

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

KOMPETENCE PRACOVNÍKŮ V TERÉNNÍ PEČOVATELSKÉ SLUŽBĚ

Bakalářská práce

Obor studia: sociální práce

Autor: Bc. Andrea Spanu

Vedoucí práce: Mgr. Silvie Kotherová, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Kompetence pracovníků v terénní pečovatelské službě*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Ostravě dne 13. 3. 2023

Bc.Andrea Spanu

Jméno a příjmení:	Andrea Spanu
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociální práce
Obor obhajoby práce:	Sociální práce
Vedoucí práce:	Mgr. Silvie Kotherová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Kompetence pracovníků v terénní pečovatelské službě
Anotace práce:	<p>Předmětem bakalářské práce je kompetenční přístup v oblasti lidských zdrojů v terénní pečovatelské službě. Cílem bakalářské práce je identifikovat ty kompetence pracovníků, které jsou nezbytné pro poskytování kvalitní pomoci a podpory klientům terénní pečovatelské služby. Práce rovněž odpovídá na otázku, jaké projevy chování jsou pro zjištěné kompetenční oblasti charakteristické.</p> <p>V teoretické části práce vysvětlují základní aspekty týkající se požadavků na pracovníka-pečovatelku v souvislosti s prací v terénní pečovatelské službě. Také zde objasňují základní pojmy a možnosti v oblasti využívání a identifikace kompetencí.</p> <p>Empirická část je strukturována jako postupný proces. Výzkum je proveden kvalitativní metodou, a to kombinací obsahové analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky.</p> <p>Výstupem z výzkumu bude přehled klíčových kompetencí, který by určoval žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů pracovníků.</p>
Klíčová slova:	Terénní pečovatelská služba, pracovník v sociálních službách, klíčové kompetence, kompetenční přístup.
Title of Thesis:	The competency of a worker in domiciliary care
Annotation:	<p>The subject of the present bachelor's thesis is the competency-based approach in the field of human resources, specifically in the area of field social work.</p> <p>The aim of the thesis is to identify those competencies of workers that are necessary for providing quality help and</p>

	<p>support to clients benefitting from field social work. The thesis also addresses the question of what behavioural manifestations are characteristic of the identified competency areas.</p> <p>The theoretical part of the thesis explains the basic aspects related to the job criteria for a worker/carer in connection with the work in field care services. Moreover, it clarifies the basic concepts and possibilities in the area of application and identification of competencies.</p> <p>The empirical part of the thesis is structured as a sequential process. The research is conducted using a qualitative method, namely a combination of the content analysis of documents and semi-structured interviews with workers.</p> <p>The output of the research will provide a comprehensive overview of the key competencies, which would also establish the desired state of development of the workers' job prerequisites.</p>
Keywords:	Field social work, worker in social services, key competencies, competency-based approach
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Příloha č. 1: Žádost o provedení výzkumu</p> <p>Příloha č. 2: Scénář analýzy dokumentů organizace</p> <p>Příloha č. 3: Scénář analýzy práce</p> <p>Příloha č. 4: Doplnující otázky BEI rozhovoru</p>
Počet literatury a zdrojů:	34
Rozsah práce:	53 s. (93 332 znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD	7
1. PEČOVATELSKÁ SLUŽBA	9
1.1. Pečovateľská služba v komplexu poskytovaných sociálnych služieb.....	9
1.2. Terénny pečovateľská služba.....	10
2. PRACOVNÍK V SOCIÁLNIICH SLUŽBÁCH-PEČOVATELKA	11
2.1. Pracovník v sociálnych službách – vymezení	11
2.2. Kvalifikační předpoklady a odborné požadavky pro výkon povolání pracovníka v sociálnych službách.....	12
2.3. Obecné předpoklady pro výkon práce pečovatele/pečovatelky.....	14
2.4. Práce pečovatele/pečovatelky v terénny pečovateľské službě	14
3. KOMPETENCE	18
3.1. Definice kompetence	18
3.2. Charakteristika kompetence	18
3.3. Složky kompetence.....	19
3.4. Druhy a dělení kompetencí.....	20
3.5. Význam kompetenčního přístupu v oblasti rozvoje lidských zdrojů.....	21
4. KLÍČOVÉ KOMPETENCE.....	23
4.1. Definice klíčových kompetencí.....	23
4.2. Identifikace klíčových kompetencí.....	24
4.3. Klíčové kompetence a rozvoj lidských zdrojů v organizaci	25
4.4. Postup při identifikaci klíčových kompetencí	26
5. METODOLOGIE VÝZKUMU.....	28
5.1. Předmět, cíl a význam práce.....	28
5.2. Výzkumné cíle a výzkumné otázky	28
5.3. Strategie výzkumu	29
5.4. Metodika sběru dat a analýzy dat pro účely identifikace kompetencí.....	30
5.5. Výzkumný soubor	31
5.6. Organizace výzkumu, jeho etické aspekty a limity	32
6. EMPIRICKÁ ČÁST.....	34
6.1. Představení terénny pečovateľské služby	34
6.2. Přípravná fáze výzkumu – analýza organizace.....	34

6.3.	Analýza práce pečovatelky v terénní službě.....	36
6.4.	Behavioral events interview	38
6.5.	Vyhodnocení rozhovorů a analýza chování.....	39
6.6.	Tvorba kompetencí	45
	Závěr.....	49
	Literatura a zdroje:	51
	Přílohy:	54

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma „*kompetence pracovníků v terénní pečovatelské službě*“.

V sociálních službách je v současnosti kladen velký důraz na kvalitu. Také proto byly v praxi zavedeny Standardy kvality, jejichž cílem by měla být právě záruka dobré úrovně poskytovaných služeb. Organizace, které tyto služby poskytují musí například mimo jiné formulovat jasně své cíle, poslání a zásady poskytování služby. Aby služba byla v praxi poskytována podle výše zmíněných standardů, musí poskytovatel disponovat především schopnými pracovníky. Lidský faktor je totiž v sociálních službách zásadní a neodmyslitelný zdroj a jen pracovník na určité úrovni je schopen naplňovat cíle a poslání organizace a spoluutvářet nejen její dobré jméno, ale především již tolik zdůrazňovanou kvalitu služby v praxi. Havrdová a Zamykalová (2001, s. 30) v souvislosti s tímto tvrzením vysvětluje, že každý pracovník svým přístupem ke klientovi spoluvytváří prostředí a atmosféru služby. Spokojenost klientů se službou podle Novotného přímo souvisí například také s tím, jak pracovník služby akceptuje lidskou důstojnost a jak uplatňuje etické normy, principy a hodnoty, přičemž lidská důstojnost v sociálních službách představuje základní etický pojem (kolektiv autorů, 2010, s. 88). Mužík¹ (2012, s. 199) na základě výzkumu kvality sociálních služeb uvádí, že jako největší problém klienti vnímají právě úroveň kvality personálu. Proto nedílnou součástí výše zmíněných Standardů kvality je také standard Personální zabezpečení služby, což Bednář (2001, s. 114) interpretuje jako povinnost zaměstnavatele hledat odpověď na základní otázky ohledně složení pracovního týmu a charakteristiky jednotlivých pracovních pozic.

Několik let jsem pracovala jako koordinátor v jedné terénní pečovatelské službě, kde jsem se s problematikou odpovídající úrovně zaměstnanců. Specifika takové služby jsou dána jejím terénním charakterem a tím je osamocení pracovníka v terénu a různorodost pracovních situací. Pracovník je v terénu sám, bez opory týmu, ale také bez vnější kontroly nadřízených. Vyžaduje se od něj samostatnost, zodpovědnost a měl by si být schopen zvládat různé, často i nestandardní pracovní situace (Novotný a Francová, 2010, s. 90). Při náboru nových

¹ V rámci programu Rozvoj lidských zdrojů byl projekt Vzdělávání a supervize pracovníků OS Krabčice zaměřen na posouzení vlivu profesního rozvoje pracovníků na kvalitu poskytovaných služeb.

pracovníků bylo mnohdy obtížné zjistit, zda zájemce o práci skutečně odpovídá profilu pracovníka v terénní službě. Dlouho jsem se proto zamýšlela nad otázkou, jak by bylo možné efektivně nastavit kritéria při výběru nových zaměstnanců. Řešení se nabízí v možnosti využití kompetenčních přístupů, které jsou v zahraničí letitou praxí v oblasti personálního řízení a rozvoje, a ani v ČR již není dnes tento přístup žádnou výjimkou (Hroník, 2008; Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004). V popředí zájmu kompetenčního přístupu stojí identifikace žádoucího chování pracovníka v různých pracovních situacích a kompetence lze vhodně využít při náboru nových pracovníků. Své uplatnění mají také při identifikaci vzdělávacích potřeb řádových zaměstnanců a v neposlední řadě také při jejich odměňování. Kompetenční přístup v oblasti lidských zdrojů v terénní pečovatelské službě je ústředním tématem mé bakalářské práce.

Cílem bakalářské práce je identifikovat ty kompetence pracovníků, které jsou nezbytné pro poskytování kvalitní pomoci a podpory klientům terénní pečovatelské služby. Práce rovněž odpovídá na otázku, jaké projevy chování jsou pro zjištěné kompetenční oblasti charakteristické.

V první kapitole teoretické části práce nejprve vysvětlím specifika terénní pečovatelské služby v kontextu sociálních služeb. V druhé kapitole vymezím pracovní pozici pečovatelka v terénní pečovatelské službě a upřesním požadavky na výkon této pracovní pozice. Třetí kapitola je věnována kompetencím a objasním zde základní pojmy. Čtvrtá kapitola pojednává o klíčových kompetencích a možnostech jejich identifikace.

Empirická část je strukturována jako postupný proces. Výzkum je proveden kvalitativní metodou, a to kombinací obsahové analýza dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky.

Výstupem z výzkumu bude přehled klíčových kompetencí, který by určoval žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů pracovníků.

1. PEČOVATELSKÁ SLUŽBA

V první kapitole této mé bakalářské práce ukotvím pečovatelskou službu v komplexu poskytovaných sociálních služeb, vysvětlím, jaké jsou její cíle a cílová skupina, objasním, jaké služby svým klientům poskytuje. Dále v této kapitole specifikuji terénní pečovatelskou službu.

1.1. Pečovatelská služba v komplexu poskytovaných sociálních služeb

Pečovatelská služba, jak již samotný název napovídá spadá do skupiny služeb sociální péče a je poskytována buď ambulantní nebo terénní formou. Cílovou skupinou jsou lidé, které mají z různých důvodů omezenou sebeobsluhu a nejsou proto schopni uspokojit své každodenní potřeby bez pomoci druhé pomáhající osoby. Lze tedy říci, že klienti pečovatelské služby jsou lidé s omezenou soběstačností, Mlýnková (2013, s. 13) dále upřesňuje, že se jedná především o seniory, ale pomoc mohou využívat lidé různého věku s fyzickým, duševním nebo mentálním či jiným handicapem.

Činnosti, které pečovatelská služba nabízí jsou definovány zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (dále jen Zákon o sociálních službách), který v § 40 vymezuje základní poskytované úkony v pečovatelské službě následovně:

- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu
- pomoc či podpora při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- poskytnutí stravy nebo pomoc při jejím zajištění stravy
- pomoc při zajištění chodu domácnosti
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím

Jiný pohled na činnost pečovatelské služby nabízí čtyři parametry autora Kevina Cullena (in Kubalčíková, Havlíková, 2011, s. 4-5):

- Praktický parametr
- Osobní parametr
- Dohled/monitoring
- Management péče

Cullenův praktický parametr zahrnuje vše, co souvisí s pomocí v domácnosti. Parametr osobní se týká péče o vlastní osobu a také intimní činnosti jako hygiena, oblékání, používání

toalety, také podpora mobility. Tyto dva parametry jsou v české normativní nabídce úkonů zcela jasně zastoupeny. Parametr managementu péče se v praxi týká například podpory při kontraktaci jiné pomoci, také pomoci zdravotní. V ČR legislativa tento parametr kopíruje jen z části, lze ho zastřešit nabídkou zprostředkování kontaktu se společenským prostředím nebo je také implicitní nabídkou v rámci základního sociálního poradenství (Kubalčíková, Havlíková, 2001, s.12). Parametr dohledu neboli monitoringu je úzce propojen s bezpečím uživatele. Je důležitý u lidí s demencí (Kubalčíková, Havlíková, 2011, s.11-12). V praxi pečovatelské služby je tento parametr spíše implicitní součástí poskytované nabídky pomoci a podpory, kdy pracovník průběžně a nepřímou sleduje stav klienta, případné změny stavu, informace vyhodnocuje a v případě potřeby je v zájmu bezpečí klienta schopen na ně adekvátně reagovat či upozornit.

1.2. Terénní pečovatelská služba

Terénní pečovatelská služba je poskytována v přirozeném prostředí domácností klientů. Hlavním cílem této služby je umožnit lidem s omezenou soběstačností moci i nadále setrvat ve svém domácím prostředí a zachovat si tak relativně nezávislý život a také tím oddálit případnou nutnost ústavní péče. Na celoevropský trend deinstitucionalizace v péči o seniory a lidi s omezenou soběstačností poukazují Novotný a Francová (2010, s. 87), kteří terénní pečovatelskou službu považují za základní nástroj při naplňování výše zmíněného cíle.

Novotný a Francová (2010) stejně jako např. Dvořáčková (2013, s. 61-62) v tomto typu služby nacházejí potenciál komplexní nabídky pomoci, která je flexibilní a zohledňuje potřeby uživatele. Podobně hovoří Soukupová (2010, s. 48), když uvádí, že služba je poskytována klientovi tzv. na míru. V rámci takovéto pomoci by služba měla být také schopná reagovat na změny v situaci klienta a hledat možnosti naplnění nově vzniklých potřeb. Službu využívají také rodiny klientů, když už jim vlastní síly při péči o osobu blízkou nestačí (Soukupová, 2010, s. 41).

Mimo již zmíněnou funkci sociální péče, Novotný a Francová (2010, s. 87) terénní pečovatelské službě připisují také funkci instituce sociální inkluze. Tu spatřují v její schopnosti eliminovat sociální a jiné dopady plynoucí z nesoběstačnosti klienta.

2. PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH-PEČOVATELKA

V následující druhé kapitole vymezím pracovní pozici pracovník v sociálních službách, vysvětlím, jaké jsou kvalifikační požadavky nezbytné pro výkon této profese, jaké charakteristiky by měl pracovník splňovat a jaké nároky na něj klade práce v terénní pečovatelské službě.

2.1. Pracovník v sociálních službách – vymezení

Podle Havrdové a Zamykalové (2001, s. 30) je pracovník v sociálních službách v podstatě každý, kdo v těchto službách pracuje. Autorka uvádí, že tuto rozsáhlou kategorii pracovníků různých odborností propojuje především jejich blízkost klientovi a přímá práce s ním. Výkon povolání v sociálních službách je definován Zákonem o sociálních službách. Zde je také jasně patrné rozlišení mezi sociálním pracovníkem a pracovníkem v sociálních službách. V souvislosti s tím Havrdová a Zamykalová (2001, s. 30) podotýkají, že zatímco sociální pracovník je výkladem zákona definován velmi jednoznačně jak kvalifikačně, tak profesně, kategorie pracovníků v sociálních službách je pojata mnohem obecněji a zahrnuje různé pracovní pozice, které vykonávají širokou škálu činností, ať již v oblasti sociální péče nebo sociální prevence. Dvořáčková (2013, s. 79-80) v souladu s citovaným zákonem upřesňuje, že pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává přímou obslužnou péči, základní nepedagogickou výchovnou činnost, pečovatelskou činnost a pod dohledem sociálního pracovníka také další odborné činnosti blíže specifikované v již zmíněném zákoně.

V této bakalářské práci se chci zaměřit na pracovníky v sociálních službách, kteří pracují v terénní pečovatelské službě. Takový pracovník se obecně nazývá pečovatel/pečovatelka a dochází za klienty do jejich domovů, kde jim pomáhá především s každodenními úkony jejich života, které tito lidé sami nezvládají. Zákon o sociálních službách (108/2006 Sb., §116 odst. 1c) definuje jako pečovatele toho, kdo realizuje *„pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních depestáží pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence“*.

2.2. Kvalifikační předpoklady a odborné požadavky pro výkon povolání pracovníka v sociálních službách

Podmínky pro výkon činnosti pečovatele/pečovatelky také upravuje již zmíněný Zákon o sociálních službách. Jsou jimi dle § 116 odst. 2 tohoto zákona způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost. Odbornou způsobilost k výkonu práce pečovatel/ka získává dokončeným základním nebo středním vzděláním, středním vzděláním s výučním listem/s maturitou nebo vyšším odborné vzděláním a následným absolvováním akreditovaného kvalifikačního kurzu (Zákon č. 108/2006 Sb., § 116 odst. 5c). Obsah tohoto kurzu dále upravuje Vyhláška 505/2006 Sb., která v § 37 stanovuje také minimální rozsah kurzu na 150 výukových hodin. Dvořáčková připomíná, že zákon umožňuje přijmout také pracovníka bez tohoto kvalifikačního kurzu. Podmínkou je v takových případech práce pod odborným dohledem a dokončení kurzu do 18 měsíců od nástupu do práce (Dvořáčková, 2013, s. 82). Zde bych ráda poukázala na mé zkušenosti z praxe terénní pečovatelské služby, kde vzhledem k charakteru služby je tento dohled po zaučení již pouze metodický a v praxi obtížně proveditelný. Kurz se dle zákona nevyžaduje, pokud má pracovník dokončené vzdělání v některém z oborů v oblasti sociální či zdravotní péče²

Havrdová a Zamykalová (2001, s. 45) připouští, že v otázkách kvalifikace je v oblasti sociálních služeb patrný tlak především na odbornost sociálního pracovníka. Autorky se přiklánějí k rozlišení úrovně požadovaného vzdělání pracovníků v sociální péči podle pracovních nároků a míry zodpovědnosti, které jsou na ně při práci kladeny a poukazuje zde na rozdíl mezi pomocníkem v sociální péči, pečovatelem a samostatným pečovatelem. V našem vzdělávacím systému je možnost získat středoškolské vzdělání v oboru Pečovatelské služby, který je tříletý a je ukončen závěrečnou zkouškou a získáním výučního listu. V praxi se pečovatelé však velmi často rekrutují z řad uchazečů ÚP a své odborné znalosti pak získávají v rámci rekvalifikace. Mužík poukazuje na skutečnost, že na pozicích pracovníka v sociálních službách dnes pracují především lidé se základním vzděláním nebo ti, kteří přichází ze zcela odlišných oborů, ve kterých nemohou najít uplatnění. Podstatou této profesní migrace je pak podle autora velká fluktuace pracovníků v sociálních službách, jejímž důsledkem je permanentní poptávka po pracovní síle. Příčinu nedostatku kvalifikovaných a motivovaných pracovníků v tomto oboru pak autor přisuzuje především nízkému finančnímu ohodnocení a

² Tyto výjimky pak blíže specifikuje opět Zákon č. 108/2006 Sb. a také vyhláška 505/2006 Sb. v příloze č. 4.

náročným pracovním podmínkám (Mužík, 2012, s. 196-197). Podstatná je beze sporu především motivace a otevřenost každého jedince dále se vzdělávat a jeho ochota nabývat nové vědomosti a dovednosti.

Mimo výše zmíněnou problematiku kvalifikace je zákonem upravená také nutnost dalšího vzdělávání pracovníků v sociálních službách, a to minimálně v rozsahu 24 hodin ročně (Zákon č. 108/2006 Sb., § 116 odst. 9). Podle Mužíka by mělo takové zvyšování odbornosti v ideálním případě napomáhat pracovníkům adekvátně vnímat svou úroveň nabytých kompetencí, ta je nejvíce patrná při řešení složitých a náročných pracovních situací. Kompetentní zaměstnanci jsou bezesporu nejlepší zárukou profesionality a kvality poskytovaných služeb (Mužík, 2012, s. 195). Podobně se k této problematice vymezuje Bednář (2012, s. 41) který vnímá zvyšování odbornosti jako základní předpoklad růstu kvality sociálních služeb. Nabývání nových vědomostí a dovedností v profesním vzdělávání by pak mělo v ideálním případě vést k tzv. profesnímu růstu, který podle Havrdové (1999, s. 23) prochází následujícími na sebe navazujícími etapami: neuvědomovaná nevědomost, uvědomovaná nevědomost, uvědomovaná znalost až na poslední úroveň, kterou je podle autorky neuvědomovaná znalost. Konkrétnější v představách o tom, co by měl pracovník zvládat je Bednář, který upřesňuje, že kompetentní pečovatelská by měl/a mít alespoň základní znalosti v oblasti sociální práce a také obecné schopnosti jako teoretické myšlení, kreativitu a schopnost řešit problémy, schopnost zjednodušovat i řešit komplexně, měl/a by také umět adekvátně reagovat na změny aj. (Bednář, 2012, s. 114). K tomuto názoru se v podstatě přiklání také Musil, Kubalčíková a Hubíková (2006, s. 14), kteří hovoří o vhodnosti postupného zapojování pracovníků pro pečovatelskou činnost do komplexu sociálních a zdravotních služeb, který by tak ve svém celku lépe plnil funkce sociální práce. Tito autoři ve svém výzkumu vymezili kvalifikační předpoklady pracovníka pro pečovatelskou činnost následovně:

- Orientace v pracovní situaci
- Předpoklady pro administrativní činnost
- Předpoklady pro komunikaci s klientem
- Předpoklady pro respektování a poznávání klienta a jeho situace
- Předpoklady pro účast na preventivní činnosti a podpoře kvality života seniorů

(Musil, Kubalčíková & Hubíková, 2006, s.15–17)

2.3. Obecné předpoklady pro výkon práce pečovatele/pečovatelky

Jednotliví poskytovatelé sociálních služeb, jak uvádí Elichová (2017, s. 97) formulují kvalitativní požadavky na své pracovníky většinou podle typu, cíle služby a potřeb dané cílové skupiny. Přestože podle autorky schází jednotná definice zmíněných požadavků, mezi konzultovanými autory panuje shoda v oblasti významu určitých osobnostní předpokladů nezbytných pro výkon práce v oblasti sociálních služeb. Například Bednář (2012, s. 115) hovoří o srdečném, taktním a empatickém pracovníkovi s vysokou mírou sebekázně a sebeovládání. Dvořáčková (2013, s. 117-118) u pracovníků v sociálních službách shledává nezbytné především socioemoční dovednosti a sociální inteligenci a mezi vlastnostmi zdůrazňuje diskrétnost, spolehlivost, smysl pro čestnost, srdečnost a otevřenost. Podle Mlýnkové (2010, s. 26-27) musí být pracovník bezpodmínečně sociálně zralou osobností, která se identifikuje se svou rolí a pracuje svědomitě a zodpovědně. Mezi nezbytné osobnostní charakteristiky pak řadí sociocentrismus, toleranci a přizpůsobivost, pracovní autonomii, schopnost sebereflexe a kooperace a také určité autoregulační předpoklady jako přizpůsobivost, sebezapření a zvýšenou odolnost vůči stresu. Matoušek (2008, s. 52) u dobrých pracovníků podtrhuje emoční a sociální inteligenci, smysl pro čestnost, srdečnost, otevřenost, diskrétnost a chuť dále se zdokonalovat a vzdělávat. Od pečovatele/pečovatelky se také obecně čekává dodržování etických a mravních zásad a norem a vysoká míra empatie, která jak uvádí Mužík (2012, s. 195) v zájmu nastolení vztahu s klientem mnohdy až hraničí s potlačením vlastních zásad a postojů. Nemohu než s tímto názorem souhlasit, protože z praxe vím, že většinou je běžně upřednostňováno zachování duševní pohody klienta před pracovním komfortem pracovníka.

2.4. Práce pečovatele/pečovatelky v terénní pečovatelské službě

Musil, Kubalčíková a Kubíková (2006) na základě poznatků ze svého výzkumu uvádějí, že mimo dohodnutých a běžných úkonů o kterých jsem hovořila v první kapitole této práce (viz. 1:1), pečovatel/ka v rámci své práce provádí i další nspecifické činnosti, např. domlouvá s klientem nebo jeho rodinou podrobnější podmínky poskytování pomoci a způsob provedení jednotlivých úkonů, podporuje klienta při řešení jeho potíží a problémů, poskytuje základní sociální poradenství, pomáhá s vyplňováním různých žádostí, aj. Za důležitou autoři považují také schopnost všimnout si a upozorňovat na případné změny zdravotního, psychického nebo sociálního stavu klientů (Musil, Kubalčíková a Kubíková, 2006, 11-12).

Jedním ze základních předpokladů pečovatelské práce je podle Dvořáčkové (2013, s. 125) utváření dobrého vztahu mezi pracovníkem a klientem. Toto tvrzení vychází z přístupu orientovaného na člověka humanisty Carla R. Rogerse, který významně ovlivnil moderní sociální práci. Základem této teorie je kongruence a opravdovost, schopnost bezpodmínečného přijetí klienta jako člověka a uznání opravdovosti jeho pocitů (Matoušek, 2001, s.203). Také kvalita poskytované služby, jak vysvětluje Soukupová (2010, s. 48) je úzce provázána s tím, jak pracovníci služby přistupují ke klientům a jejich potřebám. Nedílnou součástí práce pečovatelky je proto také emoční opora klienta a zájem o jeho potřeby.

Hauke (2014) vysvětluje, že ve stáří u lidí s omezenou sebeobsluhou se hierarchie potřeb mnohdy mění a na významu nabývají především ty, které jsou spojeny s pocitem jistoty a bezpečí. Autorka také zdůrazňuje potřebu stimulace (Hauke, 2014, s. 11). Nové podněty mají význam i přesto, že člověk na první pohled preferuje svůj zajatý řád, díky kterému kompenzuje ztrátu svých schopností. Na významu ve stáří nabývá také potřeba sociálního kontaktu podle Hauke (2014, s. 11). Potřebu jistoty a bezpečí klienta může pečovatelka z části saturovat, o parametru monitoringu jsem hovořila v kapitole 1.1. Potřebu stimulace lze uspokojovat například komunikací na vhodné téma, stejně tak potřebu sociálního kontaktu. Také doprovody a vycházky s klientem v rámci kontaktu se společenským prostředím se na saturaci této potřeby mohou určitým způsobem podílet.

Cílem pečovatelských úkonů stanovených legislativou, které také zmiňuji v kapitole 1,1 i je především naplňování základních potřeb klienta. Mlýnková (2010, s. 14)) v souvislosti s uspokojováním potřeb upozorňuje na individuální plánování a individuální plány (dále jen IP). IP je vytvářeno ve spolupráci s klientem a obsahuje jeho individuální cíle, což je definice vhodné míry podpory při naplňování potřeb. V případě změn u klienta se mění také jeho IP cíle a míra podpory se přizpůsobí aktuální situaci (Mlýnková, 2010, s. 14). Pečovatelka pomáhá klientovy cíle naplňovat, ale také mu může být nápomocná při identifikaci nových cílů, třeba i takových, které by uspokojily některé z výše uvedených potřeb.

Hauke (2014, s. 76) také vysvětluje, že klient by neměl být jen pasivním příjemcem pomoci a pracovník by měl svým přístupem podporovat autonomii klienta. Pracovník by měl autonomii podporovat i v takových případech, kdy on sám má na věc jiný názor a je přesvědčen, že klient pomoc potřebuje. Hauke (2014) například zmiňuje jako nejčastější zdroj frustrace pracovníků zanedbanou domácnost klienta, přesto autorka trvá na tom, že pracovník by měl respektovat

rozhodnutí klienta a neměl by ho tlačit do něčeho, co klient nechce nebo nepovažuje za důležité. Pracovník by měl být schopen rozlišit svůj zájem a zájem klienta (Hauke, 2014, s. 60).

Novotný a Francová (2010, s. 90) upozorňují na význam situačního kontextu v praxi terénní pečovatelské služby a s tím spojenou schopnost pracovníka jej vnímat a pracovat s ním. Specifikem terénní pečovatelské služby je poskytování pomoci v domácnosti klienta. Přírozené prostředí klienta je také častým zdrojem různých problémových nebo dokonce konfliktních situací. (Hauke, 2014, s. 42). Domácnosti klientů jsou potřebám pracovníků přizpůsobeny jen výjimečně, klienti nebo jejich rodiny namají potřebu něco měnit jen proto, aby pracovníkovi usnadnili práci. Problémem v praxi mohou být také nepřiměřené požadavky na pracovníka ze strany rodiny nebo samotného klienta. Hauke (2014, s. 43) uvádí, že rodina a často i samotní klienti mají mnohdy nepřesné nebo i zcela mylné představy o možnostech poskytování služby. Z praxe dodávám, že klienti terénní pečovatelské služby opravdu běžně očekávají, že se jim služba v maximální míře přizpůsobí. Z počátku je často vůbec nenapadne, že taková služba má nějaké pravidla a omezení. V takových případech, a nejen v nich je důležitá pracovníkova znalost možností služby a dodržování její pravidel (Hauke, 2014, s. 58).

Problémy vznikají také tehdy, když se rodina snaží klientovi do způsobů poskytování služby, jak se říká mluvit. Zde by pracovník neměl zapomínat na práva klienta, především na jeho právo volby a měl by vždy jednat v zájmu klienta (Hauke (2014, s. 57).

Jednat v zájmu klienta je také velmi důležité v situacích, kdy se pracovník pohybuje na hranici pomoci a kontroly. Hauke (2014) uvádí, že rozlišování pomoci a kontroly je v praxi spojeno s různými dilematickými situacemi a jako příklad uvádí péči o klienty s demencí. Reakce pracovníků na různé projevy chování klienta, ať již ve spojitosti s demencí či nikoliv Hauke (2014) zmiňuje jako další častý zdroj problémů v praxi. Samozřejmostí by mělo být, že pracovník tyto změny zvládá a snaží se chování klienta v kontextu porozumět. Nevhodné chování klienta je podle autorky potřeba vnímat také jako možnou reakci na neuspokojení jeho potřeb (Hauke, 2014, s. 15).

Za důležitou autoři považují také schopnost všimnout si a upozornovat na případné změny zdravotního, psychického nebo sociálního stavu klientů (Musil, Kubalčíková a Hubíková, 2006, 11-12). Při naplňování cílů klienta pracovník také pracuje s riziky. Klienta nelze chránit před běžnými riziky v životě a přiměřené riziko je takové, kterému klient rozumí a je ochoten ho vědomě podstoupit (Hauke, 2014, s. 91). Pracovník by měl být schopen riziko a náhled klienta

na něj adekvátně vyhodnotit. Hauke dále uvádí, že pokud pracovník vyhodnotí riziko jako nepřiměřené, může do rozhodování klienta vhodně zasáhnout například tvorbou rizikového plánu (Hauke, 2014, s. 91).

Příčinou vzniku problémových situací v praxi pečovatelských služeb je podle Hauke (2014, s. 35) především nevhodná reakce pracovníka na chování klienta nebo rodiny, neschopnost komunikovat s klienty se postižením, neschopnost pracovníka adekvátně rozlišit mezi vlastním zájmem a zájmem klienta, případně rozlišit zájem rodinných příslušníků a zájem klienta, neschopnost vhodně řešit konfliktní situace, nevhodná míra angažovanosti pracovníka, neznalost pravidel a možností služby a neschopnost pracovníků respektovat práva klienta.

3. KOMPETENCE

Následující třetí kapitola je věnována kompetencím. Vysvětlím v ní, co to kompetence vlastně jsou, co je pro ně typické, jak je možné je dělit a k čemu se v oblasti plánování lidských zdrojů využívají. V závěru této třetí kapitoly budu hovořit o klíčových kompetencích, o kompetenčních přístupech.

3.1. Definice kompetence

Vzhledem k polysémantismu termínu kompetence je vhodné hned na počátku této kapitoly poukázat na významové odlišnosti a možnosti interpretace, které se s kompetencemi pojí. Kompetence lze chápat jednak jako pravomoc nebo oprávnění k nějaké činnosti či práci, v tomto případě je kompetence udělena nějakou autoritou a vymezuje rozsah oprávnění a povinností (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 14-15). Druhý přenesený význam slova kompetence je v češtině často vysvětlován jako kvalifikovaný, schopný nebo způsobilý v souvislosti s dobrým pracovním výkonem. Armstrong (2002, s. 279) připisuje vznik polysémie tomu, že pro výkon povolání či řemesla musel člověk v minulosti mít souhlas nějaké instituce, např. cechu, a ten dostal, pokud danou práci uměl, byl v ní zručný a obratný. Kompetence ve smyslu oprávnění je zde přímo podmíněna určitou mírou kompetentnosti k dané práci, ve smyslu schopnosti ji dobře vykonávat. Hroník definuje kompetence jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“ (Hroník, 2007, s. 61). V odborné literatuře jsou kompetence nazývány různě, Hroník (2007, 2008) hovoří o způsobilostech, Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) o kvalitách, Veteška a Tureckiová (2008) o schopnostech. Pro srozumitelnější vymezení terminologie Armstrong (2002, s. 281) zastřešuje český výraz kompetence anglickým slovem *capability* a dále rozlišuje mezi *competence* a *competency*. Pojem *competence* je vázán na práci samotnou. Je to něco dáno zvenku, co by měl zaměstnanec splňovat, aby mohl danou práci vykonávat, v češtině lze nahradit slovem odbornost. Naopak *competency* se vztahuje k osobě pracovníka a jeho chování, které následně ovlivňuje pracovní výkon, tedy něco jako vnitřní kvalita člověka. V češtině ve spojitosti s *competency* nejčastěji hovoříme o schopnostech a ty jsou ústředním tématem této bakalářské práce.

3.2. Charakteristika kompetence

Hroník (2008, s. 23) u kompetentního pracovníka hovoří o určitých předpokladech k činnosti a klade především důraz na činnost samotnou, než na určitou vlastnost či povahovou

charakteristiku. Kompetence lze pozorovat na vzorku chování, přitom jeden vzorek chování může obsahovat i vícero kompetencí (Hroník, 2008, s. 23). Význam kompetencí spočívá mimo jiné také v tom, že je lze dále rozvíjet, a to tak, že se člověk zaměří na své chování a učí se s ním pracovat. Tureckiová (2004, s. 30) v souvislosti s rozvojem kompetencí poukazuje na význam celoživotního učení a také na neustálou potřebu zdokonalování se. Identifikace a rozvíjení kompetencí je podle Hroníka (2007, s. 64) „cestou k řízení diverzity a výkonu“.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 19) poukazují v oblasti lidských zdrojů na vhodnost kompetenčního přístupu především z následujících důvodů:

- Je behaviorálně ukotvený, zaměřuje se na konkrétní chování.
- Vyzdvihuje z chování to podstatné, co je zdrojem úspěchu.
- Propojuje efektivitu jedince s efektivitou celého pracovního týmu/organizace.

Charakter kompetencí lze podle Vetešky a Tureckiové (2008, s.31-32) shrnout následovně: kompetence je kontextualizovaná, multidimenzionální, definovaná standardem a má potenciál pro akci a rozvoj. Kontextualizovaný charakter kompetence vyplývá právě z toho, že se projevuje v určité konkrétní situaci a také v interakci s ostatními lidmi. Multidimenzionalita je dána komplexností kompetence, kterou tvoří různé složky ovlivňující naše chování. Definice kompetence standardem určuje minimální úroveň kompetencí, kterou je třeba pro uspokojující výkon práce ovládat. Potenciálem kompetence pro akci a rozvoj se rozumí neustálá potřeba vyhodnocovat a zdokonalovat naše chování, učit se a tím zlepšovat výkon. V souladu s výše uvedenými charakteristikami Beneš (2004, s. 57) u kompetencí vyzdvihuje jejich individuální a zároveň sociální dimenzi, což je dáno i tím, že se projevují právě v našem přirozeném chování v reálných situacích (na rozdíl od kvalifikace), a to vždy v interakci s našim okolím. Jelikož situace se mění, jsou i kompetence relativní, ovšem jak podotýká Tureckiová, (2004, s. 31). zásadní výhoda kompetencí je právě v jejich dynamičnosti a komplexnosti. To znamená, že nabyté kompetence jsme pak schopni využít v různých nových situacích, a to díky naší předchozí zkušenosti a analytickému myšlení.

3.3. Složky kompetence

Kompetence, jak je patrné z předchozí kapitoly, je poměrně složitý a na první pohled obtížně uchopitelný útvar. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 26) kompetence obsahuje vše, co má přímou i nepřímou spojitost s pracovním výkonem. Kompetence jsou pozorovatelné

v chování, ale chování samo o sobě je výsledkem složitých vnitřních procesů. Podle Beneše (2004, s. 58) se kompetence týkají celé osobnosti člověka.

Kubeš, Spilerová, Kurnický (2004, s. 30) mezi složky kompetence řadí:

- Motivy
- Rysy
- Vnímání sebe samotného
- Vědomosti
- Dovednosti

Identické pojetí složek kompetencí nalezneme například také u Armstronga (2002, s. 282). Je obtížné hledat mezi jednotlivými slokami kompetence nějaké zákonitosti, které by jednoznačně dokázaly určit cestu k optimálnímu pracovnímu výkonu. Některé složky jako rysy jsou poměrně stabilní a nedílnou součástí osobnosti, motivy se utvářejí na základě zkušeností, vědomosti a dovednosti získáváme v průběhu učení a praxe. Veteška a Tureckiová (2008, s. 29) chápou složky kompetence jako zdroje. Vhodnou kombinací lze tyto zdroje proměnit na výsledky. Pro kompetentní využití zdrojů je dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 27) nezbytná i určitá ochota vynaložit na daný úkol energii, proto musí mít pracovník motivaci. Motivace může být externí (např. ve formě odměny), ale nezbytná je především motivace vnitřní, touha něčeho dosáhnout, něco dobře udělat. Vzhledem ke komplexnosti kompetence Hroník (2007, s. 65) trvá na tom, že je zbytečné je dále dělit na menší složky a je třeba vyhodnocovat jen pozorovatelné chování. Problematika dalšího členění kompetencí spočívá podle Beneše (2004, s. 58) například v tom, že jednotlivé složky osobnosti se nedají ovlivňovat či rozvíjet ve stejné míře. V oblasti chování, jak vysvětluje Hroník (2007, s. 37), je naopak míra ovlivnitelnosti zvenčí poměrně vysoká.

3.4. Druhy a dělení kompetencí

Jedno z možných dělení kompetencí předkládá Centrální databáze kompetencí (Národní soustava povolání, 2017), která rozlišuje mezi odbornými znalostmi a dovednostmi, obecnými dovednostmi a měkkými kompetencemi. Odborné znalosti a dovednosti jsou profesní požadavky důležité pro výkon práce v konkrétním oboru, obecné dovednosti jsou nadoborové a široce využitelné a měkké kompetence jsou souborem dovedností v oblasti lidského chování.

V souvislosti s dělením kompetencí Tureckiová (2004, s. 32) poukazuje na existenci různých přístupů. Americké pojetí se zaměřuje především na měkké kompetence, britské

vychází z předem definovaných profesních standardů a z nich vyplývajících očekáváníí spojených s určitou pracovní pozicí. Tyto dva rozdílné přístupy v podstatě reflektují rozlišení na *competence* a *competency* podle Armstronga (2002, s. 281), který *competence* nazývá také tvrdými a *competency* měkkými schopnostmi. Vzájemnou kombinací těchto přístupů vznikl podle Tureckiové (2004, s. 33) multidimenzionální přístup, který je schopen přesněji a zároveň flexibilněji reagovat na potřeby konkrétních firem či organizací.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 31-32) nabízejí také dělení kompetencí podle výkonu na prahové (základní) kompetence nezbytné pro výkon dané práce, a výkonnostní, které odlišují nadprůměrné pracovníky s vynikajícím výkonem od těch ostatních. Tento typ dělení kompetencí zmiňuje také Armstrong (2002, s. 283), kompetence, které odlišují výkonné pracovníky od průměrných nazývá rozlišovacími.

Další způsob dělení kompetencí se zaměřuje na to, kterých pracovníků se kompetence týkají. Armstrong (2002, s. 283) rozlišuje mezi kompetencemi generickými a specifickými. Generické jsou nezbytné pro všechny pracovníky určitého druhu povolání nebo organizace, specifické kompetence se týkají již jasně definovaných pracovních rolí. Pracovní role je sama o sobě již orientována na lidi, a proto se s ní pojí potřeba určitého druhu chování, na rozdíl od pracovního místa, které je definováno druhem práce a s ní spojených povinností (Armstrong, 2002, s. 322). Dělení kompetencí v závislosti na organizační struktuře organizace pak nabízejí Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 35-36) a zmiňují potřebu stanovit jednak kompetence pro vedoucí pracovníky, pro pozice vyžadující technické a specifické znalosti a dovednosti, kompetence týmové, které definují funkčnost skupiny a kompetence klíčové, které přispívají k firemním hodnotám a firemní kultuře.

3.5. Význam kompetenčního přístupu v oblasti rozvoje lidských zdrojů

Význam kompetencí v oblasti rozvoje lidských zdrojů se dostává do popředí především od konce XX. století v souvislosti s otázkou, jaké charakteristiky jsou u zaměstnanců nezbytné pro podání optimálního pracovního výkonu a jak by bylo případně možné tento výkon ovlivnit či dokonce řídit (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 19-20). Je výkon podmíněn inteligencí, vzděláním, dobře definovanými pracovními postupy? Z odborné literatury jednoznačně vyplývá, že to jsou právě kompetence, které výrazně ovlivňují pracovní výkon zaměstnance (Hroník, 2008; Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004; Veteška a Tureckiová, 2008; Tureckiová, 2004; Armstrong, 2002). Pro řízení pracovního výkonu je, jak vysvětluje Hroník (2008, s. 24) nezbytné rozlišovat mezi výsledkem práce (cílem) a způsobem práce (jak a čím dosahujeme

cíle). Výsledek práce je měřitelný, jsou to čísla, která vypovídají o tom, jak jsme v práci úspěšní. Kompetence se skrývá podle Hroníka právě ve způsobu práce a dozvíme se z nich, jak člověk v optimálním případě co nejlépe a nejefektivněji dosahuje stanovených cílů. Navíc dva lidé mohou danou činnost vykonávat různě, a přesto mohou dosáhnout stejně dobrých výsledků. Hroník (2007, s. 64) proto také velmi výstižně podotýká, že kompetence „přináší variabilitu“. Práci lze tedy dělat v podstatě různými způsoby, důležité je, že daný způsob je efektivní a vede k vytýčenému cíli. Kompetentní pracovník navíc podle Tureckiové (2004: s. 30) nejen vhodně reaguje, ale umí různé situace také adekvátně předjímat a orientovat se v nich. A zde je velmi důležité podotknout, že kompetence nejsou žádné předem vytvořené pracovní postupy, protože ty nemohou zaručit to, jak bude pracovník reagovat v určité konkrétní situaci, třeba ve stresu či v časové tísní.

Kompetenční přístupy jsou dnes ve firmách či organizacích poměrně častým nástrojem personálního řízení a rozvoje lidských zdrojů. Využívají se jednak u přijímacích řízení při náboru nových zaměstnanců, ale také k řízení rozvoje stávajících personálních zdrojů a v neposlední řadě také při odměňování zaměstnanců.

4. KLÍČOVÉ KOMPETENCE

Klíčové kompetence je téma této čtvrté a poslední kapitoly teoretické části mé práce. Vysvětlím zde, co pojem klíčové kompetence znamená a jaký je jejich význam v pracovním procesu. Dále se pak již budu zabývat teoretickou stránkou způsobu a procesu jejich identifikace.

4.1. Definice klíčových kompetencí

Klíčové kompetence jsou v obecném vědomí spíše chápány jako ty kompetence, které jsou pro výkon dané práce či povolání zásadní a nezbytné. Odborná literatura však klíčové kompetence definuje jako „určitý druh metavědomostí a zacházení s vědomostmi“ (Belz a Siegrist 2001, s.34). Jejich potenciál spočívá v tom, že přesahují hranice jednotlivých odborností (Belz a Siegrist, 2001, s. 33-34). Podle těchto autorů klíčové kompetence nemohou nahradit odborné znalosti, ale umožňují jejich lepší využívání. Současně také rozvíjejí naši schopnost autonomie a kooperace

Ke klíčovým kompetencím, jak uvádějí Veteška a Tureckiová (2008) lze přistupovat dvojím způsobem: užší pojetí zohledňuje firemní potřeby, zkušenosti a cíle, v tomto případě lze klíčové kompetence chápat jako strukturovanou explicitní znalost, širší pojetí se zaměřuje na úspěšné zvládnání různých nespécifických životních situacích a klíčové kompetence jsou zde chápány jako individuální schopnosti k jednání. Klíčovitost užšího pojetí spočívá v nutnosti rozvoje těchto kompetencí u všech pracovníků na určité pozici nebo ve firmě, v širším pojetí podtrhuje variabilitu možnosti využití kompetencí v různých pracovních situacích, ale také v běžném životě a v oblasti mezilidských vztahů (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 54-55). V praxi se klíčovitost užšího a širšího pojetí klíčových kompetencí mnohdy vzájemně prolínají. Pokud zaměstnavatel preferuje u svých pracovníků určité kompetenční oblasti, je pravděpodobné, že se na ně zaměří již ve fázi výběru uchazečů, tedy vybírá takové lidi, kteří splňují určité předpoklady, a tudíž disponují určitou individuální schopností k jednání.

Belz a Siegrist (2001, s. 165) na základě analýzy požadavků firem na nové zaměstnance zjistili, že mezi nejžádanější klíčové kompetence patří:

- komunikativnost a kooperativnost
- schopnost řešit problémy a tvořivost
- samostatnost a výkonost
- odpovědnost
- schopnost uvažovat a učit se

- schopnost zdůvodňovat a hodnotit

Podle Vetešky a Tureckiové (2008, s.45) je výhodou klíčových kompetencí jejich širší využití a delší životnost. V práci i životě nám pomáhají vyrovnat se s náročnými situacemi a problémy, přijímat zodpovědnost a umožňují nám dále se zdokonalovat. Jelikož se nabývají a rozvíjejí v konkrétních situacích v interakci s našim okolím, podtrhují současně význam kooperace a skupinové práce. Belz a Siegrist (2001, s. 166) navíc zdůrazňují vzájemné prolínání jednotlivých kompetencí v závislosti na kontextu konkrétních situací. Klíčové kompetence umožňují chovat se přiměřeně situaci a současně přirozeně. Pomáhají nám lépe uplatňovat to, co již umíme a zároveň vhodně reagovat na nové situace a z nich vyplývající potřeby, vybírat z možností a propojovat nové znalosti a dovednosti s těmi již existujícími, čímž neustále rozšiřujeme náš repertoár jednání. I díky tomu, jsou klíčové kompetence, jak říká Veteška a Tureckiová (2008, s. 46-47) individuální a nadoborové zároveň. Belz a Siegrist (2001) připomínají, že klíčové kompetence se nabývají reflexivně. Reflexí se učíme rozpoznávat vzájemné vztahy, propojovat souvislosti a také si uvědomujeme své vlastní chování, naše hranice, pracujeme na sobě, využíváme naše zkušenosti, a tak se stáváme kompetentnějšími (Belz, Siegrist, 2001, s. 166-167).

4.2. Identifikace klíčových kompetencí

Pro účely identifikace, ale i případného rozvoje klíčových kompetencí Belz a Siegrist (2001, s.27–32) rozlišují tři zásadní přístupy, které se v praxi často kombinují:

- Kognitivní přístup: soustředí se především na poznávací schopnost jedince, jeho schopnost získávat a zpracovávat informace a pracovat se znalostmi
- Přístup založený na analýze činností: zde sledujeme vzájemné souvislosti profesního jednání na základě kterých vymezujeme schopnosti, které jsou důležité pro flexibilní zvládnání pracovních situací. Vychází s toho, že dnešní požadavky v zaměstnání jsou autonomie, týmová práce a multisystémový přístup. Zde je kladen důraz na reflexivitu.
- Přístup zaměřený na společnost: stojí na základech demokratické společnosti a klade důraz na myšlení v souvislostech, technické kompetence, ekologické a kompetence v poznávání smysluplnosti.

Hroník (2006, s. 32) kognitivní přístup nazývá sociálně psychologickým a možnosti jeho využití spatřuje jak při identifikaci kompetencí, tak při následné strukturalizaci kompetenčního modelu. Základem tohoto přístupu je obecné tvrzení, že člověk v životě stojí před různými

úkoly, při jejich řešení se vztahuje k druhým lidem a chce-li zvládat úkoly a vztahy s druhými musí do určité míry zvládat sám sebe (Hroník, 2006, s. 32). Psychosociální přístup dělí klíčové kompetence do tří základních skupin:

- vztahové kompetence (chování k druhým lidem)
- kompetence sebeřízení (chování k sobě a projevy emocí)
- kompetence řešení problému (přístup k věcem a úkolům)

K podobným výsledkům docházejí Belz a Siegrist (2001, s. 166-167), kteří hovoří o již zmíněné individuální kompetenci k jednání, která se utváří spolupůsobením sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. Mezi sociální kompetence řadí tyto autoři schopnost týmové práce, kooperace, schopnost čelit konfliktům a komunikaci. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě zahrnuje schopnosti jako důvěra v sebe sama, seberealizace, sebereflexe, seberozvoj a sebeovládání a do kompetencí v oblasti metod spadá vše, co má vliv na to, jak jsme schopni uplatňovat a využívat naše odborné znalosti, schopnost analyzovat a plánovat, inovovat, strukturovat a třídit informace, dávat věci do kontextu a rozpoznávat souvislosti, kriticky přezkoumávat a zvažovat možnosti a rizika.

4.3. Klíčové kompetence a rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Potenciál klíčových kompetencí podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 54-55) spočívá v tom, že představují jedinečnou hodnotu v oblasti tvořivosti, zdrojů a úspěchu. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 36) zdůrazňují, že identifikace a rozvoj klíčových kompetencí na úrovni organizace jednoznačně přispívají k plnění stanovených cílů.

Při identifikaci klíčových kompetencí na úrovni firmy nebo organizace lze podle Hroníka (2008) postupovat dvojím způsobem: prvním je přístup od zaměstnanců k organizaci. Jeho podstatou je přesvědčení, že lidé, kteří v organizaci pracují jsou jejím základem a společně svou prací organizaci utvářejí a jsou zdrojem jejího úspěchu. Zde se využívá kognitivní přístup. Druhý způsob identifikace kompetencí je tzv. marketingový model a lze ho použít v případě, že organizace má jasně definované cíle na jejichž základě preferuje u svých zaměstnanců určité způsoby chování, který reflektují nastolenou firemní kulturu (Horník, 2008, s. 38-39). Základními kameny firemní kultury jsou podle obou autorů především hodnoty a normy. (Armstrong, 2002, s. 201; Hroník, 2007A, s. 61). Armstrong (2002, s. 201) říká, že hodnoty představují v organizaci ideální stav, vyjadřují to, co je považováno za nejlepší.

Zásadní chybou při zavádění kompetenčního přístupu v praxi je podle Hroníka (2008, s. 32) tzv. rysový přístup, který pracuje s lidskými vlastnostmi a nezohledňuje situace a chování lidí v nich. Další zásadní chybou je podle tohoto autora nepropojenost mezi se strategií organizace a oblasti lidských zdrojů (Hroník, 2008, s. 39). Problémem může být uživatelsky náročný model a to tehdy, když obsahuje více než deset požadovaných kompetencí (Hroník 2008 s. 43).

4.4. Postup při identifikaci klíčových kompetencí

Belz a Siegrist (2001, s. 27) spatřují hlavní úskalí identifikace klíčových kompetencí jejich v kontextualizovaném charakteru. Přestože jsou klíčové kompetence ve své podstatě neutrální a dají se využít v různých pracovních nebo i běžných životních situacích, z praktického hlediska a pro účely firmy či organizace lze o kompetenci hovořit jen ve spojitosti s konkrétním úkolem, funkcí či pracovní pozicí. K identifikaci tedy potřebujeme znát nároky, které na člověka klade jeho pracovní pozice.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, str. 46) rozeznávají v samotném procesu identifikace kompetencí několik etap: příprava, sběr dat, analýzu a třídění informací, popis kompetencí a následná tvorba kompetenčního modelu a jeho konečné ověření a validace výsledků.

Přípravná fáze předchází spočívá ve studiu dokumentů organizace a lze zde také získávat informací od vedoucích pracovníků. Zjišťujeme hodnoty a cíle organizace, její strategické záměry, také zdroje úspěchu a upřesňujeme, který druh kompetencí je v centru našeho zájmu a u kterých pracovních pozic. Důležitý je vhodný výběr technik a zdrojů dat, aby výsledky šetření nevycházely jen z minulosti, ale aby byly současně orientovány do budoucnosti v souladu s rozvojovými cíli organizace (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 47).

- Sběr dat zahrnuje širokou škálu technik, které nám napomáhají získat informace o pracovním místě nebo pracovní pozici a častá je zde také kombinace technik. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) uvádějí panel expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních úkolů, pozorování a rozhovory (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48-51). Podobné techniky sběru dat nalezneme také u Armstronga (2002, s. 312-313). Techniky rozhovorů zaměřených na identifikaci kompetencí jsou specifické tím, že se zaměřují na poznání toho, co tázaný skutečně dělal, tedy na konkrétní události. V kompetenčním přístupu se využívají dva specifické

druhy rozhovoru. Metoda kritických případů se zaměřuje na velmi podrobnou analýzu pracovních činností, metoda BEI analyzuje menší počet událostí, zjišťuje více do hloubky a zajímá se také o pocity a myšlenky. Princip technik je ten, že pracovník sám popíše závažné a kritické okamžiky, tedy ty, ve kterých se projevilo jeho kompetenční nebo naopak nekompetenční chování. Tazatel dává pracovníkovi prostor pro to, aby svou kompetenčnost prokázal. Důležité jsou ty okamžiky, které lze „popsat chováním“ a musí být jasný směr k cíli, tedy příspěvek na výsledku. Pracovník popisuje pět nebo šest významných situací, které na pozici zažil, dvě spojené s „neúspěchem“ a tři úspěšné. (Kubeš, Spilerová a Kurnická, 2004, s. 50).

- Analýza a třídění informací: zaměřujeme se na chování, které přispívá k úspěchu či neúspěchu. Situace jsou přepsány formou „pozorovatelného chování“. Následně spojujeme jednotlivá témata na základě jejich podobnosti a takto kompetenční skupiny. Kompetence popisujeme srozumitelně a jednoznačně, popis by neměl být v kruhu a měli bychom najít vhodný kompromis mezi obecnou a konkrétní definicí (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 55). Veteška a Tureckiová (2008, s. 33) uvádějí, že kompetence se definuje vzájemnou kombinací poznatků z kurikulárních dokumentů a obecné lidské zkušenosti.

5. METODOLOGIE VÝZKUMU

Metodologická část mé bakalářské práce je věnována popisu teoretického základu postupu, který jsem v průběhu výzkumu použila. Je zde představen předmět, cíl a význam práce, metodika sběru a analýzy dat a výběr výzkumného souboru. V této kapitole poukazuji také na organizaci výzkumu a jeho etické aspekty a limity.

5.1. Předmět, cíl a význam práce

Předmětem bakalářské práce je kompetenční přístup v oblasti lidských zdrojů v terénní pečovatelské službě. Cílem výzkumného šetření, je identifikovat ty klíčové kompetence, které jsou nezbytné pro poskytování kvalitní pomoci a podpory klientům tohoto typu služby. Identifikace kompetencí je postupný proces. Jeho cílem je specifikovat ty projevy chování pracovníků, které přispívají k optimálnímu výkonu práce na vybrané pracovní pozici v dané organizaci (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 46). Chováním se podle behaviorální teorie rozumí aktivity organismu jako fyziologické projevy, emocionální reakce, kognitivní procesy a motorické projevy. (Matoušek a kol., 2001, s. 227). Vzhledem ke skutečnosti, že v organizaci, kde jsem výzkum prováděla pracují na mnou zkoumané pozici pouze ženy, používám dále v práci název pracovní pozice v ženském rodě, tedy pečovatelka.

Výstupem z výzkumu bude přehled klíčových kompetencí, který by určoval žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů pracovníků. Výsledky práce budou předány vedení organizace, která je může následně využít v oblasti řízení a plánování lidských zdrojů.

5.2. Výzkumné cíle a výzkumné otázky

Identifikace kompetencí je postupný proces, jeho cílem je specifikovat ty atributy pracovníků, které vedou k efektivnímu výkonu práce na vybrané pracovní pozici v dané organizaci (Kubeš Spillerová a Kurnický, 2004, s. 46). Abych mohla HVO zodpovědět, potřebovala jsem nejprve zjistit, jaké chování pečovatelky je efektivní pro zvládnání jejich pracovních úkolů. Proto jsem však potřebovala zjistit, jaké jsou pracovní úkoly pečovatelky a důležité bylo také získat informace o tom, zda má vybraná organizace nějak definované požadavky v oblasti chování svých zaměstnanců. Procesu identifikace klíčových kompetencí pečovatelky proto zahrnuje následující vedlejší výzkumné otázky v uvedeném pořadí:

VVO1: Jaká je firemní kultura vybrané organizace?

VVO2: VVO3: *Jaké nároky klade pracovní pozice na pracovníka?*

VVO3: *Jaké pozorovatelné chování pečovatelky je zdrojem jejich pracovních úspěchů?*

5.3. Strategie výzkumu

Výzkum v sociálních vědách lze provádět kvantitativní nebo kvalitativní výzkumnou strategií, případně jejich vzájemnou kombinací. Vzhledem k povaze mé bakalářské práce jsem zvolila kvalitativní přístup, jehož cílem je podrobnější průnik do pochopení problematiky zkoumaného jevu. Výzkumník proto pracuje s malým výzkumným vzorkem, od kterého se však snaží získat co možná největší množství relevantních informací (Disman, 2011, str.286). Výzkum jsem realizovala na malém vzorku pracovníků vybrané terénní pečovatelské služby. Zvolenou problematiku jsem se snažila prozkoumat a pochopit u všech zúčastněných respondentů co možná nejvíce v celé její komplexnosti a hloubce.

Kvalitativní výzkum má své typické charakteristiky. Výzkumník se zde snaží porozumět sociální realitě (Disman, 2011, str. 289). Ta je ovšem utvářena lidmi, sociálními subjekty, a tím, jak oni sami svět kolem sebe vnímají a interpretují (Svaříček, Šed'ová, 2007, str. 18). Z toho vyplývá, že je tento výzkum do jisté míry značně subjektivní, protože každý člověk vnímá a interpretuje svět kolem svým vlastním jedinečným způsobem. V kvalitativním výzkumu výzkumník vstupuje do přirozeného prostředí lidí, zde získává informace, kterým se snaží porozumět, hledá logické souvislosti a pravidla. Výzkumník je zde podle Hendla (2008) hlavním nástrojem výzkumu, což je opět spojeno s určitou subjektivitou. a to bez ohledu na vybranou metodologii sběru dat (Hendl, 2008, s.50). Proto je důležité, aby byl výzkumník schopen se v průběhu výzkumu alespoň částečně oprostít od teorie a byl tak schopen vnímat zkoumanou problematiku očima svých respondentů (Loukotková, 2010, s. 48). V kvalitativním výzkumu výzkumník získá obvykle velké množství informací, které analyzuje a pomocí indukce se snaží o jejich další zobecnění (Disman, 2011, s. 289)

Pro tuto bakalářskou práci jsem mezi kvalitativními metodami zvolila případovou studii. Jedná se o hloubkovou studii jednoho nebo několika málo případů, což umožňuje výzkumníkovi proniknout více do hloubky případu a porozumět tak složitějším sociálním jevům (Svaříček, Šed'ová, 2007, str.96-97). V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti a také o to, že důkladné prozkoumání jednoho případu může pomoci pochopit jiné jemu podobné (Hendl, 2008, s. 102).

5.4. Metodika sběru dat a analýzy dat pro účely identifikace kompetencí

Teoretický postup týkající se procesu identifikace kompetencí popisují autoři Kubeš, Spillerová a Kurický (2004, s. 46) a hovořila jsem o něm jsem v teoretické části mé práce v kapitole 4.3. Od tohoto teoretického postupu se odvíjí také mnou provedené výzkumné šetření. Identifikaci kompetencí předchází přípravná fáze:

Studiem dokumentů organizace jsem získala důležité informace o tom, jaké jsou cíle organizace a její podniková kultura a jak se tyto promítají do oblasti lidských zdrojů. Hledala jsem informace o organizaci, především o pravidlech a zásadách chování, které organizace u svých pracovníků pokládá za důležité. Zdrojem informací o organizaci byly její webové stránky a dokumenty Etický kodex Diakonie ČCE a Diakonické hodnoty: základní informace a výklad, které jsou veřejně dostupné na zmíněných webových stránkách. Obsah uvedených dokumentů jsem zkoumala pomocí obsahové analýzy, kterou jsem hledala odpovědi na otázky týkající se firemní kultury Diakonie ČCE. Kritéria analýzy uvádím v příloze č. 2 a výsledkem analýzy je odpověď na VVO1: *Jaká je firemní kultura vybrané organizace?*

Také jsem zjišťovala, jaké nároky na pracovníka klade jeho pracovní pozice v mnou zkoumané službě. Z dostupných metod analýzy práce jsem zvolila tu, kterou Hroník (2007 A, s.46) nazývá Popis pracovní funkce, Armstrong (2002, s. 317) hovoří o Popisu pracovního místa. I přes nejednotnost terminologie se oba autoři shodují na kritériích vypracování analýzy. Toto metodu jsem si vybrala vzhledem k povaze mé bakalářské práce. Její výhodou oproti jiným je její jednoduchost, přehlednost a možnost dělat rychlé změny (Hroník, 2007 A, s. 46). Zdrojem informací při mém výzkumu byly interní dokumenty vybrané pečovatelské služby: Pracovní náplň, Pracovní řád, Provozní řád a Veřejný závazek. Využila jsem zde opět obsahovou analýzu, kritéria třídění informací uvádím v příloze č. 2. Výstupem analýzy byla odpověď na VVO2: *Jaká nároky klade na pracovníka jeho pracovní pozice?*

Součástí přípravné fáze je také vyhodnotit, která pracovní pozice v organizaci bude v popředí zájmu výzkumu. Tento krok jsem fakticky provedla již při mém rozhodnutí zabývat se v této mé práci identifikací klíčových kompetencí pečovatelky v terénní pečovatelské službě.

Fáze sběru dat: Hlavním zdrojem dat byly v mém výzkumu rozhovory se zaměstnanci – pečovatelkami. Na základě teoretických znalostí a v souladu se zvolenými přístupy jsem použila specifickou techniku rozhovoru, která umožňuje analyzovat minulé události a byla cíleně vytvořena pro účely zjišťování kompetencí. Jedná se o metodu behavioural events

interview (dále BEI), který je podrobněji popsán autora Kubešem, Spilerovou a Kurnickým (2004, s. 50-51) a hovořím o ní také v kapitole 4.4. teoretické části. Rozhovory probíhají následovně. Respondent je požádán, aby vyprávěl o tom, jak řešil nějaký pracovní úkol v minulosti. Výzkumník se kromě popisu akce zajímá také o pocity a myšlenky, které doprovázely jednotlivé činnosti či rozhodnutí a prostřednictvím tohoto krátkého příběhu se stává pozorovatelem chování respondenta. Výhodou přístupu BEI je menší počet krátkých událostí, získané informace jsou podrobnější a jdou více do hloubky. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 51). BEI je vlastně specifickou formou polostrukturovaného rozhovoru zaměřenou na minulé události, je pro něj charakteristická nižší míra standardizace otázek. Výzkumník dopředu formuluje základní otázky, které mají zajistit, že se dostane na všechna důležitá témata a současně je zde dostatek prostoru pro případné dovysvětlení výpovědi, výzkumník může klást doplňující otázky, přizpůsobovat pořadí otázek kontextu výpovědi apod. (Hendl, 2008, s. 174). Při sběru dat jsem proto dotazovaným pečovatelkám ponechávala dostatečný prostor pro vyjádření. V souladu se zásadami této techniky jsem pořídila audiozáznam rozhovorů, jehož cílem je zachování objektivity dat.

Fáze analýzy a klasifikace informací: při analýze a klasifikaci dat jsem se stejně jako v předchozích fázích výzkumu řídila postupem, který popisují Kubeš, Spilerová a Kurnický, 2004, s. 55-56). Při přepisování rozhovorů jsem ve výpovědích označila ty projevy pracovníků, které měly přímou souvislost s řešením popisované situace. Tím jsem provedla redukci dat. Při tvorbě indikátorů jsem vycházela z kognitivního přístupu, který popisují v teoretické části práce v kapitole 4.2. Projevy pracovníků jsem přepsala slovesnou formou (pozorovatelné chování) a současně jsem zachovala kontext, aby byl jasný příjemce, tedy přístup k druhým lidem, přístup k sobě a projevy emocí a přístup k věcem a úkolům. U každého výroku jsem označila jeho zdroj, aby bylo zřejmé, u kterého z respondentů se dané chování projevilo. Jednotlivé projevy jsem pak přepsala na separátní papírky a rozřídila podle vzájemných podobností. Tím vznikly základní kompetenční skupiny.

5.5. Výzkumný soubor

Jednotkou zjišťování v mém výzkumu byli pracovníci vybrané terénní pečovatelské služby. Účastníci výzkumu byli vybráni záměrně, přičemž kritéria výběru jsem cíleně nastolila tak, aby umožnily získat co nejvíce relevantních informací.

Kritéria výběru respondentů:

- Respondent pracuje v organizaci na pozici pečovatelka v terénní pečovatelské službě.
- Respondent pracuje u organizace na této pozici minimálně tři měsíce a není již ve zkušební době.
- Respondent je ochoten účastnit se výzkumného šetření.

5.6. Organizace výzkumu, jeho etické aspekty a limity

Důležitým aspektem výzkumu je také jeho etická stránka. Každý výzkumník by měl v této oblasti dbát na dodržování určitých principů a neměl by zapomínat na poučený souhlas, svobodu rozhodnutí a anonymitu (Hendl, 208, s. 153). Tyto etické otázky se týkají jak výzkumného šetření, tak následnému zpracování informací a dbala jsem na jejich zohlednění v průběhu celého mého výzkumu. Velkým dilematem pro mě bylo dodržení anonymity organizace, protože v této případové studii zmiňuji organizaci a odkazuji na některé její veřejně dostupné dokumenty organizace, což samo o sobě již dodržení absolutní důvěrnosti vylučuje.

Organizace výzkumu probíhala následovně: oslovila jsem vedení organizace a požádala o spolupráci. Vysvětlila jsem o čem je má práce a společně jsme dohodli podmínky, za jakých bude výzkum probíhat. Souhlas vedení s výzkumem jsem písemně ošetřila a dokládám v příloze č. 1. Vedením mi byl také na mou žádost umožněn přístup k interním dokumentům organizace, které pro mě byly při výzkumu důležitým zdrojem dat. Rozhovory s pracovníky probíhaly v sídle pečovatelské služby, v pečovatelském zázemí, které je pro pracovníky jejich přirozeným pracovním prostředím. S oslovením pracovníků mi byla nápomocná vedoucí služby. Pečovatelky jsem kontaktovala osobně a z celkového počtu 14 pracovníků na spolupráci přistoupili čtyři. Dva pracovníci oslovení nebyli z důvodů jejich dlouhodobě pracovní neschopnosti. Také spolupráce s vybranými respondenty byla ošetřena písemně formou informovaného souhlasu, který obsahoval základní údaje o výzkumu, jeho průběhu a významu, byla jim zaručena anonymita a byli informováni o právu kdykoliv spolupráci ukončit bez udání důvodu. Tyto písemné souhlasy k práci nepřikládám, ale jsem samozřejmě schopná je v případě potřeby předložit. Mým cílem je snaha o zaručení anonymity respondentů v maximální možné míře. Anonymitu respondentů jsem také ošetřila rozhovorů čištěním dat. Jména respondentů proto byla záměrně nahrazena označením P1, P2, P3 a P4, přičemž přiřazené číslo neodpovídá pořadí průběhů jednotlivých rozhovorů. Pokud při rozhovorech pracovnice uvedly jméno klienta, bylo toto v přepisu zaměněno výrazem klient nebo klientka.

Rozhovory se pohybovaly v závislosti na délce obsahu výpovědi respondentů mezi 60–115 minutami. Pro záznam rozhovorů jsem využila diktafon, o jeho použití byli respondenti informováni několikrát, při oslovení pracovníků, na začátku naší spolupráce a opětovně pak před samotným začátkem rozhovorů tak, aby jejich vyslovený souhlas byl součástí nahrávky. Před samotným začátkem rozhovorů jsem respondenty znovu informovala o jejich právu a možnosti kdykoliv spolupráci ukončit bez udání důvodu.

Dalším etickým aspektem, kterým jsem se v průběhu výzkumu zabývala byla skutečnost, že jsem ve vybrané organizaci dříve pracovala právě na pozici koordinátorky terénní služby. Jsem si vědoma toho, že tento fakt by mohl mít vliv na mnou provedený výzkum. Po celou dobu výzkumu jsem to měla na paměti a každý provedený krok jsem kriticky vyhodnocovala.

S etikou výzkumu se pojí také jeho limity, přičemž v kvalitativním výzkumu se jedná především o nízkou zobecnitelnost výsledků (Svaříček, Šed'ová, 2007, s. 25). Jsem si vědoma toho, že výsledky mého výzkumu nemusí být platné v jiné terénní pečovatelské službě. V tomto vědomí mě utvrzuje také skutečnost, že požadavky na zaměstnance se v organizacích různí a důležitým aspektem je také to, jak zaměstnavatel umožňuje svým pracovníkům kompetence v praxi využít.

6. EMPIRICKÁ ČÁST

V této empirické části práce prezentuji výsledky mého výzkumného šetření, které zde interpretuji podle metodologie popsané v předchozí kapitole. Empirickou část jsem rozdělila do podkapitol, které jsou chronologicky uspořádány podle jednotlivých fází identifikace kompetencí a představuji v nich odpovědi na dílčí výzkumné otázky. V závěru pak seznamuji výsledky celého výzkumu, které jsem sstrukturovala jako ucelený přehled klíčových kompetencí.

6.1. Představení terénní pečovatelské služby

Na úvod představím pečovatelskou službu, ve které jsem výzkum prováděla. Zdrojem informací mi byly webové stránky služby.

Pečovatelská služba v rodinách je terénní pečovatelská služba dle § 40 zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách. Okruh působnosti služby zahrnuje většinu ostravských městských obvodů a služba pomáhá a podporuje lidi od 18 let s různým zdravotním postižením, kteří mají problémy se sebeobsluhou. Pečovatelky docházejí za klienty do jejich domácností.

Cíle služby se odvíjí od jejího typicky komunitního charakteru. Individuální přístup ke klientům umožňuje službě přizpůsobit míru pomoci různorodosti potřeb jednotlivých klientů a současně je podporovat v tom, aby si udrželi co možná největší míru vlastní soběstačnosti. Návštěvou pracovníků si také služba klade za cíl také alespoň částečné zmírnění sociální izolace u těch klientů, kterým se z důvodu zhoršené mobility či jiné nepříznivé sociální události již sami nejsou schopni plně zapojit do běžného společenského života nebo u těch, kteří jsou v životě více osamoceni, nemají rodinu nebo ji mají daleko. Služba v roce 2021 poskytla pomoc celkem 136 klientům.

6.2. Přípravná fáze výzkumu – analýza organizace

Téma významu firemní kultury a jejího vlivu na chování pracovníku jsem vysvětlila v kapitole 4.3. teoretické části této práce. Zdrojem informací v této části výzkumu mi byly webové stránky organizace (poskytovatele služby). Obsah uvedených dokumentů jsem zkoumala pomocí obsahové analýzy. Hledala jsem odpověď na VVO1: *Jaká je firemní kultura organizace?*

Cílem organizace (poskytovatele služby) je pomáhat lidem, kteří se ocitli v nějaké nepříznivé sociální situaci a za tímto účelem zřizuje svá střediska, která v místech své působnosti poskytují potřebné sociální služby. Jednotlivá střediska jsou samostatnými právními

subjekty, s mateřskou organizací sdílí její hodnoty, uznávají společné principy práce a řídí se společnými organizačními, pracovnímu a řídicími postupy. Organizace při formulaci svých cílů vychází z tradičních křesťanských hodnot a lásky k bližnímu.

Kulturu organizace, jak zmiňují v kapitole 4.3. teoretické části práce utvářejí normy a hodnota. Etický kodex je psanou normou chování v organizaci a představuje morální závazek nejen organizace samotné, ale také všech jejích zaměstnanců. Cílem etických zásad je kvalita prostředí v organizaci, zlepšení pracovní morálky a mezilidských vztahů, sekundárně pak přispívají k vhodné reprezentaci organizace na veřejnosti. Normou v organizaci je především respekt a slušné chování k druhým: klientům, kolegům, nadřízeným, rodinám, jiným blízkým lidem, se kterými klienti udržují vztahy, ke kolegům z jiných služeb, zdravotníkům, sociálním pracovníkům, prostě ke všem lidem, se kterými se pracovník při výkonu své práce setkává. Další normou je zodpovědnost pracovníka k zaměstnavateli a k vlastní odbornosti: pracovník se chová tak, aby vhodně reprezentoval organizaci a současně se zasazuje o co nejlepší naplnění své profesní role.

Co se týče hodnot, ty organizace deklaruje ve svém poslání. Hodnoty označují to, co je v organizaci vnímáno jako významné, určují směr a smysl práce.

- První hodnota je spojena s klientem. Vyjadřuje, že pracovník by měl v klientovi vidět především člověka a měl by se k němu podle toho chovat. Pracovník by svým chováním měl být klientovi nápomocem při zvládnání nelehké životní situace a jeho reakce na chování klienta by měly být v souladu s etickými zásadami a posláním organizace.
- Druhá hodnota vypovídá o tom, že pracovník jako odborník ve své profesi bude poskytovat pomoc na odborné úrovni, adekvátně komunikovat, dodržovat mlčenlivost, bude schopen zvládat běžné, ale také náročné pracovní situace, bude se v nich náležitě orientovat a v bude schopen si udržovat profesionální hranice.
- Třetí hodnota vyjadřuje potřebu rozvoje schopností v oblasti spolupráce a sdílení. Tato hodnota klade důraz na spolupráci, zvládnání a řešení konfliktů, vzájemnou komunikaci a chování k druhým.
- Čtvrtá hodnota otevírá budoucnost a nabádá k hledání nových směrů a možností. Poukazuje také na význam péče o sebe sama a v souvislosti s tím na potřebu růstu, osobního a profesního. Na úrovni organizace pak zdůrazňuje, že rozvoj lidí v ní je tou nejlepší cestou pro rozvoj organizace samotné.

Dílčí závěr:

Analýza kultury organizace mi pomohla při rozhodování, jakým směrem budu ve výzkumu dále postupovat. Analýza vypovídá o tom, že cílem organizace v oblasti lidských zdrojů je podpora rozvoje zaměstnanců, týmová práce a očekává od nich určitou samostatnost a profesionální přístup. Organizace otevřeně deklaruje, že promýšlení hodnot je otevřený proces a není jejích cílem popisovat stav, ale motivovat a vést k zamyšlení a ke zkvalitnění společné práce (Diakonie, Hodnoty diakonie). Organizace přistupuje ke svým zaměstnancům k jako více či méně kompetentním jedincům, a proto jsem se rozhodla použít pro identifikaci kompetencí kognitivní přístup (viz. kap. 4.2.). Kompetence budu zjišťovat v rozhovorech se zaměstnanci, a to technikou rozhovoru BEI, která je specifická pro kompetenční přístup.

6.3. Analýza práce pečovatelky v terénní službě

V této kapitole jsem zjišťovala, jaké nároky na chování pracovníka klade pracovní pozice pečovatelky ve zkoumané terénní službě. Z dostupných metod analýzy práce jsme vybrala Popis pracovní funkce. Zjišťovala jsem základní informace o pracovním místě, definice vztahů nadřízenosti a podřízenosti, obecný cíl práce na tomto místě, hlavní činnosti nebo úkoly, pracovní povinnosti a další specifické nebo zvláštní požadavky na pracovníka (Armstrong, 2002, s. 320-321; Hroník, 2007 A, s. 350-352).

Zdrojem informací mi byly v této fázi interní dokumenty organizace: Pracovní řád, Pracovní náplň a Provozní řád. Analýzou těchto dokumentů jsem hledala odpovědi na otázky, které uvádím v příloze č. 3. Výsledkem analýzy je popis pracovní funkce pečovatelky a také odpověď na *VVO2: Jaké nároky klade pracovní pozice na pracovníka?*

Popis pracovní funkce pečovatelky v terénní pečovatelské službě

- Název pracovní pozice: Pracovník v sociálních službách – pečovatelka v terénní PS
- Organizační jednotka: Pečovatelská služba zkoumané organizace
- Zařazení dle katalogu: 5 platová třída
- Přímý nadřízený: Vedoucí PS
- Cíl pracovní pozice: Poskytuje pečovatelskou pomoc a podporu v domácnostech klientů
- Kvalifikační požadavky: Minimálně dokončené základní vzdělání a akreditovaný kurz pracovníka v sociálních službách dle Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.
- Hlavní pracovní povinnosti:
 - Poskytuje pomoc formou pečovatelských úkonů.

- Motivuje klienta k soběstačnosti.
- Podporuje autonomii klienta.
- Eviduje provedené úkony v pracovním výkaze a přepisuje je do složky uživatele, případně eviduje nouzové a havarijní situace.
- Jiné pracovní povinnosti:
 - Dodržuje platné pracovně právní předpisy a zásady BOPZ.
 - Plní povinnosti vyplývající z pracovního řádu Diakonie ČCE.
 - Dodržuje platná pravidla střediska a služby.
 - Průběžně se seznamuje s platnými standardy kvality a aplikuje jejich zásady v praxi.
 - Podílí se na formulaci pravidel upravujících standardy kvality.
 - Dodržuje mlčenlivost.
 - Respektuje zásady poskytování služby a pravidla etického chování, hájí zájmy a práva uživatelů.
 - Předává důležité pracovní informace, účastní se porad týmu.
 - Aktivně zvyšuje svou odbornost a účastní se supervizí.
 - Kladně reprezentuje službu, středisko a organizaci na veřejnosti.
 - Plní další úkoly dle pokynů vedoucí služby.
- Zodpovědnost:
 - Zodpovídá za kvalitu a čas provedených pečovatelských úkonů.
 - Zodpovídá za svěřené klíče od domácností uživatelů.
 - Podepisuje hmotnou zodpovědnost za svěřenou hotovost.

Dílčí závěr: Informace získané v této fázi výzkumu mi posloužily k tomu, abych získala přehled o tom, jaké nároky klade pracovní pozice na pracovníka v mnou zkoumané organizaci. Zjistila jsem, že zaměstnavatel nemá v mnou zkoumaných dokumentech jasně specifikované pracovní úkoly mnou zkoumané pozice. Také však nemá žádné specifické nároky nebo požadavky. Hlavní pracovní povinnosti vykazují podobnosti s teoretickými poznatky o práci pečovatelky v kapitole 2.4. a proto jsem při formulaci otázek pro BEI rozhovory vycházela z teoretické kapitoly 2.4. Výsledky z analýzy práce jsem nakonec využila v závěru práce při popisu klíčových kompetencí.

6.4. Behavioral events interview

Techniku BEI rozhovoru jsem detailněji popsala v metodologické části práce v kapitole 5.4. Kromě popisu akce a reakcí pracovníků byly předmětem mého zájmu také jejich myšlenky a pocity, tedy emocionální reakce, které doprovázely jednotlivé činnosti a rozhodnutí. V rozhovoru, jak uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 50–51) jsem se dotazovala na pět pracovních situací, které pečovatelky na aktuální pozici skutečně zažily.

V úvodu každého rozhovoru jsem se nejprve snažila navodit příjemnou atmosféru a naladit respondenta na to, aby se pak mohl soustředit na popis jednotlivých akcí (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 50). Úvodu jsem také využila proto, abych respondentům zopakovala důležité informace o výzkumu, připomněla jim jeho základní etické aspekty a požádala je o souhlas s nahráváním. Důležitým ukazatelem kvality sociálních služeb je podle Dvořáčkové³ (2013, s. 74) především spokojenost klienta se službou. Dalšími důležitými faktory je také dodržování pravidel služby pracovníky (Hauke, 2014, s. 58).

Otázky jsem formulovala tak, aby pečovatelky popisovaly a vysvětlovaly, co v dané situaci skutečně dělaly a jak se v ní orientovaly. Při tvorbě otázek jsem vycházela z teoretických poznatků viz. kap. 2.4. a také jsem kladla doplňující otázky, aby pracovníci měli možnost svou výpověď potvrdit, jak jimi popisované chování mělo význam při výkonu jejich práce (viz. příloha č. 4). Zjišťovala jsem chování a postoje pečovatelek v následujících pracovních událostech:

- Otázka č.1: Zkuste si vzpomenout na nějaký váš úspěch v souvislosti s podporou a motivací klienta. O co šlo? Co jste dělala? Jaké byly vaše pocity a reakce? Kde byl podle vás zdroj vašeho úspěchu?
- Otázka č.2: Zkuste si vzpomenout na nějakou situaci, kdy jste klientovi nabídla pomoc, ale on vaši nabídku odmítl. O co šlo? Co jste dělala? Jaké byly vaše pocity a vaše reakce? Udělala byste s odstupem času něco jinak?
- Otázka č.3: Zkuste si vzpomenout na nějakou situaci, kdy jste vy musela odmítnout nějaký požadavek ze strany klienta nebo jeho rodiny. O co šlo? Co jste dělala? Vznikl konflikt? Jaké byly vaše pocity a vaše reakce? Jak to dopadlo?

³ Podle Dvořáčkové takové hodnocení informuje především o tom, jak se poskytovaná služba promítá do života klientů a jak dokáže reagovat na jejich aktuální potřeby.

- Otázka č.4: Zkuste si vzpomenout na nějaký váš úspěch při řešení nečekané rizikové situace. O co šlo? Co jste dělala? Jaké byly vaše pocity a reakce? Jak to dopadlo?
- Otázka č.5: Zkuste si vzpomenout na nějakou situaci u klienta s poruchou chování, která byla pro vás osobně v něčem náročná a vy jste ji úspěšně zvládla. O co šlo? Jaké byly vaše pocity? Co jste dělala? Jak to dopadlo?

6.5. Vyhodnocení rozhovorů a analýza chování

Analýza přinese odpovědi na VVO3: *Jaké pozorovatelné projevy chování pečovatelky jsou efektivní pro optimální výkon její práce?*

Při analýze jsem postupovala tak, že pozorovatelné chování jsem označila indikátorem V následujících ukázkách prezentuji vybrané příklady chování a současně se snažím o zachování kontextu výpovědi. Pozorovatelné chování jsem zvýraznila, tak, kde by mohly vzniknout nejasnosti jsem je uvedla v závorce indikátor a podtrhla.

Úspěšná podpora klienta

Z výpovědi pracovnice vyplývá, že **hledá zdroje (možnosti řešení)**. „*Děsně zapomínala „(...) hledala pořád poznámky, papírky, ale snažila se (...) viděla jsem, že je zvyklá pracovat s poznámkama (...) zapisovala si do kalendáře, ale ten už jí nestačil, no a proto taky zapisovala na papírky, ale ty pak nemohla najít, takže nevěděla, co po nás třeba chce.*“ (P2/1).

Identifikuje slabé stránky (příčinu problému): „*Zapomínala, měla problémy s pamětí.*“ (P1/1). A silné stránky: „*Byla zvyklá pracovat s poznámkama*

Pracovnice **se angažuje, hledá řešení, uvažuje v souvislostech:** „*Koupila jsem jí velký diář a už nehledá papírky (...) Diář je stále na stejném místě a ví kde ho najde a vidí ho a je zvyklá konzultovat kalendář, diář je hned vedle (...) a hned ví, co chtěla.*“ (P2/1).

Pracovnice při práci **aktivně získávají informace** o klientovi například zde v přímém kontaktu s ním, naslouchají, pozorují: „*Říkal, že neví, kde končí jeho tělo. (...) to jsem viděla při otáčení na posteli, bojí se, že spadne. Je ochrnutý na celé tělo (...) potřeboval nějak vnímat ty hranice, ale neví, co se s tím dá dělat, jestli vůbec.*“ (P1/1). Pracovnice v kontaktu s klientem **vnímá jeho pocity**. „*Je nervózní, když hledá ty poznámky (...) potřebuje je mít na jednom místě a najít je, když je právě potřebuje.*“ (P2/1), „*Byla smutná, protože už se bála sama chodit a nic si neudělala sama (...) potřebovala být alespoň trochu soběstačná.*“ (P3/1). Pracovnice

identifikuje potřebu klientky, **identifikuje jeho potřeby**. Z dat vyplývá, že potřeby pracovnice odvozuji na základě vnímání pocitů klientů nebo je zjišťují pozorováním a dotazováním.

Aktivně hledá nové možnosti podpory: „Na internetu jsem našla o somatické stimulaci (...) napadlo mě, jak to udělat, aby líp vnímal své tělo.“ (P1/1). Propojuje informace a **identifikuje příležitost:** „Byl smutný (...) ani pivo nechtěl (...) říkal, že mu lahvové už ani nechutná (...). **Nabízí pomoc:** Nabídla jsem mu, že by mohl občas mít doprovod na jedno malé do hospody, zajet tam s pečovatelkou.“ (P3/1). Z rozhovorů také vyplývá, že pracovnice **s klientem komunikuje**.

Povzbuzuje klienta, motivuje ho.: Vysvětlila jsem mu, co jsem tam četla.“ (P1/1). „Vysvětlila jsem jí, že můžeme půjčit vozík. Ráno jí pečovatelka přesune a ona může jezdit po bytě a podá si, co potřebuje (...) povzbuzovala jsem ji, aby to zkusila, a na vozíku si sama něco udělá, podá léky třeba“ (P3/1). Pracovnice **zjišťuje zájem** klienta (zajímá se) a **domlouvá se** s ním. „Ptala jsem se, jestli chce (...) domluvili jsme se, že se zeptám vedoucí.“ (P4/1). To, že pracovnice se s klientem domlouvá nepřímou vyprávěním o tom, že s klientem **spolupracuje**

Pracovnice P3 a P4 se s **vedoucí domlouvají** na možnostech a postupu. **S vedoucí tedy také komunikují.** Pracovnice P3 při službě na vozík klientku přesune a postupuje pomalu, aby si klientka zvykla a měla jistotu. „(...) podle ní, jak to zvládala.“(P3/1). **Postup klientce přizpůsobí,** stejně jako pracovnice P1: „Vzala jsem jeho ruku, navlékla na ni žínku a pomalu, aby si ti mohl prožít jsem mu jeho rukou umyla obličej.“ (P1/1). Pracovnice P2 kupuje diář, s klientkou hledají vhodné místo, aby to klientce vyhovovalo. Nejdřív zapisují spolu (spolupracuje), potom už jen sleduje a **zajímá se**, jak to klientka zvládá. „Nejdřív jsem zapisovala s ní, pak už jsem jen pozorovala, když už se v tom víc orientovala.“ (P2/1). Také lze opět dedukovat, že **s klientem spolupracuje**. Pracovnice P2 **informuje vedoucí** a kolegyně o výsledku své intervence u klientky.

Pracovnice se radují s klientem, **sdílí radost**. „Měli jsme radost teda oba dva, že se to povedlo.“ (P1/1), „Zasmáli jsem se dokonce (...) vypadal konečně spokojeně).“ (P4/1). Pečovatelka s klientem sdílí radost a z toho lze vyčíst, že **má sama radost** z úspěchu (raduje se).

Neúspěšná nabídka podpory klienta

Pozorovatelné chování bylo ve výpovědích druhé otázky **naslouchání v komunikaci s klientem**. Pracovnice v komunikaci s klientem zjistily, že si stěžuje na nějaký problém (**identifikuje problém**): „Bojí se někdy poslední dobou sama do vany“ (P2/2), „Má problém

vstát z vany, když se myje.“ (P3/2). Klient pracovníci P4 při odchodu od něj vždycky zdržoval: „Řekla jsem mu tentokrát hned ze začátku, že se fakt déle zdržet nemůžu dneska a on si začal stěžovat, že se cítí moc sám a že ta samota mu nedělá dobře a že si potřebuje povídat.“ (P4/2). Pracovnice P1 vyslechla klientku, která si stěžovala, že špatně vidí a nemůže najít věci, které potřebuje.

Pracovnice se o problém zajímaly, dotazovaly se klienta (zjišťovaly informace): „Necítila se poslední dobou dobře a byla slabá.“ (P2/2). Pracovnice se šla podívat do koupelny a **identifikovala příčinu problému:** „Má hlubokou sedačku, z té se těžko vstává.“ (P3/2). „Špatně vidí a nezvládá uklízet už sama jako dřív.“ (P1/2), „Už nechodil ven a neměl si s kým popovídat.“ (P4/2). Je patrné, že pracovnice **s klientem** o problému **komunikuje**.

Pracovnice také sama **vypozorovala**, že v bytě je větší nepořádek než dříve: „To nešlo uklidit za hodinu.“ (P1/2).

Všechny pracovnice klientům **nabídly radu, řešení problému**. Z toho také vyplývá, že hledaly způsob, jak klientovi pomoci, **hledá řešení:** „Poradila jsem jí, že by se mohla rozšířit služba o ten úkon“ (P2/2), „Poradila jsem jí, že lepší by byla rovná sedačka na vanu.“ (P3/2), „Poradila jsem mu návštěvy dobrovolníka, na popovídání si.“ (P4/2), Pracovnice a **nabídly hned také pomoc:** „(...) nabídla jsem, že jí pomůžu okoupat.“ (P2/2), „(...) nabídla jsem jí pomůžu zajistit nebo koupit lepší sedačku.“ (P3/2), „...nabídla jsem, že pomůžu domluvit návštěvy dobrovolníka.“ (P4/2). To, že pracovnice nabídly řešení chce nepřímou říci, že přemýšlely a dokázaly si propojit informace o problému klienta a možnostech, **uvažovaly v souvislostech (propojuje informace)**.

Klienti nereagovali tak, jak pracovnice očekávaly a řešení zamítli. „Říkala, že to nepřichází v úvahu (...) že je ze všeho ve stresu a má ráda svůj klid.“ (P1/2). Pracovnice P2 a P3 neříkaly nic, protože reakce jejich klientek byla jednoznačná: „Absolutně to zamítla.“ (P2/2), „Začala hledat důvody, proč to nejde (...) nemělo cenu nic dál vysvětlovat.“ (P3/2). Také lze říci, že vzhledem k reakci klientky problém **nerozvíjela**. Pracovnice nenaléhaly, tedy **respektovaly rozhodnutí klienta**. „Má právo nechtít.“ (P2/2). Z výpovědi pracovnice P2 lze odvodit, že **zná práva klienta (má informace)**. Pracovnice P1, P2 a P4 **komunikovaly s klientem a předaly mu informace** o možnostech v dané situaci: „Zopakovala jsem jí, že kdykoliv by změnila názor, stačí říct nebo zavolat.“ (P2/2). Pracovnice P3 uvedla, že vzhledem k reakci klientky jí to v tu

chvíli přišlo zbytečné. Všechny pracovnice o **problému** klienta **informovaly** vedení služby. Pracovnice **zpětně reflektovaly své chování** a uvedly, že i dnes by postupovaly stejně.

Konfliktní situace

Pracovnice P1, P2 a P3 vypovídaly o konfliktní situaci s rodinou klienta, na pracovníci P4 měl nepřiměřený požadavek klient, ke kterému přišla na službu za účelem úklidu.

Všechny pracovnice shodně vypovídaly, že požadavku nevyhověly: „*Přítelkyně klienta (...) chtěla at' mu dát léky (...) to my pečovatelky nesmíme, je to proti pravidlům*“ (P1/3), „*Dcera klienta, chtěla at' ho zamknout (...) on nechtěl, to nemůžu udělat, když on nechce.*“ (P2/3), „*Syn klientky (...) chtěl, aby maminka měla v úterý nákupy a ve čtvrtek úklid (...) ona to tak nechtěla, tak to nejde.*“ (P3/3), „*(...) at' mu vyčistím kanál na zahradě (...) to služba fakt nedělá.*“ (P4/3). Z výpovědí vyplývá že pracovnice vyhodnotily požadavek jako (identifikuje) **problém**, požadavek byl v rozporu s pravidly služby (**rolišuje priority**).

„*Řekla jsem, že nesmím,*“, „*Řekla jsem klientovi, že tohle služba nedělá.*“ (P4/3). Implicitně vypověděly o tom, že pravidla znají. **Umí říct ne.**

Pracovnice P2, P3 a P4 podaly druhé straně také doplňující vysvětlení, proč žádosti vyhovět nemohou: „*Vysvětlila jsem jí, že to nejde.*“ (P2/3), „*Vysvětlila jsem mu, že takhle služba nefunguje.*“ (P3/3), „*Byl naštvaný (...) vysvětlila jsem mu to.*“ (P4/3). Pracovnice **v případě potřeby logicky argumentuje.**

Všechny pracovnice shodně vypovídaly, že konflikt nevznikl: „*Tvářila se, jako by to slyšela poprvé (...) už to zkoušela na polovičku z nás. Docela mě to štvalo, ale nepřilívala jsem olej do ohně zbytečně*“ (P1/3). Pracovnice **konfliktní situaci zbytečně nerozvíjela**, Pracovnice P1 **kontrolovala své emoce** a také ostatní pracovnice vypovídaly o tom, že komunikovaly klidně. S rodinou vhodně komunikovaly: „*Je to jeho přítelkyně, tak ji respektuju a nebudu se zbytečně hádat.*“ (P1/3), „*(...) nedělá jsem zbytečné dusno (...) at' se pak s ním zbytečně nehádá.*“ (P2/3). Z výpovědí tak nepřímo vyplývá, že pracovnice **respektují rodinné vztahy klienta** a také **rolišují priority** a tou je zájem klienta.

Pracovnice P2, P3 a P4 chápaly obavy druhé strany, komunikovaly a **nabídly podporu, radu**: „*Vysvětlila jsem synovi, že jeho maminka to náhodu dělá všechno dobře a že chápu jeho obavy o ni, ale že může být klidný a navrhla jsem, že můžu maminku případně upozornit, když uvidím, že by něco bylo třeba udělat.*“ (P3/3), „*Vysvětlila jsem jí, že chápu její obavy, že asi tatínek špatně zavřel dveře, a to se stává občas každému (...) navrhla jsem, že můžu mu při odchodu*

řít, jestli by se šel zamknout sám.“(P2/3). **Podpořily** druhou stranu. Pracovnice P4 se klientovi snažila pomoci, o problém se zajímala a nabídla možnosti řešení jeho problém. „Ptala jsem se, jak to řešil vloni (...) měl by to probrat s dcerou telefonicky (...) možná i naše vedoucí by mu pomohla najít nějakou firmu.“ (P4/3).

Rizikové situace

„Všude byl kouř, klientku jsem přes něj neviděla (...) letěla jsem otevřít okno“ (P2/4). **Neztrácí hlavu, vhodně reaguje** v náročné situaci. „Klientka byla trochu očouzená, komunikovala, dýchala dobře (...) byla trochu asi v šoku (...) neuměla mi moc říct co se stalo.“ (P2/4). Pracovnice **získává informace** o situaci klientky, jejím stavu a vyhodnocuje je. „Volala jsem rychle 112 a hasiče.“ (**hledá řešení, rozhoduje se**). „Vyhořela zásuvka (...) nejdřív jsem zjistila, jak je na tom, pak jsem volala a teprve pak se koukla.“(P2/4). **Pracovnice rozlišuje priority**. „Když už pak byla v bezpečí, rychle jsem informovala vedoucí.“ (P2/4). **Pracovnice má situaci pod kontrolou (kontroluje situaci)**.

„Klientka dala varnou konvici na plynový sporák, když chtěla vařit kávu (...) upozornila jsem ji na to, ale nechápala, proč to je špatně“ (P1/4). „Měla demenci a asi se to zhoršovalo, podle toho, co jsem teda viděla.“ (P1/4). **Identifikuje problém**. „Problém byl, že může nechat puštěný sporák a jako i teda plyn, vypla jsem jí ho (**umí se rozhodnout**) a řekla jí to (**komunikuje** s klientkou, **upozorňuje** na problém) a pak hned jak jsem zavřela dveře informovala vedoucí, domluvily jsme se, že to řekne synovi.“ (P1/4). Pracovnice **předává ihned důležité informace, upozorňuje na problém a domlouvá postup s vedoucí**.

Pracovnice P3 měla problém klientku probrat, což samo o sobě vypovídá o tom, že klienta nebyla schopná situaci posoudit nebo řešit. „(...) během služby pak jako by usmula a měla jsem co dělat, abych jí nějak probudila.“ (P3/4).

„Nebyla jsem si jistá, klientka už mi nepřišla úplně dobrá na začátku služby, ale doktora volat nechtěla, že má trochu problémy s tlakem a že syn odpoledne přijede. (...) ale volala jsem vedoucí, abych se poradila (...) zhoršila se evidentně, a to její přání už jsem teď nemohla respektovat (...) jsem jí tam tak přece nechat.“ (P3/4). Pracovnice **si nevěří a neumí se rozhodnout**, ale **ví, kde má hledat oporu**, kdo jí s tím pomůže.

„Klient se ve sprše najednou začal masturbovat a nedržel se, bylo tam mokro (...) bála jsem se, že spadne, když se nebude držet.“ (P4/4). „Klient má demenci.“ (P4/4). Klient se před pracovníci pokouší masturbovat a ona z toho logicky dedukuje, že si neuvědomuje, že takové

chování je společensky nevhodné (**má informace o klientovi, uvažuje v souvislostech**). Pracovnice P4 byla chováním klienta překvapena a její reakce byla zpočátku spíše instinktivní, rychle však své chování přehodnotila a korigovala. Pak již k problému přistupovala profesionálně. „*Řekla jsem mu, že to nemá dělat, ale hned mi bylo jasné, že to říkám zbytečně, že on vůbec neví, že to není vhodné... neměl náhled...no plácla jsem ho tak nějak instinktivně po té ruce, ale hned mi to bylo blbě, není dítě, jsem se sama cítila hloupě.*“ (P4/4). Pracovnice je schopná sebekritiky a **zpětně vyhodnocuje své chování**. „*Dala jsem mu do ruky ručník, aby něco držel, to mě napadlo zkusit, aby na sebe nesahal.*“ (P4/4). Pracovnice **uvažuje v souvislostech a zkouší** nový způsob, jak situaci zvládnout Z toho také lze dedukovat, že pracovnice **si věří**, že si poradí.

Subjektivně náročná nebo nepříjemná situace

Při analýze chování se již opakovaly různé druhy chování, které jsem popsala v předešlých situacích. Pracovnice o situacích u klientů se změnami chování. **Vnímaly pocity klienta**. Všechny pracovnice **vnímaly pocity** klienta a jeho chování propojily s jeho prožitky, které vnímaly (P1 křik a strach, P2 agrese a strach, P3 pláč a smutek, P4 zmatenost a strach). „*Skoro pořád křičel (...) ten jeho strach byl opravdový, bál se.*“ (P1/5). **Uvažovaly v souvislostech**. Pracovnice vnímaly také své pocity a snažily se je kontrolovat (**pracuje se svými emocemi**). „*On děsně křičel, to úplně vysávalo energii, snažila jsem se to zvládnout.*“ (P1/5), „*Když jsem na něj chtěla sáhnout, praštil mě po ruce, a to mě trochu vykolejilo, ale jen trochu.*“ (P2/5), „*Ona fakt nevěděla, že zemřel a bylo to takové hodně intimní (...) co říct ženské, kterou manžel podvádí, cítila jsem se nejdřív divně.*“ (P3/5), „*Ona opravdu nevěděla (...) pořád říkala, že musí jít, že jí manžel čeká, co na to říct jsem si říkala*“ (P4/5). Pracovnice P1 a P2 **vnímaly pocity** klienta, naladily se na něj a reagovaly tak, aby chování klienta minimalizovaly (snažily se naplnit potřeby klienta:(...) *ujišťovala jsem ho, že manželka se vrátí, potřeboval se cítit v bezpečí*“ (P1/5), „*Mluvila jsem s ním a říkala mu, co budu dělat, aby věděl a nelekl se.*“ (P2/5). Pracovnice P3 s klientkou **komunikovala, situaci kontrolovala a klientku podpořila**: „*Sedla jsem si vedle ní, dala jí kapesník, hladila po ruce (...) jsem řekla tak neutrálně, no to víte, chlapi, pořád v práci, doma málo (...) no chlapi, však víte, s nima těžko, bez nich těžko.*“ (P3/5). Potom se vhodnou konverzací snažila přesměrovat její prožívání na jiné pro ni příjemné téma (přizpůsobí se, sladí postup s druhým): „*Matuška bylo její oblíbené téma a zafungoval i teď Matuška. Ona povídala o Matuškově a jak za mlada chodívala tančit, byla prý úžasná tanečnice (...) pak jsme si zazpívaly (...) bylo to dobré, už byla klidná.*“ (P3/5). Pracovnice P3

využila informace o životě klientky, má takové informace. „*Ona fakt nevěděla, že zemřel.*“ (P3/5). Pracovnice P3 identifikovala slabou stránku klientky.

Pracovnice hovořily o svých pocitech, v souvislosti s tím, když klienti trpí. Z výpovědi pracovnice P1 vyplývá, že byla spokojená, když se klientka uklidnila a zpívala. Podobně vypovídala pracovnice P1: „*(...) usmál se na mě, to mě moc potěšilo.*“ (P1/5). Pracovnice P3 zase hovořila o tom, že ví, co je v jejich možnostech a toho se drží: „*(...) s tím, že byla zmatená nenadělám nic, ale když odcházím a ona je spokojená, tak já taky.*“ (P3/5). Z toho dedukuji, že **úspěch vidí v maličkostech** (motivuje se)

6.6. Tvorba kompetencí

Při tvorbě kompetencí jsem jednotlivé druhy chování roztřídila podle podobností. Některé chování jsem cíleně propojila. Například **vnímá pocity klienta a identifikuje potřeby** tvoří jednu schopnost, protože pracovnice identifikuje potřeby na základě vnímání pocitů klienta. Podobně vzniklo kompetenční chování **respektuje klienta, jeho rodinné vztahy**. Pracovnice respektuje rodinu, protože respektuje klienta.

Pro účely praktického využití jsem chování rozdělila do čtyř kompetenčních oblastí. Čtvrtou je specifické chování ke klientovi, který je nejen člověkem, ale také příjemcem služby a z výsledků analýzy vyplynulo, že pracovníkovo chování je ke klientovi v tomto směru specifické. V prezentaci kompetenčních skupin jsem přihlédla k tomu, aby byly v praxi prakticky využitelné. Toto rozlišení ukazuje, jak by se pečovatelka ke klientovi měla chovat a podle čeho by se v jeho situaci měla orientovat. Na stejném principu jsou vytvořeny skupiny orientace v pracovní situaci a reakce v pracovní situaci. Poslední dvě skupiny představují chování k druhým a přístup k sobě.

Základní kompetenční skupiny s příslušným popisem chování:

Chování ke klientovi

- Vyslechne klienta, podpoří ho, motivuje, sdílí s ním radost.
- Pomáhá, nabízí pomoc, podporu.
- Respektuje klienta, jeho rozhodnutí, rodinné vztahy.
- Vnímá pocity a identifikuje potřeby.
- Je schopna se klientovi přizpůsobit v chování, komunikaci.

Přístup k věcem a úkolům

Orientace v situaci klienta

- Zajímá se a získává informace o klientovi, jeho životě.
- Umí identifikovat zdroje klienta a jeho silné a slabé stránky.
- Umí rozpoznat příležitost, silné stránky klienta vhodně podporuje.
- Při práci využívá informace o klientovi a jeho životě.

Schopnost práce s informacemi:

- Informace získává aktivně pozorováním a v komunikaci.
- Informace vyhodnocuje a rozlišuje podstatné od nepodstatného.
- Informace umí vhodně propojovat a uvažuje v souvislostech.
- Informace vhodně předává a sděluje při první vhodné pracovní příležitosti.
- Důležité informace předává bez zbytečného prodlení.

Schopnost zvládat různé situace:

- Aktivně vyhodnocuje situaci na základě dostupných informací.
- K problému přistupuje klidně a nestranně, snaží se identifikovat jeho příčinu.
- Hledá a nabízí vhodné možnosti řešení.
- Problém a konflikt zbytečně nerozvíjí,
- Umí se rozhodovat, v případě potřeby ví, kde hledat pomoc.
- Umí vyhodnotit priority a situaci má pod kontrolou

Přístup k druhým:

- Aktivně spolupracuje s klientem, kolegy, vedením, rodinou klienta.
- Radí se, domlouvá se, přizpůsobí se a umí sjednotit postup s druhými.
- Vhodně komunikuje s klientem, vedením, kolegyněmi, rodinou.
- Umí říct ne, v případě potřeby je schopná své tvrzení podložit logickou argumentací.
- Je pozitivní, k druhým se chová ochotně, poradí, pomůže, podpoří.

Přístup k sobě

- Věří si, zbytečně se nepodceňuje
- Své emoce má pod kontrolou, umí s nimi pracovat.
- Pod tlakem uvažuje, umí se rozhodnout
- Raduje se z maličkostí, má motivaci, práce ji baví
- Je schopná zpětně vyhodnotit svou práci a své chování

V dalším kroku jsem propojila popisy chování z analýzy rozhovorů s výsledky analýzy práce. Tento krok je důležitý proto, aby výsledné kompetence zohlednily také nároky pracovní pozice a byly v praxi lépe v případě rozvoje a hodnocení pracovníků. Při popisu kompetencí jsem se snažila o to, aby popis nebyl příliš obecný, ale ani příliš specifický (viz. kap. 4.4.). Propojením výsledků analýzy rozhovorů s výsledky analýzy práce jsem nakonec postupovala multidimenzionální, tedy propojením dvou kompetenčních přístupů.

Klíčové kompetence pečovatelky v terénní pečovatelské službě:

Schopnost orientace na klienta
<p>Pracovník je klientovi emoční oporou, vhodně ho motivuje, má pozitivní přístup, Aktivně se angažuje při pomoci klientovi a vhodně ho podporuje.</p> <p>Respektuje klienta, jeho rozhodnutí, rodinné vztahy, způsob života a chápe význam přirozeného prostředí v životě klienta.</p> <p>Je schopna se klientovi se v případě potřeby přizpůsobit v chování, komunikaci, tempu ...</p> <p>Vnímá pocity klienta, identifikuje potřeby a aktivně mu pomáhá při jejich naplňování.</p>
Schopnost orientace v situaci klienta
<p>Projevuje zájem o klienta, jeho potřeby, život, zájmy, problémy, starosti.</p> <p>Umí identifikovat silné a slabé stránky klienta, silných využívá, slabé podporuje.</p> <p>V rámci soběstačnosti klienta umí rozpoznat příležitost a silné stránky vhodně podpořit.</p> <p>Při práci využívá vhodně informace o klientovi a pracuje s jeho životním příběhem</p> <p>Zná práva klienta a postupuje vždy v jeho zájmu.</p> <p>Dbá na bezpečí klienta, vhodně pracuje s riziky.</p> <p>Postupuje vždy s ohledem na klienta a jeho schopnost dané situaci porozumět.</p>
Schopnost orientace v pracovní situaci
<p>Angažuje se, je aktivní, pozoruje, zajímá se, ptá se,</p> <p>Je otevřená novým věcem, hledá a zkouší nové způsoby a metody práce</p> <p>Identifikuje problém, umí pojmenovat jeho příčinu.</p> <p>Rozlišuje podstatné od nepodstatného,</p> <p>Uvažuje v souvislostech a rozlišuje priority</p> <p>Zná své povinnosti, platné předpisy a pravidla, standardy kvality.</p>

<p>Důležité informace předává ihned, ostatní při nejbližší vhodné příležitosti.</p> <p>Zná pravidla, předpisy, postupy práce a zásady kvality služby.</p>
<p>Schopnost reakce v pracovní situaci</p>
<p>Pracovní povinnosti plní samostatně a zodpovědně.</p> <p>Aktivně upozorňuje na problémy, změny a jiné pracovní informace.</p> <p>Umí si rozvrhnout práci a rozlišit priority.</p> <p>Aktivně hledá a nabízí možnosti řešení problému.</p> <p>Problém a konflikt zbytečně nerozvíjí.</p> <p>Zvládá různé pracovní situace, v případě potřeby ví, kde hledat oporu.</p> <p>Při práci dodržuje předpisy, pravidla a řídí se standardy kvality.</p>
<p>Schopnost spolupráce</p>
<p>Aktivně a ochotně spolupracuje s klientem, kolegy, vedením, případně rodinou klienta.</p> <p>Radí se, konzultuje, domlouvá se a předává informace</p> <p>K druhým se chová ochotně, poradí, pomůže, podpoří.</p> <p>Vhodně komunikuje s klientem, vedením, kolegy, rodinou klienta.</p> <p>V případě potřeby umí říct ne a podložit své tvrzení logickou argumentací.</p> <p>Účastní se porad týmu a spolupracuje při aktualizaci standardů kvality.</p>
<p>Osobnostní kompetence</p>
<p>Věří si a zbytečně se nepodceňuje,</p> <p>Své emoce má pod kontrolou a umí s nimi pracovat.</p> <p>Pod tlakem uvažuje a umí se rozhodnout</p> <p>Raduje se z maličkostí, má motivaci, práce ji baví.</p> <p>Je schopná zpětně vyhodnotit svou práci a své chování a přijmout za něj zodpovědnost.</p> <p>Drží se své profesní role, má nastavené profesní hranice a dodržuje mlčenlivost.</p>

Závěr

Předmětem mé bakalářské práce byl kompetenční přístup v oblasti lidských zdrojů v terénní pečovatelské službě a mým cílem bylo identifikovat klíčové kompetence pečovatele/lky v terénní pečovatelské službě a strukturovat je do uceleného přehledu, který by byl využitelný v praxi při náboru nových pracovníků, případně pro účely dalšího vzdělávání a oceňování stávajících pracovníků.

V teoretické části jsem situovala terénní pečovatelskou službu v kontextu služeb sociální péče a poukázala jsem také na její význam v oblasti prevence sociálního vyloučení. Také jsem vymezila pracovní pozici pečovatel/ka v terénní pečovatelské službě, nastínila předpoklady pro výkon této pracovní pozice a poukázala na specifika, které práce v terénu na pracovníka klade. V dalších kapitolách teoretické části jsem hovořila o kompetencích a vymezila základní pojmy a význam kompetencí pro účely rozvoje pracovníků. Vysvětlila jsem také co jsou to klíčové kompetence, jak k nim lze přistupovat a jak se dají v praxi využívat. Poukázala jsem na možnosti kompetenčních přístupů a vysvětlila, jak se kompetence identifikují a tvoří.

Při výzkumu jsem vycházela z poznatků o možnostech kompetenčních přístupů. V přípravné fázi jsem zkoumala firemní kulturu organizace, a z dostupných informací jsem konstatovala, že organizace přistupuje ke svým pracovníkům k jako více či méně kompetentním jedincům. Rozhodla jsem se proto pro formu zjišťování kompetencí od jedince k firmě na základě kognitivního kompetenčního přístupu. Dále jsem provedla jednoduchou analýzu práce na základě obsahové analýzy dokumentů organizace, původním účelem bylo zjistit jaké nároky klade na pracovníka pracovní pozice, ale informace jsem pro tento záměr zvolenou metodou nezískala v dostatečné míře. Výsledky analýzy jsem přesto závěru práce využila při popisu kompetencí, které jsem takto obohatila o další kompetenční chování. Důležitým zdrojem informací pro mě byly rozhovory s pracovníky. Zvolila jsem specifickou formu kompetenčního rozhovoru behavioural events interview, která umožňuje v přeneseném významu pozorovat chování pracovníků v konkrétních pracovních situacích, které se opravdu staly. Při volbě otázek jsem vycházela z teoretických poznatků kapitoly 2.4. a při rozhovorech jsem kladla pracovníkům také doplňující otázky, které je navedly, aby vysvětlili, jak v jimi popisované situaci postupovali a jak ji zvládli. Dotazovala jsem se na akce, postupy a reakce pracovníků a také na jejich pocity a myšlenky. Při přepisu rozhovorů jsem jednotlivé vzorky chování převedla do formy pozorovatelného chování pomocí indikátorů ve formě sloves. Ponechala jsem jen ty projevy, které měly přímou souvislost s popisovanou situací, tím jsem data

redukovala. Na základě teoretického rámce kognitivního kompetenčního přístupu jsem data rozdělila následovně: projevy k druhým, projevy k sobě a přístup k úkolům. Data jsem seskupila podle podobností, tak vznikly jednotlivé kompetenční oblasti. Při tvorbě přehledu kompetencí pro účely jejich praktického využití jsem zohlednila přístup ke klientovi jako k příjemci pomoci, protože projevy chování pracovníků byly v tomto směru specifické.

Při strukturaci přehledu jsem také dbala na jeho možnost využití v praxi. Pro účely náboru nových pracovníků jsou vhodné základní kompetenční skupiny, které jsou klíčovými kompetencemi především ve smyslu obecného využití, tedy v širším pojetí kompetenčního přístupu. Pro účely hodnocení zaměstnanců jsou lépe využitelné finální klíčové kompetence, které již zohledňují také různé pracovní povinnosti, kombinují širší a užší pojetí kompetenčního přístupu. Tímto byl splněn cíl mé práce. Výsledky výzkumu poskytnu vedení organizace, ve které jsem výzkum prováděla a ta je může dále využít pro účely ke kterým byly vytvořeny.

Literatura a zdroje:

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Koubek, J. Praha: Grada Publishing
- Bednář, M. (2012). *Kvalita v sociálních službách*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci Pedagogická fakulta
- Belz, H. Siegrist, M. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál.
- Disman, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum
- Dvořáčková, D. (2013). Současný systém zdravotní a sociální péče o seniory v ČR. In Hrozenská M., Dvořáčková, D. (2013). *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada
- Elichová, M. (2017). *Sociální práce. Aktuální otázky*. Praha: Grada
- Hauke, M. (2014). *Zvládání problémových situací se seniory nejen v pečovatelských službách*. Praha: Grada
- Havrdová, Z. (1999). *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium
- Havrdová, Z., Zamykalová, L. (2001). *Profesní struktura a kvalifikační předpoklady pracovníků v sociálních službách*. Praha: VÚPSV
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada
- Hroník, F. (2007A). *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motivpress
- Hroník, F., a kol. (2008). *Kompetenční modely. Projekt ESF: Učit se praxi*. Brno: Motiv Press
- Kopřiva, K. (1997). *Lidský vztah jako základ profese*. Praha: Portál
- Kubalčíková, K., Havlíková, J. (2011). *Towards Staying at Home. Could Domiciliary Services be a Possible Way?*. In: Czech and Slovak Social Work: Special English Issue 2011. Brno: The Association of Educators in Social Work, vol. 11, no. 5, p. 3-16. ISSN 1213-6204
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada.

Loučková, I. (2010). *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Matoušek, O. (2008). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.

Musil, L., Kubalčíková, K., Hubíková, O. (2006). *Kvalifikační potřeby pracovníků v sociálních službách pro seniory. Závěrečná zpráva z výzkumu*. Praha: VÚPSV, výzkumné centrum Brno201

Mužik, J. (2012). *Profesní rozvoj zaměstnanců*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Mlýnková, J. (2010). *Pečovatelská služba I*. Praha: Grada

Novotný, A., Francová, H. (2010). Eticko-filozofické aspekty sociální pomoci. In APSSČR, *Pečovatelská služba v České republice*. Tábor: APSSČR

Soukupová, R. (2010). Města a obce – nositelé pečovatelské služby v ČR. In APSSČR, *Pečovatelská služba v České republice*. Tábor: APSSČR

Svaříček, R., Šed'ová k., a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada

Veteška J., Tureckiová M. (2008), *Kompetence ve vzdělávání*. Grada: Praha

Internetové zdroje:

Diakonie ČCE. (2019). *O diakonii*. [online]. Retrieved February 13, 2023, from <https://www.diakonie.cz/o-diakonii/>

Diakonie ČCE. (2019). *Hodnoty Diakonie*. [online]. Retrieved February 13, 2023 from <https://hodnoty.diakonie.cz/pomoc-potrebnym/>

Diakonie ČCE (2023). *Pečovatelská služba v rodinách*. [online]. Retrieved February 27, 2023 from <https://ostrava.diakonie.cz/nase-sluzby/pecovatelska-sluzba-ostrava/>

Národní soustava povolání. *Centrální databáze kompetencí* [online]. Retrieved January 13, 2023 from: https://cdk.nsp.cz/napoveda#Kompetencni_model_n

Zákony:

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška 505/2006, Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

Přílohy:

Příloha č. 1: Žádost o provedení výzkumu

Příloha č. 2: Scénář analýzy firemní kultury organizace

Příloha č. 3: Scénář dokumentů organizace

Příloha č. 4: Doplnující otázky BEI rozhovoru

Příloha č. 1 žádost o provedení výzkumu

Diakonie ČCE - středisko v Ostravě
 Syllabova 1278/19
 Ostrava - Vítkovice
 70300

I. Žádost o provedení kvalitativního/kvantitativního výzkumu v rámci závěrečné/ diplomové práce

Příjmení a jméno studenta/ky	Bc. Andrea Spanu
Vysoká škola, fakulta, katedra	Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní obor/ročník	Sociální práce kombinované studium/čtvrtý ročník
Typ práce (bakalářská, magisterská)	Bakalářská práce
Téma	Kompetence a kompetenční model
Jméno vedoucí/ho práce, kontakt	Mgr. Silvie Kotherová, Ph.D., silvie.kotherova@upol.cz, tel: 585633398
Soubor respondentů	Pracovníci Pečovatelské služby v rodinách Diakonie ČCE-středisko v Ostravě
Metodika výzkumu	Případová studie s analýzou dokumentů organizace a služby a následným dotazníkovým šetřením
Zahájení výzkumu	1.3.2022
Konec výzkumu	1.12.2022
Vyjádření studenta/ky týkající se zveřejňování osobních a citlivých údajů respondentů/organizace (Diakonie ČCE-středisko v Ostravě) a povinnosti mlčenlivosti studenta.	Zavazuji se, že ve své závěrečné práci a ani v publikacích vycházejících ze závěrečné práce nebudu uvádět osobní a citlivé údaje respondentů/organizace. Jsem si vědom/a, že jsem vázán/a povinnou mlčenlivostí o skutečnostech, se kterými jsem se setkal/a při výkonu své odborné praxe a při nahlížení do dokumentace pacientů/organizace. Podpis studenta/ky: 
Vyjádření odborného zařízení, kde bude výzkum prováděn (Diakonie ČCE-středisko v Ostravě)	Název: Kompetence pracovníků v terénní pečovatelské službě Provedení výzkumu <u>doporučuji</u> /nedoporučuji Navrhuje: vedoucí služby  Datum a podpis:  S prováděním výzkumu <u>souhlasím</u> /nesouhlasím Se zveřejňováním názvu zařízení v závěrečné práci studenta/ky v publikacích vycházejících ze závěrečné práce studenta/ky <u>souhlasím</u> /nesouhlasím Schvaluje ředitel/ka  Datum a podpis: 22.2.2022

Příloha č. 2

Scénář analýzy firemní kultury organizace za účelem odpovědi na VVO2: *Jaká je firemní kultura organizace?*

- Jaké jsou firemní normy?
- Jaké jsou firemní hodnoty?
- Jaké organizace přistupuje ke svým zaměstnancům?

Příloha č. 3

Scénář analýzy práce z dokumentů organizace za účelem odpovědi na VVO3: *Jaké nároky klade pracovní pozice na pracovníka?*

- Jaký je cíl práce pečovatelky?
- Jaké jsou pracovní činnosti pečovatelky?
- Jaké jsou její pracovní povinnosti?
- Jaké jsou její pracovní odpovědnosti?

Příloha č. 4: scénář doplňující otázky BEI rozhovorů

Doplňující otázky otázka č. 1

- Jak jste zjistila, co klient potřebuje?
- Jak jste zjistila, jakým způsobem klienta podpořit?
- Jak jste zjistila, jestli s tím klient souhlasí?
- V čem tato pomoc byla klientovi prospěšná?
- Jak jste zjistila, že jste byla úspěšná?

Doplňující otázky otázka č. 2

- Jak jste zjistila, že klient potřebuje v něčem pomoci?
- Jak jste zjistila, co by klientovi mohlo pomoci?
- Jak jste s klientem komunikovala?
- Dělala jste pak ještě něco?

Doplňující otázky otázka č. 3

- Proč jste nemohla vyhovět?
- Jak jste s druhou stranou komunikovala?
- Jak reagovala druhá strana?
- Udělala byste dnes s odstupem času něco jinak?

Doplňující otázky otázka č. 4

- Podle čeho jste se v situaci rozhodovala?
- Řešila jste to s klientem?
- Podle čeho jste riziko vyhodnotila?
- Řešila jste situaci sama? A pokud ano tak proč?
- Když riziko pominulo, dělala jste ještě něco?

Doplňující otázky otázka č. 5

- V čem konkrétně to bylo pro vás náročné?
- Podle čeho jste se rozhodla, jak budete dál postupovat?
- Jak jste věděla, že postup je správný?