

-----

b) Poskytovatel zprostředkovává osobě služby jiných fyzických a právnických osob podle jejich individuálně určených potřeb;

-----

c) Poskytovatel podporuje osoby v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím; v případě konfliktu osoby v těchto vztazích poskytovatel zachovává neutrální postoj

-----

## **9. Personální a organizační zajištění sociální služby**

-----

Kritérium

-----

a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců

uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována;

-----

b) Poskytovatel má písemně zpracovanu vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců;

-----

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;

-----

d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

-----

Plnění kritérií uvedených v písmenech a) až d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

## **10. Profesionální rozvoj zaměstnanců**

-----

Kritérium

-----

a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace;

-----

b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje.

-----

c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje

-----

d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje

-----

e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.

-----

Plnění kritérií uvedených v písmenech c) a d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance; kritéria uvedená v písmenech a) a b) se na tohoto poskytovatele vztahují přiměřeně.

## **11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby**

-----

Kritérium

-----

Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb.

-----

## **12. Informovanost o poskytované sociální službě**

-----

Kritérium

-----

Poskytovatel má zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena.

-----

### 13. Prostředí a podmínky

-----  
Kritérium  
-----

a) Poskytovatel zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob;

-----  
b) Poskytovatel poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá okruhu osob a jejich individuálně určeným potřebám.

-----  
Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který neposkytuje sociální služby v zařízení sociálních služeb.

### 14. Nouzové a havarijní situace

-----  
Kritérium  
-----

a) Poskytovatel má písemně definovány nouzové a havarijní situace, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby, a postup při jejich řešení;

-----  
b) Poskytovatel prokazatelně seznámí zaměstnance a osoby, kterým poskytuje sociální službu, s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytváří podmínky, aby zaměstnanci a osoby byli schopni stanovené postupy použít;

-----  
c) Poskytovatel vede dokumentaci o průběhu a řešení nouzových a havarijních situací.  
-----

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

## **15. Zvyšování kvality sociální služby**

-----  
Kritérium  
-----

a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby a osobními cíli jednotlivých osob;

-----

b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

-----

c) Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby;

-----

d) Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby.

## Příloha C – Záznam rozhovoru č. 1

### Představení vedoucího pracovníka

- Jaké je Vaše vzdělání?

*„Vysokoškolské, magisterský obor.“*

- V jakém zařízení pracujete?

*„Příspěvková organizace Středočeského kraje; Vyšší hrádek, poskytovatel sociálních služeb.“*

- Jaké služby poskytuje toto zařízení a pro koho je určeno?

*„Cílovou skupinou jsou dospělé osoby s mentálním postižením. Organizace poskytuje dvě pobytové (rezidenční) služby – domov pro osoby se zdravotním postižením, chráněné bydlení a jednu ambulantní službu – denní stacionář.“*

- Jakou pozici zde zastáváte?

*„Vedoucí Domova pro zdravotně postižené, manažer kvality, zástupce osoby pověřené řízením.“*

- Máte již předešlé zkušenosti na podobné pozici?

*„Ano, jako zástupce vedoucí chráněného bydlení a manažer kvality.“*

- Jak dlouho pracujete v oblasti sociálních služeb?

*„Od roku 2000.“*

- Co Vás vedlo k výběru této profese?

*„Zájem o lidi, něčím se odlišujících od společenského průměru (ať už výrazně do plusu či minusu).“*

- Co Vás motivovalo k výběru Vaší profese a kdo Vás podstatným způsobem ovlivnil?

*„Vychovávala mě babička, které mě vždy směřovala k tomu neodsuzovat jinakost, hledat v každém člověku dobro, věřit v dobro (a to i člověku, který spáchá něco špatného) a pomáhat slabším. Nejsem věřící, jako byla má babička, ale prvotní ovlivnění k volbě profese je určitě ve výchově, v době mého dětství a dospívání. Potom v dospělosti narození syna, kdy mu byl diagnostikován nerovnoměrný psychomotorický vývoj a důslednost ve cvičení Vojtovy metody přinesla (dříve než bylo dle prognózy lékařů očekáváno) vyrovnání motoriky ve vztahu k psychice syna. Tady jsem na základě vlastní zkušenosti viděla, že když je vůle něco změnit, může se to podařit. Také jsem se v době dětství syna často setkávala s pohledy, úvahami a otázkami známých apod. (např. proč ještě nesedí, on by už měl chodit,...). V těchto chvílích jsem hodně vzpomínala na svoji (v té době již*

zesnulou) babičku a její životní postoj. Samozřejmě mě při volbě studijní a profesní dráhy ovlivnily i obory, které mě již na střední škole zajímaly – biologie, společenské vědy apod. Technické předměty jsem nikdy nepreferovala.“

- Je pro Vás důležitou hodnotou pomáhat druhým? Přináší Vám to pocit naplnění?

„Vzhledem i k výše popsané životní etapě je pomáhání druhým v souladu s mým životním směřováním. Musela jsem si však přiznat, že nemohu myslet pouze na druhé, ale občas i na sebe. To bylo v období, kdy přišlo velké profesní vyčerpání. Musela jsem se naučit mýt se ráda, odpočívat, znát své zdroje energie. Dnes to tedy mám tak, že pomáhat druhým a potřebným ano, ale rozhodně nezapomínat na sebe a zejména své nejbližší. Zkrátka nepracovat 24 hodin denně.“

- Jaké hodnotové postoje jsou pro Vás v profesním i osobním životě důležité? Je pro Vás nezanedbatelná spravedlivost, pravdivost, odpovědnost?

„Položená otázka mi již do úst vkládá pro mě důležité hodnotové postoje. Pravdivost mám v profesi na prvním místě. Ve vztahu k člověku s mentálním postižením (pokud se dotknu své profese) je tu každodenně. Člověk s mentálním postižením je velmi empatický a přirozeně se vžije do toho, co druhý prožívá. Proto je důležité se člověku předkládat tak, jak to v danou situaci máme, nebát se (ovšem vždy asertivně) sdělit, co prožíváme a proč. Mám příklad – syn v době středoškolských studií vážně onemocněl (lékaři mi po sérii nekonečných vyšetření sdělili, že už hledají jen ložiska roztroušené sklerózy nebo mozkový nádor) a já chodívala do práce smutná, v podstatě jsem se velmi ovládala, aby mi soukromé myšlenky nezasahovaly do pracovního procesu. Jednoho dne ke mně přistoupil jeden z uživatelů služby (dospělý muž s mentálním postižením a poruchami chování) a jednoduše mi řekl: ‚Vy jste teď pořád smutná.‘ Tehdy mě jeho empatie velmi překvapila a potěšila zároveň. Vlastně mi byla bližší, než občasná povzbudivá slova kolegů, jak danou situaci zvládám, že si na mně v práci ani ničeho nevšímají. Když nebudeme ve vztahu k druhým v pravdě, budeme se snažit, aby nás viděli takovými, jakými nás vidět chtějí, pak se po čase budeme divit, koho máme vedle sebe (platí to v osobní i pracovní rovině). Pak je tu odpovědnost, kterou musí mít každý jako svoji hodnotu, pokud se rozhodne pomáhat druhým, slabším a zranitelným. Je to jednoznačná hodnota pro práci v sociálních službách. Lidé s postižením mohou být lehce manipulovatelní a zneužitelní. O to smutnější je pak situace, kdy se na poli profesním setkám



s pracovníkem, který člověka s postižením využije ve svůj prospěch. Jsou to smutné situace, které se stávají, naštěstí ne často, ale prostě tu občas jsou. Pak je na místě spravedlnost a jednoznačné řešení (jako člověka, o to víc jako manažera sociální služby). Takový pracovník do naší profese prostě nepatří! Dále bych přidala trpělivost, a to z důvodu, že v sociální práci jsme mnohdy znovu na začátku. Stačí pobyt člověka na dovolené, onemocnění a získané dovednosti si je třeba znovu zopakovat, popř. znovu osvojit. Trpělivost je podstatná i ve vztahu k pracovníkům, kdy je třeba postupy, změny apod. vysvětlovat, zdůvodňovat, opakovat.“

- O jaké etické hodnoty se ve svém profesním i osobním životě opíráte?

„Často vycházím z osobního příkladu. Z praxe v přímé práci, za zkušeností v pozici manažerské i v soukromí. Usiluji o to jednat s druhými tak, jak bych chtěla, aby oni jednali se mnou. Při vznikajících pracovních situacích se často vztahuji k osobní zkušenosti (prostě naskočí mi a mohu na ní stavět, opřít se o ni). Mým přáním je, aby osobní příklad, tedy nastavené zrcadlo pracovníci vnímali a postupně si to pozitivní pro sebe zvnitřňovali a třeba pak někdy v obdobné situaci využili. Rozhodně usiluji o vyrovnanost. Snažím se působit klidně. Pro mě platí, že čím klidnější jsem v dané situaci já, tím bude klidnější i druhá strana. Určitě je pro mě důležitá i svoboda. V komunikaci s druhým je pro mě podstatné vyjádřit svůj názor a dát svobodný prostor druhé straně k obdobnému vyjádření. Musí tam být vzájemný respekt. Nemusím s každým člověkem, jeho rozhodnutím apod. souhlasit. Musím však vyslovené respektovat a umět svobodně argumentovat. Takováto svoboda pak souvisí i se sebeovládáním.“

- Máte ve své profesi nějaký vzor osobnosti?

„Pokud mám uvést osobnost, pak uvádím Alici Masarykovou pro její vzdělanost, angažovanost a úspěšnost v oboru ošetrovatelství a sociální práce a zároveň i pro práci pro rodinu (např. vedení domácnosti svého otce (našeho prezidenta) po smrti své matky). Pro „široký záběr“ v oboru a ženskost zároveň. Osobně však žádné vyhraněné vzory nemám. Vzorem je mi matka, která obětuje svůj život pro dítě s postižením, voják, který jede bojovat na zahraniční misi s vědomím, že může položit život, kamarádka, která ukončí pracovní kariéru, aby se mohla starat o nemocného otce. Z takových každodenních vzorů se učím!“

---

## Kvalifikace a kompetence

- Co si představujete pod pojmem kompetence?

*„Způsobilost k něčemu (zastávat nějakou pozici, vykonávat nějakou činnost).“*

- Jaká specifika má podle Vás pozice vedoucího pracovníka?

*„Schopnost odolávat obousměrnému tlaku (od nadřízeného – statutární orgán, zřizovatel, MPSV apod., podřízených pracovníků).“*

- Měl by mít pracovník ve vedoucí pozici nějaké osobnostní předpoklady pro výkon této profese?

*„Osobní efektivita (schopnost řídit sebe sama a využívat smysluplně pracovní čas).“*

- Je z Vašeho pohledu pro vedoucího pracovníka stěžejní jeho kvalifikace?

*„Pouze kvalifikace stěžejní pro výkon pozice vedoucího pracovníka není. Dobré je propojení kvalifikace s vlastní praktickou zkušeností s náplní práce na pozicích, které pracovník vede.“*

- Jaké znalosti a vědomosti jsou podle Vás u vedoucího pracovníka samozřejmostí?

*„Komunikační dovednosti, administrativní znalosti, počítačové znalosti na pokročilé uživatelské úrovni, provozní, ekonomická, metodická a legislativní orientace v dané oblasti profese.“*

- Jaké schopnosti a dovednosti jsou podle Vás pro vedoucího pracovníka nejdůležitější?

*„Sociální schopnosti - zájem o druhé, porozumění, respekt, ovlivňování vlastním příkladem...“*

- Jaké profesní zkušenosti by měl mít ideálně vedoucí pracovník?

*„Praxi v daném oboru i na nižší než vedoucí pozici, popř. zkušenosti na obdobné vedoucí pozici u jiného zaměstnavatele.“*

- Měl by mít dle Vašeho názoru vedoucí pracovník vlastní zkušenost s přímou péčí u klientů?

*„Ano. Svě zkušenosti z přímé práce často uplatňuji v podpoře asistentů – mohu argumentovat, ukazovat, vysvětlovat, mohu se o své zkušenosti opřít. V pozici vedoucí služby si tak udržuji nadhled a nepodléhám tlaku podřízených.“*

- Domníváte se, že je důležité, aby vedoucí pracovník dobře znal specifika práce svých podřízených?

*„Ano, vedoucí pracovník tak může dobře argumentovat v diskuzi s podřízenými.“*

- Jak zjišťujete pracovní spokojenost svých podřízených?  
*„Pravidelné individuální schůzky pracovníků s přímým nadřízeným, na pravidelných poradách (týmů, vedení služby), pravidelné hodnocení v rámci reflexe a nastavení individuálně vzdělávacího plánu pracovníků (IVP) v četnosti jedenkrát ročně.“*
- Jakým způsobem podporujete jejich profesní rozvoj?  
*„Vzdělávání – akreditované i neakreditované, interní vzdělávání postavené na míru dle zakázek pracovníků, organizační knihovna – možnost zapůjčení zdrojů, porady týmů – rozbor situací z praxe a jejich reflexe plus hraní rolí, modelové situace.“*
- Jakým způsobem podporujete svůj profesní rozvoj?  
*„Vzdělávání povinné v sociálních službách – výběr témat dle vlastních preferencí, samostudium tištěných i elektronických zdrojů, příprava interního vzdělávání pro pracovníky – s tím souvisí vyhledávání zdrojů, témat, her apod.“*
- Máte nějaké další profesní cíle?  
*„Zlepšit se v ekonomické oblasti (nezůstávat pouze metodikem).“*

### **Vzdělávání a osobnostní rozvoj**

- Jakým způsobem se vzděláváte?  
*„Samostudium, vyhledávání a účast na vzdělávání, které pro sociální služby předepisuje zákon, vzdělávám se i při přípravě interních seminářů pro pracovníky (při vyhledávání témat, her, zdrojů apod.), dále v rámci sdílení praxe s kolegy na obdobné pozici (v rámci pravidelných setkání s poskytovateli sociálních služeb), dále v rámci rozhovorů s přímou nadřízenou (osoba pověřená řízením VH, p.s.s.).“*
- Jaké máte možnosti vzdělávání na vašem pracovišti?  
*„Organizační knihovna, interní vzdělávání, vysílání na externí vzdělávání nebo zajištění externích vzdělávání na klíč v místě poskytovatele, vysílání na stáže, konference, sdílení praxe s kolegy při poradách, individuálních konzultacích, sdílení praxe s externisty při kulatých stolech apod.“*
- Podporujete ve vzdělávání Vaše podřízené pracovníky?  
*„Ano, v rámci nastavení IVP či dle požadavků nebo doporučení vedoucí týmu se snažím vyhledávat téma vzdělávání pro konkrétního pracovníka či celý tým. Také interní vzdělávání vytváříme na míru pro pracovníky, týmy.“*
- V jakých oblastech by se měl podle Vás vzdělávat vedoucí pracovník?  
*„Manažerské dovednosti, práce s časem, odolnost vůči stresu, financování.“*

- Jaké formy vzdělávání preferujete? Vysvětlete prosím, proč? *„Individuální vzdělávání mimo organizaci, kde pracuji. Důležité je pro mě profesní sdílení zkušeností s odborníky z oboru, vnímám to pro sebe jako obohacující.“*
- Máte od vzdělávání nějaká zásadní očekávání?  
*„Je-li v anotaci kurzu možnost pokládat témata z praxe, pak očekávám odpovědi či směřování na otázky, které si připravím.“*
- Využijete nabyté znalosti a dovednosti v praxi?  
*„Záleží na daném vzdělávání a aktuální fázi praxe (tedy ne vždy v danou chvíli).“*
- Domníváte se, že je další vzdělávání ve Vaší profesi standardním předpokladem?  
*„Legislativně ano (zákon o sociálních službách) a osobně s potřebou vzdělávání také souhlasím (kde není osobní zodpovědnost, je nutná zákonem vymezená povinnost (v současnosti 24 hod. povinné vzdělávání).“*
- Podporuje Vás zaměstnavatel v dalším vzdělávání?  
*„Rozhodně ano. Jediným limitem jsou finanční možnosti – vzhledem k rozpočtu organizace se nelze přihlásit (ani každého pracovníka nelze přihlásit) na vybrané téma vzdělávání.“*
- Pociťujete nějaké bariéry ve vzdělávání?  
*„Jednoznačně finanční rozpočet organizace.“*
- Považujete vzdělávání za prostředek pro rozvoj své osobnosti?  
*„Vzhledem k mému věku a zkušenostem již prioritně ne.“*
- Jakou další formou rozvíjíte své osobnostní kvality?  
*„Mnohem více než vzdělávání mi v uplynulých letech pomohlo koučování.“*
- Jaký význam má pro Vás psychohygiena?  
*„Obrovský. Pokud jsem sama se sebou neuměla pracovat, stávala jsem se postupně workholikem. Bylo dobré si to uvědomit, začít své pracovní tempo reflektovat a nastavit sama sobě pravidla. Zkrátka také myslet na sebe a ne pouze na druhé (skočit práci v danou hodinu; nezabývat se telefonickým hovorem mimo pracovní dobu – přijmout ho, akutní situaci vyřešit, ostatní odsunout na pracovní čas apod.).“*

## Etický postoj a lidské hodnoty

- Co si představujete pod pojmem etický postoj?

*„Postoj k sobě i k druhým.“*

- Jak vnímáte etické postoje z profesního hlediska?

*„V pomáhající profesi je klient zákazníkem, respektovaným člověkem, partnerem (nevychováváme, nepoučujeme, nepřikazujeme, ale dáváme nabídky, vysvětlujeme, provázíme zkušeností apod.).“*

- Jaký profesní přístup preferujete?

*„Na jakých principech je postaven? Jednoznačně partnerský přístup – principem je respekt ve spolupráci, respekt ke zdraví, míře postižení, soukromí apod.“*

- Jakým způsobem uplatňujete etické postoje ve své profesi?

*„Vlastními projevy chování a jednání, nastavuji zrcadlo ostatním (spolupracovníkům i klientům) + využívám nástroje v organizaci vydefinované (etický kodex, porady, individuální konzultace apod.).“*

- Jaké charakterové vlastnosti by měl mít podle Vás vedoucí pracovník?

*„Vyrovnanost, trpělivost, houževnatost, rozhodnost, reflexi (k sobě, k týmu, k situaci), asertivitu, flexibilitu (v komunikaci, v řešení situací, v zavádění změn apod.), zodpovědnost.“*

- Jak důležitá je asertivita z pohledu Vaší profesní role?

*„Jednoznačně ano. Je důležité se umět na druhého člověka naladit, ale také se umět vyhranit (sdělit svůj názor, nebát se argumentovat, používat zpětnou vazbu, a to vždy s respektem v partnerovi ve spolupráci).“*

- Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon svých podřízených?

*„Vysvětlením a doptáváním (je pro mě důležité, aby každý rozuměl – zavádění změny, zadanému úkolu apod.), průběžnými finančními odměnami za nadstandardní pracovní výkon (ne pro každého podřízeného pracovníka), otevřenou diskuzí s podřízeným na pravidelných individuálních konzultacích (opět vysvětlování, opakování, zdůvodňování, doptávání), vymezením jasných mantinelů (co ano, co už ne apod.).“*

- Jakým způsobem řešíte konfliktní situace s Vašimi podřízenými?

*„Rozborem situace z úhlů pohledu všech zúčastněných (nejprve zklidnění situace, pak jsem mediátorem konstruktivní diskuze k reflexi konfliktní situace (je-li více účastníků); v diskuzi zúčastněné strany mezi sebou (případně jednotlivce*

se mnou) hledají řešení plus opatření; dávám možnosti, aby si pracovník sám vybral a doporučil, co bude nápravou a do kdy).“

- Jakým způsobem motivujete své podřízené?

„Hodně chválím i zdánlivé maličkosti v pracovním procesu (pro pracovníky i mnohdy neviditelné úspěchy); na individuálních konzultacích nebo poradách reflektuji výsledky práce týmů – zdůrazním, že úspěchu bylo dosaženo díky tomu, že tým udělal dobře svoji práci (zde je třeba být konkrétní k dané situaci, s obecnostmi nelze vystačit); přiznám i např., že podřízení jsou pro mě zdrojem energie, bez nich bychom nebyli tým apod.; přistupuji k průběžným mimořádným odměnám za nadstandardní pracovní výkon (ne pro každého automaticky); nebojím se přiznat, že něco nevím nebo vlastní chybu.“

- Co je pro Vás důležité ve vztahu k podřízenému?

„Aby podřízený ve vztahu se mnou cítil bezpečné prostředí. Symbiózu oboustranného respektu a důvěry. Pokud pracovník nedisponuje osobní zodpovědností – spolupráce v sociálních službách je obtížná, ne-li časem zcela neúspěšná.“

- Co je pro Vás důležité ve vztahu ke klientovi?

„Je to obdobné, jako ve vztahu k podřízenému. Opět symbiózu bezpečného vztahu, otevřené komunikace a oboustranného respektu.“

- Co pro Vás znamená pojem sebereflexe?

„Uvažování (rozvažování) o sobě samém, o postupu, o průběhu porady, o vzdělávání... (o dané činnosti, osobnosti, vztahu,...) apod.“

- Změnil se nějak významně Váš profesní přístup v průběhu času?

„Postupem času jsem se stala jistější a rozhodnější, víc si věřím.“

- Je důležité vnímat v různých situacích hlas svědomí?

„Ano, je to volání v nás, které navazuje na naši sebereflexi. Je důležité umět se na sebe sama v různých situacích podívat jinýma očima bez sledování jen vlastního prospěchu a prosazení. Jde to „ruku v ruce“ v osobním životě i na poli sociální práce.“

- Je potřebné pěstovat prosociální chování?

*„Jednoznačně ano, je to důležité. Už dítě v rodině by mělo získat vzorce, postoje a normy chování, které společnost pozitivně přijímá a hodnotí. Může pak být pozitivním příkladem pro ostatní. Bude reflektovat negativní projevy chování apod. Dokáže pak i pomoci člověku s postižením v začlenění se do společnosti. Představme si člověka, který dlouhá léta žil za zdmi ústavu, v pravidlech mimo společenské normy. Potom tu máme transformaci, kdy se ústavní zařízení uzavře a stejný člověk začíná žít v běžné domácnosti, v přirozeném prostředí. Nemůže znát společenské normy. Musí se je postupně učit a naučit přijmout. Přeje si být společností akceptován, ale společnost se svými předsudky ho může třeba odmítat.... Je to provázené od dětství každého z nás, ta potřeba pěstování prosociálního chování...“*

## Příloha D – Záznam rozhovoru č. 2

### Představení vedoucího pracovníka

- Jaké je Vaše vzdělání?

*„Vysokoškolské (titul Bc.).“*

- V jakém zařízení pracujete?

*„Vyšší Hrádek, poskytovatel sociálních služeb.“*

- Jaké služby poskytuje toto zařízení a pro koho je určeno?

*„Domov pro osoby se zdravotním postižením, chráněné bydlení a denní stacionář. Cílovou skupinou jsou dospělí lidé s mentálním postižením.“*

- Jakou pozici zde zastáváte?

*„Vedoucí sociální služby a sociální pracovnice.“*

- Máte již předešlé zkušenosti na podobné pozici?

*„Ne.“*

- Jak dlouho pracujete v oblasti sociálních služeb?

*„Pět let.“*

- Co Vás vedlo k výběru této profese?

*„Smysluplnost profese, velká možnost pracovního uplatnění.“*

- Co Vás motivovalo k výběru Vaší profese a kdo Vás podstatným způsobem ovlivnil pro výběr zaměstnání?

*„To nikdo. Co se týče přístupu k práci a mého nastavení – určitě tak moje první vedoucí.“*

- Je pro Vás důležitou hodnotou pomáhat druhým? Přináší Vám to pocit naplnění?

*„Jsem ráda, že je moje práce užitečná a někomu prospěšná. V tomto směru mě tedy naplňuje. Naopak netrpím „spasitelským“ syndromem – nechci tu nikoho zachraňovat a obětovat se pro něj.“*

- Jaké hodnotové postoje jsou pro Vás v profesním i osobním životě důležité?

*Je pro Vás nezanedbatelná spravedlivost, pravdivost, odpovědnost? „Zodpovědnost, slušnost, respekt k člověku a jeho odlišnostem, k jeho názorům; otevřená komunikace.“*



- Jaké etické hodnoty se ve svém profesním i osobním životě opíráte?

*„Hodnotové postoje a etické hodnoty považuji za totožné.“*

- Máte ve své profesi nějaký vzor osobnosti?

*„Této otázce úplně nerozumím. Jestli mám vzor v nějaké konkrétní osobě?“*

Ano.

*„V tom případě by to asi byla moje první vedoucí, v jejíž práci stále nacházím inspiraci.“*

---

### **Kvalifikace a kompetence**

- Co si představujete pod pojmem kompetence?

*„Schopnost zastat určitou pracovní pozici, mít k tomu potřebnou kvalifikaci.“*

- Jaká specifika má podle Vás pozice vedoucího pracovníka? Například odolnost vůči tlaku, schopnost sebereflexe?

*„Nemyslím si, že se jedná pouze o specifika pro pozici vedoucího pracovníka. Dle mého názoru jsou tyto věci důležité u pracovníka na jakékoliv úrovni.“*

- Měl by mít pracovník ve vedoucí pozici nějaké osobnostní předpoklady pro výkon této profese?

*„Loajalita, respekt k člověku, rozhodnost a důslednost, flexibilita, ochota, schopnost jednat s lidmi a motivovat je.“*

- Je z Vašeho pohledu pro vedoucího pracovníka stěžejní jeho kvalifikace?

*„Ne. Myslím si, že je důležitý spíše osobní přístup a nastavení vedoucího pracovníka, které se pak promítá do jeho způsobu vedení.“*

- Jaké znalosti a vědomosti jsou podle Vás u vedoucího pracovníka samozřejmostí?

*„Znalost sociální práce, okrajově znalost práva a humanitních věd, manažerské dovednosti.“*

- Jaké schopnosti a dovednosti jsou podle Vás pro vedoucího pracovníka nejdůležitější?

*„Odpověděla bych stejně jako v předešlé otázce. Znalost sociální práce, okrajově znalost práva a humanitních věd, manažerské dovednosti.“*

- Jaké profesní zkušenosti by měl mít ideálně vedoucí pracovník?

*„Považuji za přínosné (avšak ne nezbytné), aby člověk nějakou dobu pracoval na jakékoliv pozici v konkrétní sociální službě, než se z něj stane vedoucí pracovník.“*

- Měl by mít dle Vašeho názoru vedoucí pracovník vlastní zkušenost s přímou péčí u klientů?

„Ne.“

- Domníváte se, že je důležité, aby vedoucí pracovník dobře znal specifika práce svých podřízených?

„Ano. Pokud chci vést podřízené pracovníky, musím jejich práci alespoň částečně rozumět a být schopná pracovat s jejich připomínkami. Těžko s nimi budu o věcech diskutovat nebo pro ně nastavovat určitá pravidla, pokud nebudu tušit, jak jejich práce vypadá.“

- Jak zjišťujete pracovní spokojenost svých podřízených?

„Pravidelnými konzultacemi, běžnými rozhovory, dotazníky spokojenosti (jedenkrát ročně), hodnotící schůzky (jedenkrát za půl roku).“

- Jakým způsobem podporujete jejich profesní rozvoj?

„Pro každého pracovníka je sestavován individuální vzdělávací plán, ve kterém se prolínají požadavky konkrétního pracovníka, týmu a celé služby. Pracovníci mají možnost přijít s vlastními požadavky na stáž, kurz apod. a je jim umožněno se jich zúčastnit. Podporujeme pracovníky v dálkovém studiu.“

- Jakým způsobem podporujete svůj profesní rozvoj?

„Vybírám si stáže a kurzy, které mě zajímají.“

- Máte nějaké další profesní cíle?

„Ne.“

## **Vzdělávání a osobnostní rozvoj**

- Jakým způsobem se vzděláváte?

„Účastí na kurzech, seminářích, stážích, konferencích apod.; čtení odborné literatury, sledování novinek např. v legislativě.“

- Jaké máte možnosti vzdělávání na vašem pracovišti?

„Mám možnost účastnit se kurzů, stáží, seminářů a konferencí, které mě zajímají.“

- Podporujete ve vzdělávání Vaše podřízené pracovníky?

„Ano. Sestavujeme s nimi individuální vzdělávací plány, které odráží jak požadavky pracovníka, tak požadavky služby. Pracovník má možnost projevit zájem o určité vzdělávání – pokud je to jen trochu možné (např. kvůli financím), rádi mu umožníme vzdělání absolvovat. Pracovníkům umožňujeme čerpat z naší praxe, dokumentace apod. při vysokoškolském studiu.“

- V jakých oblastech by se měl podle Vás vzdělávat vedoucí pracovník?  
*„To je velmi individuální. V oblastech, ve kterých cítí nejistotu, které jsou v danou chvíli potřebné. Např. komunikace, práce se zpětnou vazbou, timemanagment...“*
- Jaké formy vzdělávání preferujete? Vysvětlete prosím, proč?  
*„Zážitkové vzdělávání s využitím praktického nácviku, videotréninku – využití těchto technik je mnohem efektivnější pro zapamatování, než jen mluvené slovo.“*
- Máte od vzdělávání nějaká zásadní očekávání?  
*„Zjištění nových informací, ověření správnosti stávajících postupů.“*
- Využijete nabyté znalosti a dovednosti v praxi?  
*„Většinou ano.“*
- Domníváte se, že je další vzdělávání ve Vaší profesi standardním předpokladem?  
*„Ano. Z osobního pohledu – vzdělávání je velmi důležité a nemělo by se na něj zapomínat.“*
- Podporuje Vás zaměstnavatel v dalším vzdělávání?  
*„Ano.“*
- Pociťujete nějaké bariéry ve vzdělávání?  
*„Ano – finanční možnosti zaměstnavatele.“*
- Považujete vzdělávání za prostředek pro rozvoj své osobnosti?  
*„Ano.“*
- Jakou další formou rozvíjíte své osobnostní kvality?  
*„Sebereflexí.“*
- Jaký význam má pro Vás psychohygiena?  
*„Žádný.“*

### **Etický postoj a lidské hodnoty**

- Co si představujete pod pojmem etický postoj?  
*„Postoj konkrétního člověka ke konkrétnímu tématu (co považuje za vhodné, přijatelné, správné atd.).“*
- Jak vnímáte etické postoje z profesního hlediska?  
*„Jsou velmi zásadní.“*
- Jaký profesní přístup preferujete? Na jakých principech je postaven?  
*„Otevřený, respektující individuální přístup.“*

- Jakým způsobem uplatňujete etické postoje ve své profesi?

*„Otázce nerozumím.“*

Například, snažíte se jít podřízeným příkladem? Hájíte práva klientů, podřízených...jednáte spravedlivě, bez rozdílu?

*„Samozřejmě – tak jak ke své práci, kolegům, uživatelům bude přistupovat vedoucí pracovník, tak se budou chovat i ostatní pracovníci. Vedoucí pracovník svým přístupem vytváří jakýsi standard chování a přístupů, které jsou v dané službě přijatelné a správné.“*

- Jaké charakterové vlastnosti by měl mít podle Vás vedoucí pracovník?

*„Měl by být loajální, rozhodný, důsledný, flexibilní, ochotný, mít schopnost jednat s lidmi, respektovat je a motivovat.“*

- Jak důležitá je asertivita z pohledu Vaší profesní role?

*„Velmi. Pokud chci, aby se ostatní pracovníci chovali asertivně, musím se tak chovat i já.“*

- Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon svých podřízených?

*„Motivací, zpětnou vazbou, nastavením pravidel, hranic.“*

- Jakým způsobem řešíte konfliktní situace s Vašimi podřízenými?

*„Asertivně, flexibilně.“*

- Jakým způsobem motivujete své podřízené?

*„Předáním zpětné vazby, vstřícným přístupem, finančně.“*

- Co je pro Vás důležité ve vztahu k podřízenému?

*„Respekt k člověku, trpělivost, otevřená komunikace.“*

- Co je pro Vás důležité ve vztahu ke klientovi?

*„Respekt k člověku, trpělivost, otevřená komunikace.“*

- Co pro Vás znamená pojem sebereflexe?

*„Schopnost zpětně si zreflektovat vlastní jednání, případně uznat nedostatky a poučit se z nich.“*

- Změnil se nějak významně Váš profesní přístup v průběhu času?

*„Ne.“*

- Je důležité vnímat v různých situacích hlas svědomí?

*„Svědomí považuji za úzce spojené se sebereflexí, takže ano.“*

- Je potřebné pěstovat prosociální chování?

*„Určitě ano. Velkou úlohu sociální práce vidím v osvětě veřejnosti.“*

## Příloha E – Záznam rozhovoru č. 3

### Představení vedoucího pracovníka

- Jaké je Vaše vzdělání?

*„Střední hotelová škola.“*

- V jakém zařízení pracujete?

*„Domov Svatý Jan.“*

- Jaké služby poskytuje toto zařízení a pro koho je určeno?

*„Domov pro osoby se zdravotním postižením, odlehčovací služby, podpora samostatného bydlení / cílová skupina dospělé osoby s mentálním postižením event. dospělé osoby s mentálním postižením v kombinaci s postižením tělesným.“*

- Jakou pozici zde zastáváte?

*„Vedoucí úseku přímé péče pro osoby s vysokou mírou podpory.“*

- Máte již předešlé zkušenosti na podobné pozici?

*„Nemám.“*

- Jak dlouho pracujete v oblasti sociálních služeb?

*„19 let.“*

- Co Vás vedlo k výběru této profese?

*„Omezená nabídka zaměstnání v místě bydliště, blízkost k mému bydlišti.“*

- Co Vás motivovalo k výběru Vaší profese a kdo Vás podstatným způsobem ovlivnil?

*„Motivovala mě osobní zkušenost s péčí o člověka s postižením. Nejvíce mě ovlivnila tehdejší vedoucí sestra zdravotního úseku.“*

- Je pro Vás důležitou hodnotou pomáhat druhým? Přináší Vám to pocit naplnění?

*„Ano, je to pro mě jedna z priorit jak v profesním tak v osobním životě. Cítím pocit uspokojení a naplnění smyslu života.“*

- Jaké hodnotové postoje jsou pro Vás v profesním i osobním životě důležité? Je pro Vás nezanedbatelná spravedlivost, pravdivost, odpovědnost?

*„Zodpovědnost, spravedlnost, upřímnost, empatie, altruismus. Ano, tyto postoje jsou pro mě důležité v osobním i pracovním životě.“*

- O jaké etické hodnoty se ve svém profesním i osobním životě opíráte?

*„Úcta k člověku, respektování jeho zvláštností, čestnost, svědomitost, zodpovědnost, respekt, spolupráce, tolerance.“*

- Máte ve své profesi nějaký vzor osobnosti?

*„Mgr. Helena Housová, Mgr. Martin Haicl.“*

---

### **Kvalifikace a kompetence**

- Co si představujete pod pojmem kompetence?

*„Pravomoc rozhodovat a nést zodpovědnost za tato rozhodnutí, vykonávat a zadávat určité úkoly, v oblasti klienta může jít o schopnost, dovednost...“*

- Jaká specifika má podle Vás pozice vedoucího pracovníka?

*„Zvýšené nároky na komunikační dovednosti, odpovědnost za práci podřízených, vnímání pracovního prostředí jako funkčního celku, který svým rozhodováním podporuji.“*

- Měl by mít pracovník ve vedoucí pozici nějaké osobnostní předpoklady pro výkon této profese?

*„Komunikační dovednosti, tolerance vůči podřízeným, dovednost nadhledu, pozitivní myšlení, konstruktivní přístup při řešení problémů, psychickou odolnost.“*

- Je z Vašeho pohledu pro vedoucího pracovníka stěžejní jeho kvalifikace?

*„Z mého pohledu pouze z části, prioritní je znalost prostředí, praxe a osobnostní předpoklady.“*

- Jaké znalosti a vědomosti jsou podle Vás u vedoucího pracovníka samozřejmostí?

*„Znalost daného prostředí (minulost, současnost i vize do budoucna), orientace v praxi, teoretické znalosti.“*

- Jaké schopnosti a dovednosti jsou podle Vás pro vedoucího pracovníka nejdůležitější?

*„Dovednost hledat a přijímat kompromisy, vést - motivovat podřízené, udržovat rovnováhu mezi povinnostmi a potřebami podřízených na jedné straně a požadavky nadřízených na straně druhé.“*

- Jaké profesní zkušenosti by měl mít ideálně vedoucí pracovník?

*„Praxe v oboru, nezbytné teoretické minimum, profesní růst, zkušenosti z ostatních podobných zařízení.“*

- Měl by mít dle Vašeho názoru vedoucí pracovník vlastní zkušenost s přímou péčí u klientů?

*„Jednoznačně ano, jedině takovouto přímou zkušeností lze poznat vlastnosti a potřeby klientů, možnosti a potřeby zaměstnanců, specifika prostředí.“*

- Domníváte se, že je důležité, aby vedoucí pracovník dobře znal specifika práce svých podřízených?

*„Ano, vycházím z vlastní praxe, jde o jednu ze základních podmínek pro dobré vedení podřízených.“*

- Jak zjišťujete pracovní spokojenost svých podřízených?

*„Přímý rozhovor, pozorování, empatie, dotazníkové šetření.“*

- Jakým způsobem podporujete jejich profesní rozvoj?

*„Nabídka dalšího vzdělávání, podpora specializace daných pracovníků – zaměření např. na výtvarné aktivity, ergoterapii, bazální stimulaci aj.“*

- Jakým způsobem podporujete svůj profesní rozvoj?

*„Využívání dalšího vzdělávání, četba odborných časopisů a literatury, setkávání s vedoucími pracovníky podobných zařízení.“*

- Máte nějaké další profesní cíle?

*„Podpora transformačních procesů v sociálních službách se zaměřením na lidi s vysokou mírou podpory.“*

### **Vzdělávání a osobnostní rozvoj**

- Jakým způsobem se vzděláváte?

*„Další vzdělávání – semináře, stáže, supervize, školicí akce zařízení, četba odborných časopisů a literatury.“*

- Jaké máte možnosti vzdělávání na vašem pracovišti?

*„Vybíráme si z dostupné nabídky dalšího vzdělávání, dáváme podněty k tématům dle potřeb našeho zařízení.“*

- Podporujete ve vzdělávání Vaše podřízené pracovníky?

*„Ano, pomáhám jim hledat a zprostředkovávat vhodné kurzy a školení, které odpovídají jejich zájmům a pracovním potřebám.“*

- V jakých oblastech by se měl podle Vás vzdělávat vedoucí pracovník?

*„Nezbytné teoretické minimum pro práci vedoucího v sociálních službách, management - řízení skupiny lidí, trendy pro přímou péči, aktuální problémy přímé péče.“*

- Jaké formy vzdělávání preferujete? Vysvětlete prosím, proč?

*„Kurzy s praktickými nácviky s možností vzájemného předávání profesních zkušeností.“*

- Máte od vzdělávání nějaká zásadní očekávání?

*„Využitelnost v praxi, možnost zkvalitnit sociální službu.“*

- Využijete nabyté znalosti a dovednosti v praxi?  
*„To je velmi individuální, někdy ano a někdy naopak nikoliv.“*
- Domníváte se, že je další vzdělávání ve Vaší profesi standardním předpokladem?  
*„Ano, v dnešní době změn je to nezbytné.“*
- Podporuje Vás zaměstnavatel v dalším vzdělávání?  
*„Ano, nemám s tím problém, podpora jde nad povinný rámec vyplývající ze zákona o sociálních službách.“*
- Pociťujete nějaké bariéry ve vzdělávání?  
*„Časová vytíženost, vysoká cena některých speciálních vzdělávacích akcí.“*
- Považujete vzdělávání za prostředek pro rozvoj své osobnosti?  
*„Do jisté míry ano, nicméně je třeba si ponechat prostor pro osobní život, rodinu, zájmy a záliby.“*
- Jakou další formou rozvíjíte své osobnostní kvality?  
*„Zájmy a záliby, četba, rodina a přátelé.“*
- Jaký význam má pro Vás psychohygienu?  
*„Snížení stresu, odpočinek a relaxace, nabytí nových sil.“*

### **Etický postoj a lidské hodnoty**

- Co si představujete pod pojmem etický postoj?  
*„Postoj, který odpovídá zaběhlým morálním předpokladům a pravidlům v daném místě v daném čase.“*
- Jak vnímáte etické postoje z profesního hlediska?  
*„Jde o základní předpoklad výkonu práce v sociálních službách, na který navazuje získaná zkušenost z praxe a dalšího vzdělávání.“*
- Jaký profesní přístup preferujete? Na jakých principech je postaven?  
*„Dodržování etických zásad, zákonných norem, vnitřních pravidel daného zařízení, respektování klienta a jeho potřeb.“*
- Jakým způsobem uplatňujete etické postoje ve své profesi?  
*„Respektování práv a potřeb klienta, zajištění důstojnosti klienta, podpora jeho osobnosti, vytvoření důstojného a podnětného prostředí, zachování mlčenlivosti.“*
- Jaké charakterové vlastnosti by měl mít podle Vás vedoucí pracovník?  
*„Mravnost, čestnost, upřímnost, statečnost, zásadovost, pracovitost, píle, smysl pro zodpovědnost, houževnatost, altruismus, ohleduplnost, srdečnost, společenskost, sebedůvěra, sebeúcta, hrdost.“*



- Jak důležitá je asertivita z pohledu Vaší profesní role?  
*„Je nezbytná, nicméně v praxi velmi obtížně uplatnitelná.“*
- Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon svých podřízených?  
*„Pochvala x kritika, finanční ohodnocení, motivace osobním příkladem.“*
- Jakým způsobem řešíte konfliktní situace s Vašimi podřízenými?  
*„Rozhovor, rozbor situace a hledání vhodného řešení.“*
- Jakým způsobem motivujete své podřízené?  
*„Finanční odměna, morální ohodnocení, osobní příklad.“*
- Co je pro Vás důležité ve vztahu k podřízenému?  
*„Tolerance, respekt, komunikace, důvěra, dovednost oprávněné kritiky, vyžadování plnění povinností.“*
- Co je pro Vás důležité ve vztahu ke klientovi?  
*„Úcta, respekt, tolerance, pozitivní náhled, pochopení, empatie, rozumná podpora.“*
- Co pro Vás znamená pojem sebereflexe?  
*„Sebepoznávání, úvaha o sobě samém v kontextu změn člověka i jeho prostředí.“*
- Změnil se nějak významně Váš profesní přístup v průběhu času?  
*„Ano, jsem více realistická, více vnímám limity zaměstnanců, organizace, systému ale i klientů samotných.“*
- Je důležité vnímat v různých situacích hlas svědomí?  
*„Ano, myslím na to, jak bych si přála, aby se ke mně chovali ostatní v dané situaci.“*
- Je potřebné pěstovat prosociální chování?  
*„Ano, je třeba pomáhat druhým, být schopná udělat jim radost, přinést jim užitek bez osobního materiálního obohacení.“*

## Příloha F – Záznam rozhovoru č. 4

### Představení vedoucího pracovníka

- Jaké je Vaše vzdělání?

*„Střední škola s maturitou a kurz pracovníka v soc. službách.“*

- V jakém zařízení pracujete?

*„Domov Svatý Jan.“*

- Jaké služby poskytuje toto zařízení a pro koho je určeno?

*„Domov pro osoby se zdravotním postižením, odlehčovací služby, podpora samostatného bydlení. Cílová skupina jsou dospělé osoby s mentálním postižením či dospělé osoby s mentálním postižením v kombinaci s postižením tělesným.“*

- Jakou pozici zde zastáváte?

*„Vedoucí cvičných domácností.“*

- Máte již předešlé zkušenosti na podobné pozici?

*„Ne.“*

- Jak dlouho pracujete v oblasti sociálních služeb?

*„Osm let.“*

- Co Vás vedlo k výběru této profese?

*„Mám rád práci s lidmi (do pozice vedoucího mě dovedl nedostatek personálu).“*

- Co Vás motivovalo k výběru Vaší profese a kdo Vás podstatným způsobem ovlivnil?

*„Práce s lidmi. ovlivňuje mě pracovní okolí, ať chci nebo nechci.““*

- Je pro Vás důležitou hodnotou pomáhat druhým? Přináší Vám to pocit naplnění?

*„Práci pro potřebné vnímám jako velmi smysluplnou. Ano.“*

- Jaké hodnotové postoje jsou pro Vás v profesním i osobním životě důležité?

*Je pro Vás nezanedbatelná spravedlivost, pravdivost, odpovědnost?*

*Pravda, láska, svoboda. Ano.“*

- O jaké etické hodnoty se ve svém profesním i osobním životě opíráte?

*„Především o respektující přístup. Snažím se zkrátka chovat tak, jak bych si přál, aby se ke mně chovali druzí.“*

- Máte ve své profesi nějaký vzor osobnosti?

*„Celkově ne, mám spoustu malých vzorů v jednotlivých oblastech této profese.“*

---

## Kvalifikace a kompetence

- Co si představujete pod pojmem kompetence?

*„Hranice působnosti.“*

- Jaká specifika má podle Vás pozice vedoucího pracovníka?

*„Měl by umět projevit svůj názor, vést kolektiv, plánovat, rozhodovat se, a být odolný vůči stresu.“*

- Měl by mít pracovník ve vedoucí pozici nějaké osobnostní předpoklady pro výkon této profese?

*„Ano, výhodou je přirozená autorita, otevřený přístup, komunikativnost, respekt vůči ostatním a trpělivost.“*

- Je z Vašeho pohledu pro vedoucího pracovníka stěžejní jeho kvalifikace?

*„Částečně, důležitá je také jeho orientace v oboru, zkušenosti, přirozené dispozice a chuť se dál rozvíjet.“*

- Jaké znalosti a vědomosti jsou podle Vás u vedoucího pracovníka samozřejmostí?

*„Znalost profesní oblasti, pracovního prostředí, kolektivu a praxe v oboru.“*

- Jaké schopnosti a dovednosti jsou podle Vás pro vedoucího pracovníka nejdůležitější?

*„Schopnost vést kolektiv, umění naslouchat.“*

- Jaké profesní zkušenosti by měl mít ideálně vedoucí pracovník?

*„Ideálně by měl projít přímou péčí.“*

- Měl by mít dle Vašeho názoru vedoucí pracovník vlastní zkušenost s přímou péčí u klientů?

*„Ano, je si potom vědom toho, jaká úskalí prožívají jeho podřízení.“*

- Domníváte se, že je důležité, aby vedoucí pracovník dobře znal specifika práce svých podřízených?

*„Ano, musí být v obraze.“*

- Jak zjišťujete pracovní spokojenost svých podřízených?

*„Pohovorem, dle zápisů z průběhu služby.“*

- Jakým způsobem podporujete jejich profesní rozvoj?

*„Vybírají si z nabídky školení a kurzů.“*

- Jakým způsobem podporujete svůj profesní rozvoj?

*„Školení, kurzy, diskuze s kolegy“*

- Máte nějaké další profesní cíle?

*„Ne.“*

## Vzdělávání a osobnostní rozvoj

- Jakým způsobem se vzděláváte?  
*„Kurzy, media, návštěvy jiných zařízení.“*
- Jaké máte možnosti vzdělávání na vašem pracovišti?  
*„24 hodin kurzů a školení za rok, dle vlastního výběru.“*
- Podporujete ve vzdělávání Vaše podřízené pracovníky?  
*„Ano.“*
- V jakých oblastech by se měl podle Vás vzdělávat vedoucí pracovník?  
*„Psychologie, aktivizace.“*
- Jaké formy vzdělávání preferujete? Vysvětlete prosím, proč?  
*„Preferuji přednášky od lidí z praxe s ukázkami. Je zde možnost přímých dotazů a přímo vidíte, co funguje a jak.“*
- Máte od vzdělávání nějaká zásadní očekávání?  
*„Dobrá školení mě mohou posunout, od většiny nabízených však žádná očekávání nemám.“*
- Využijete nabyté znalosti a dovednosti v praxi?  
*„Ano.“*
- Domníváte se, že je další vzdělávání ve Vaší profesi standardním předpokladem?  
*„Ano, protože přináší neustále něco nového a tím zlepšuje profesní přístup.“*
- Podporuje Vás zaměstnavatel v dalším vzdělávání?  
*„Ano, nabídkou kurzů a dalších možností, jako jsou stáže v jiných zařízeních.“*
- Pociťujete nějaké bariéry ve vzdělávání?  
*„Ne.“*
- Považujete vzdělávání za prostředek pro rozvoj své osobnosti?  
*„Ano.“*
- Jakou další formou rozvíjíte své osobnostní kvality?  
*„Četbou, kulturou.“*
- Jaký význam má pro Vás psychohygienu?  
*„V mé profesi je nutné oddělovat pracovní záležitosti od soukromých.“*

## Etický postoj a lidské hodnoty

- Co si představujete pod pojmem etický postoj?  
*„Pravidla chování a lidské důstojnosti.“*
- Jak vnímáte etické postoje z profesního hlediska?  
*„Dodržování etických postojů v práci je velice důležité.“*
- Jaký profesní přístup preferujete? Na jakých principech je postaven?  
*„Pevná ruka, otevřené srdce.“*
- Jakým způsobem uplatňujete etické postoje ve své profesi?  
*„Skrze standardy sociální péče.“*
- Jaké charakterové vlastnosti by měl mít podle Vás vedoucí pracovník?  
*„Měl by být především komunikativní, otevřený, asertivní, pozitivní a spravedlivý.“*
- Jak důležitá je asertivita z pohledu Vaší profesní role?  
*„Velmi, je základem pro práci na vedoucí pozici.“*
- Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon svých podřízených?  
*„Především komunikací v kolektivu.“*
- Jakým způsobem řešíte konfliktní situace s Vašimi podřízenými?  
*„Konstruktivní diskuzí.“*
- Jakým způsobem motivujete své podřízené?  
*„Osobním příkladem, pochvalou.“*
- Co je pro Vás důležité ve vztahu k podřízenému?  
*„Důvěra, komunikace, odpovědnost.“*
- Co je pro Vás důležité ve vztahu ke klientovi?  
*„Důvěra, komunikace, pochopení.“*
- Co pro Vás znamená pojem sebereflexe?  
*„Nutnost ohlížení se za vlastní práci a chováním.“*
- Změnil se nějak významně Váš profesní přístup v průběhu času?  
*„Ano, jsem zkušenější, mám hlubší vhled do své profese.“*
- Je důležité vnímat v různých situacích hlas svědomí?  
*„Ano, nutí nás k sebereflexi.“*
- Je potřebné pěstovat prosociální chování?  
*„Ano je, lidé by si měli pomáhat. Pospolitosť je pro lidi důležitá, stačí se ohlédnout do minulosti.“*

## Příloha G – Záznam rozhovoru č. 5

### Představení vedoucího pracovníka

- Jaké je Vaše vzdělání?

*„Střední zdravotnická škola s maturitou v Kladně, obor dětská sestra, a Vyšší odborná škola sociálně právní v Praze.“*

- V jakém zařízení pracujete?

*„Mela, o.p.s., v Sedlčanech.“*

- Jaké služby poskytuje toto zařízení a pro koho je určeno?

*„Sociálně terapeutické dílny, Denní stacionář, Chráněné bydlení a Sociální rehabilitaci. Cílovou skupinou jsou osoby s mentálním postižením a osoby s chronickým duševním onemocněním.“*

- Jakou pozici zde zastáváte?

*„Mám několik úvazků, ½ úvazku jako vedoucí služeb, ½ úvazku jako sociální pracovník, ½ úvazku jako poradce v Občanské poradně.“*

- Máte již předešlé zkušenosti na podobné pozici?

*„Ano.“*

- Jak dlouho pracujete v oblasti sociálních služeb?

*„S přestávkou od roku 1989.“*

- Co Vás vedlo k výběru této profese?

*„Zřejmě intuice.“*

- Co Vás motivovalo k výběru Vaší profese a kdo Vás podstatným způsobem ovlivnil?

*„Toto se nedá říci odpovědně jednou větou. Jedná se o hledání své cesty a úkolu na tomto světě v tomto životě. Podstatnou část na cestě k výběru tvořil vztah s nejbližšími, v době mého dětství a dospívání, především pak vztah s matkou.“*

- Je pro Vás důležitou hodnotou pomáhat druhým? Přináší Vám to pocit naplnění?

*„Dává mi to mnohem větší smysl než například vyplňování pojistných smluv. Také práce s lidmi je mnohem dynamičtější, smysluplnější a pestřejší než práce s papírovými krabicemi. Jsem ráda za to, že zatím v životě mohu pracovat a žít se prací, která mne naplňuje a baví.“*

- Jaké hodnotové postoje jsou pro Vás v profesním i osobním životě důležité? Je pro Vás nezanedbatelná spravedlivost, pravdivost, odpovědnost?

*„Spravedlivost, pravdivost, odpovědnost jsou základem nejen pro profesní, ale i osobní principy v životě. Mám pro to jedno slovo, a to je partáctví. Je tolik zmiňovaný partnerský přístup, ale bohužel si málokdo uvědomuje, že je to přístup absolutní, bez možnosti manipulovat, vlastnit a podmiňovat lásku. Nemyslím si, že je to opravdově přijatelný a používaný přístup v mezilidských vztazích obecně v naší současné společnosti.“*

- O jaké etické hodnoty se ve svém profesním i osobním životě opíráte?

*„Jak bylo řečeno, důležitý je partnerský přístup, spravedlnost, pravdivost a zodpovědnost.“*

- Máte ve své profesi nějaký vzor osobnosti?

*„Oslovila mne osobnost Ivana Úlehly.“*

---

### **Kvalifikace a kompetence**

- Co si představujete pod pojmem kompetence?

*„Způsobilosti vykonávat danou pracovní činnost a s tím spojené znalosti, dovednosti a osobnostní předpoklady.“*

- Jaká specifika má podle Vás pozice vedoucího pracovníka?

*„Například specifika jako bezbřehá odolnost a vytrvalost, přirozené předpoklady osobnosti vést kolektiv a být určitým mediátorem, v našem oboru také mít sounáležitost s koncepcí poskytovaných služeb.“*

- Měl by mít pracovník ve vedoucí pozici nějaké osobnostní předpoklady pro výkon této profese?

*„Ano, jak bylo řečeno v předešlé otázce, důležitým předpokladem je přirozená schopnost vést kolektiv.“*

- Je z Vašeho pohledu pro vedoucího pracovníka stěžejní jeho kvalifikace?

*„V rámci daného oboru ano.“*

- Jaké znalosti a vědomosti jsou podle Vás u vedoucího pracovníka samozřejmostí?

*„Vedení skupiny, cíle a vize organizace.“*

- Jaké schopnosti a dovednosti jsou podle Vás pro vedoucího pracovníka nejdůležitější?

*„Psychická odolnost, flexibilita, pozitivní přístup v řešení, všeobecný rozhled, smysl pro spravedlnost, dynamičnost, určité budovatelské nadšení.“*

- Jaké profesní zkušenosti by měl mít ideálně vedoucí pracovník?

*„Ideálně by si měl projít pozicemi podřízených, nebo se s nimi podrobně seznámit.“*

- Měl by mít dle Vašeho názoru vedoucí pracovník vlastní zkušenost s přímou péčí u klientů?

*„Ano.“*

- Domníváte se, že je důležité, aby vedoucí pracovník dobře znal specifika práce svých podřízených?

*„Ano, pokud mám vést, kontrolovat a rozvíjet, měla bych mít povědomí o práci podřízených.“*

- Jak zjišťujete pracovní spokojenost svých podřízených?

*„Písemný dotazník, opakované individuální rozhovory.“*

- Jakým způsobem podporujete jejich profesní rozvoj?

*„24 hodin vzdělávání ze zákona, individuálním plánováním, nabídkou literatury.“*

- Jakým způsobem podporujete svůj profesní rozvoj?

*„Individuálním plánováním, literaturou, kurzy a stážemi.“*

- Máte nějaké další profesní cíle?

*„Nemám.“*

### **Vzdělávání a osobnostní rozvoj**

- Jakým způsobem se vzděláváte?

*„Samostudiem, externě pořádanými kurzy.“*

- Jaké máte možnosti vzdělávání na vašem pracovišti?

*„Externí kurzy, stáže v jiných zařízeních, literatura, kurzy přímo v organizaci.“*

- Podporujete ve vzdělávání Vaše podřízené pracovníky?

*„Ano, vytváříme individuální vzdělávací plány, pracovníci si buď samostatně, nebo s mou pomocí vyhledávají potřebné semináře a dostávají ode mne individuálně texty ke studiu.“*

- V jakých oblastech by se měl podle Vás vzdělávat vedoucí pracovník?

*„Seberozvojové aktivity, měkké dovednosti, novelizace právních norem, rozvojové trendy oboru.“*

- Jaké formy vzdělávání preferujete? Vysvětlíte prosím, proč?

*„Nepreferuji. Považuji za přínosné jakékoli formy vzdělávání, záleží na kvalitě a obsahu, ne na formě.“*

- Máte od vzdělávání nějaká zásadní očekávání?

*„Pracovní i osobní rozvoj.“*



- Využijete nabyté znalosti a dovednosti v praxi?

„Ano.“

- Domníváte se, že je další vzdělávání ve Vaší profesi standardním předpokladem?

„Ano, zákonná povinnost nás v tomto pouze podporuje právní normou. Vývoj je předpokladem úspěšnosti, a to nejen v osobnostním rozvoji, ale zároveň v profesi.“

- Podporuje Vás zaměstnavatel v dalším vzdělávání?

„Ano, jsme omezeni pouze financemi, které jsou momentálně k dispozici.“

- Pociťujete nějaké bariéry ve vzdělávání?

„Finanční prostředky.“

- Považujete vzdělávání za prostředek pro rozvoj své osobnosti?

„Ano, také.“

- Jakou další formou rozvíjíte své osobnostní kvality?

„Sebepoznávacími aktivitami. Nejdůležitější složkou byl pro mne socioterapeutický výcvik, následně individuální supervize a konzultace se dvěma kolegy z oboru, kteří jsou představiteli „dobré praxe“.“

- Jaký význam má pro Vás psychohygiena?

„Velký, jako prevence vyhoření, zachování dynamiky a efektivity práce, podpora dovedností umět oddělit osobní a profesní život.“

### **Etický postoj a lidské hodnoty**

- Co si představujete pod pojmem etický postoj?

„Etický kodex, pro mne je to konání v rámci dobrých mravů a zachování individuality osobnosti klienta.“

- Jak vnímáte etické postoje z profesního hlediska?

„Jako vymahatelnou bezpodmínečnou formu sociální práce.“

- Jaký profesní přístup preferujete? Na jakých principech je postaven?

„V zásadě partnerství se vším všudy, vždy musí být zřejmé, jak jsou rozložené kompetence mezi partnery, je pro mne velmi důležitý prostor pro diskuzi.“

- Jakým způsobem uplatňujete etické postoje ve své profesi?

„Metodický pokyn pro sociální práci s klientem, pod záštitou sepsaných pravidel.“

- Jaké charakterové vlastnosti by měl mít podle Vás vedoucí pracovník?

„Měl být vytrvalý a odolný vůči zátěži, mít přirozené předpoklady k vedení lidí.“

- Jak důležitá je asertivita z pohledu Vaší profesní role?

„Na stupnici 1-10, 9.“

- Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon svých podřízených?  
*„Motivací a vzděláváním.“*
- Jakým způsobem řešíte konfliktní situace s Vašimi podřízenými?  
*„Například diskuzí, která vede k reflexi konfliktu, dáváte prostor k tomu, aby pracovník sám navrhl řešení možné nápravy... nejedná se o konflikty, spíše bych toto nazvala odklony od týmové práce, kdy dostává vždy pracovník prostor reagovat na to, že v dané situaci se zachoval, jak nejlépe mohl a zároveň dostal zpětnou vazbu, jak se jeho chování odlišuje od celkové metodiky práce s klientem.“*
- Jakým způsobem motivujete své podřízené?  
*„Slovně, hlavně povzbuzováním a oceňováním.“*
- Co je pro Vás důležité ve vztahu k podřízenému?  
*„Oboustranná důvěra respekt a úcta.“*
- Co je pro Vás důležité ve vztahu ke klientovi?  
*„Partnerství.“*
- Co pro Vás znamená pojem sebereflexe?  
*„Náhled na sebe samu, náhled a uvědomění si co dělám, proč to dělám a jak to dělám.“*
- Změnil se nějak významně Váš profesní přístup v průběhu času?  
*„Zcela jistě jsem zjemnila svůj přístup, celkově je vše mírnější a jemnější.“*
- Je důležité vnímat v různých situacích hlas svědomí?  
*„Hlas svědomí je pro nás velice důležitá kontrolní složka, se kterou se ovšem potýkáme při sebereflexi. Ne vždy je totožný profesionální sociální s hlasem našeho svědomí, a pak je třeba mít náhled na to, proč...“*
- Je potřebné pěstovat prosociální chování?  
*„Nejdříve bychom si museli definovat, co znamená termín „sociální chování“. Tento termín vychází z definice běžné většinové společnosti? Kdo tuto normu určuje a kolik procent běžné společnosti se s ní ztotožňuje. Zcela jistě je třeba především ve společnosti žádat dobré mravy a morálku. Ne vždy je toto možné pozorovat.“*

## Příloha H – Záznam rozhovoru č. 6

### Představení vedoucího pracovníka

- Jaké je Vaše vzdělání?

*„Vyšší odborná škola sociálně právní.“*

- V jakém zařízení pracujete?

*„Rybka, poskytovatel sociálních služeb.“*

- Jaké služby poskytuje toto zařízení a pro koho je určeno?

*„Domov pro osoby se zdravotním postižením, Chráněné bydlení a Podporované bydlení, je to tedy 24hodinová služba pro osoby se zdravotním znevýhodněním.“*

- Jakou pozici zde zastáváte?

*„Vedoucí úseku přímé péče a jsem manažerka kvality.“*

- Máte již předešlé zkušenosti na podobné pozici?

*„Ne, pracovala jsem osm let jako pracovník v přímé péči.“*

- Jak dlouho pracujete v oblasti sociálních služeb?

*„Přibližně 10 let.“*

- Co Vás vedlo k výběru této profese?

*„Je to mé celoživotní poslání, vzdělávám se v této oblasti již 15 let.“*

- Co Vás motivovalo k výběru Vaší profese a kdo Vás podstatným způsobem ovlivnil?

*„Ovlivnila mě především moje matka, která trvala na tom, že si na přihlášku ke studiu dám první střední školu se sociálním zaměřením, škola mě začala bavit a tak jsem posléze za několik let šla i na školu vyšší.“*

- Je pro Vás důležitou hodnotou pomáhat druhým? Přináší Vám to pocit naplnění?

*„Ano, pomáhat druhým je pro mě jednou z nejdůležitějších hodnot v životě. Kromě toho, že mi to přináší pocit naplnění, tak i určitý pocit hrdosti sama na sebe, jelikož vím, že pomáhat někomu není nic lehkého a ne každý to zvládne.“*

- Jaké hodnotové postoje jsou pro Vás v profesním i osobním životě důležité? Je pro Vás nezanedbatelná spravedlivost, pravdivost, odpovědnost?

*„co se týče spravedlnosti, tak v té jsem, řekla bych, až nekompromisní, celý život se za ní ženu a uznávám ji. Odpovědnost k sociální práci patří. Pravdivost, dle mého názoru, patří k základům slušného chování každého člověka.“*

- O jaké etické hodnoty se ve svém profesním i osobním životě opíráte?  
*„Rozhodně o čest, důstojnost, pravdomluvnost, smysl pro povinnost a empatii.“*
  - Máte ve své profesi nějaký vzor osobnosti?  
*„Nemám.“*
- 

### Kvalifikace a kompetence

- Co si představujete pod pojmem kompetence?  
*„Činnosti, které může člověk ovlivňovat pozicí, ve které se nachází. Situace, kterým lze v určitých situacích předcházet – kompetence je zároveň určitá moc „něco“ rozhodnout. Vyhraněné povinnosti, které se dané pozice týkají.“*
- Jaká specifika má podle Vás pozice vedoucího pracovníka?  
*„Dle mě se vždy očekává vysoká znalost v oboru a flexibilita.“*
- Měl by mít pracovník ve vedoucí pozici nějaké osobnostní předpoklady pro výkon této profese?  
*„Schopnost rychlého úsudku, vysoká znalost praxe daného oboru, velká míra trpělivosti, empatie, flexibilita, pevnost stát si ve svých rozhodnutích a umět je tzv. prorazit.“*
- Je z Vašeho pohledu pro vedoucího pracovníka stěžejní jeho kvalifikace?  
*„Dle mého pohledu to tak není, mnohem důležitější je jeho praxe.“*
- Jaké znalosti a vědomosti jsou podle Vás u vedoucího pracovníka samozřejmostí?  
*„Znalosti v daném oboru, v našem případě je důležitá znalost zákona o sociálních službách.“*
- Jaké schopnosti a dovednosti jsou podle Vás pro vedoucího pracovníka nejdůležitější?  
*„Důslednost, spravedlnost, trpělivost a empatie.“*
- Jaké profesní zkušenosti by měl mít ideálně vedoucí pracovník?  
*„měl by být praktik, čili znát dokonale praxi v oboru, kde je řídicím pracovníkem.“*
- Měl by mít dle Vašeho názoru vedoucí pracovník vlastní zkušenost s přímou péčí u klientů?  
*„Rozhodně! Jedině tak dokáže nejlépe zhodnotit práci svých podřízených pracovníků a ocenit ji.“*
- Domníváte se, že je důležité, aby vedoucí pracovník dobře znal specifika práce svých podřízených?  
*„Určitě, jak jsem odpověděla na předchozí otázku.“*

- Jak zjišťujete pracovní spokojenost svých podřízených?

*„Pravidelnými individuálními rozhovory.“*

- Jakým způsobem podporujete jejich profesní rozvoj?

*„Pravidelným povinným školením ze zákona.“*

- Jakým způsobem podporujete svůj profesní rozvoj?

*„Školením a sběrem zkušeností u ostatních kolegů.“*

- Máte nějaké další profesní cíle?

*„Psychoterapeutický výcvik.“*

### **Vzdělávání a osobnostní rozvoj**

- Jakým způsobem se vzděláváte?

*„Školením a sběrem zkušeností u ostatních kolegů.“*

- Jaké máte možnosti vzdělávání na vašem pracovišti?

*„Možnost výběru vzdělávacích programů, jež mě zajímají.“*

- Podporujete ve vzdělávání Vaše podřízené pracovníky?

*„Pravidelným školením, dle jejich potřeb.“*

- V jakých oblastech by se měl podle Vás vzdělávat vedoucí pracovník?

*„měl by znát aktualizace zákonů týkající se dané oblasti, nové metody a techniky komunikace s uživateli i se svými podřízenými pracovníky.“*

- Jaké formy vzdělávání preferujete? Vysvětlete prosím, proč?

*„Rozhodně přímou výuku s praktickou ukázkou, z této formy se člověk nejvíce naučí a lépe si danou situaci vybaví.“*

- Máte od vzdělávání nějaká zásadní očekávání?

*„Ne, spíše od praxe.“*

- Využijete nabyté znalosti a dovednosti v praxi?

*„Ano, ale nově nabyté znalosti a dovednosti se vždy musí zkoušet, jedině pak se dají plně využít.“*

- Domníváte se, že je další vzdělávání ve Vaší profesi standardním předpokladem?

*„Ano, myslím si, že by se člověk měl nadále vzdělávat ve svém oboru, protože jinak práci nelze vykonávat dobře, mohl by přehlédnout nové postupy, které se očekávají a jsou podmínkou pro správné fungování služby.“*

- Podporuje Vás zaměstnavatel v dalším vzdělávání?

*„Ano, školením s možností výběru.“*

- Pociťujete nějaké bariéry ve vzdělávání?

„Ne.“

- Považujete vzdělávání za prostředek pro rozvoj své osobnosti?

„Rozhodně, člověk by měl mít v zásadě přehled a obzvlášť v oblasti, ve které se pohybuje.“

- Jakou další formou rozvíjíte své osobnostní kvality?

„Chodím do praxe mezi své kolegy.“

- Jaký význam má pro Vás psychohygienu?

„Obrovský, každý člověk v sociální oblasti by měl umět odpočívat.“

### **Etický postoj a lidské hodnoty**

- Co si představujete pod pojmem etický postoj?

„Určitý postoj, který je v rámci stejného chování ke všem spravedlivý a vždy na bázi slušnosti.“

- Jak vnímáte etické postoje z profesního hlediska?

„Jsou důležité, ale ne každý je respektuje a dodržuje.“

- Jaký profesní přístup preferujete? Na jakých principech je postaven?

„Preferuji lidský přístup, který je postaven na vzájemné důvěře a toleranci.“

- Jakým způsobem uplatňujete etické postoje ve své profesi?

„Formou směrnic a standardů kvality sociálních služeb.“

- Jaké charakterové vlastnosti by měl mít podle Vás vedoucí pracovník?

„Odpovědnost, empatie, rozhodnost, schopnost umět se domluvit a orientovat se v dané problematice.“

- Jak důležitá je asertivita z pohledu Vaší profesní role?

„Asertivní chování je dle mého názoru důležité ve všech oblastech každodenního života.“

- Jakým způsobem ovlivňujete pracovní výkon svých podřízených?

„Formou finančních odměn a pochvalou.“

- Jakým způsobem řešíte konfliktní situace s Vašimi podřízenými?

„Vždy se s nimi snažím mluvit slušně, na základě společné domluvy a nikdy před ostatními, pokud jim chci cokoli vytknout.“

- Jakým způsobem motivujete své podřízené?

„Financemi, pokud to lze.“

- Co je pro Vás důležité ve vztahu k podřízenému?

„Určitě respekt člověka samotného, nedělat si úsudky předem.“

- Co je pro Vás důležité ve vztahu ke klientovi?  
*„Respekt a vysoká míra tolerance, spojená s empatií.“*
- Co pro Vás znamená pojem sebereflexe?  
*„Je v každé profesi důležitá, člověk by si měl být plně vědom svých kvalit, co zvládne, co už ne a podle toho se řídit.“*
- Změnil se nějak významně Váš profesní přístup v průběhu času?  
*„Významně. Nikdy jsem neměla za cíl pracovat s uživateli s mentálním postižením a dnes si neumím představit, že bych pracovala u jiné cílové skupiny. Vím přesně, kde mám hranice a již nemám potřebu zkoušet, kam až jsem schopná zajít a dělat něco co mi vadí.“*
- Je důležité vnímat v různých situacích hlas svědomí?  
*„Ano, rozhodně by si člověk měl uvědomovat, co a proč udělal, a zachoval se tak či onak.“*
- Je potřebné pěstovat prosociální chování?  
*„Určitě, v každém člověku by měla i nadále růst chuť pomoci druhému a to nezištně. Důvodem je například taková autonehoda a to z důvodu toho, že když by si lidé nepomáhali, zbytečně by třeba vyhasl lidský život, což prostě takto bývá a to jen proto, že lidé pomáhat druhému nechtějí ať už je důvodem sobeckost, či strach.“*

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Anna Bělochová Radostová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Etický postoj a kompetence vedoucích pracovníků v sociálních službách

**Rok:** 2017

**Počet stran textu bez příloh:** 145

**Celkový počet stran příloh:** 46

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 37

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 5

**Počet internetových zdrojů:** 8

**Vedoucí práce:** PhDr. Olga Nytrová