



Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

**Přístup zaměřený na člověka v Klíči – centru sociálních
služeb, p. o.**

Bakalářská práce

Studijní program

Sociální práce

Autor: Bc. Eva Vláčilová
Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Snášel

Olomouc 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracovala samostatně na základě použitých pramenů a literatury uvedených v bibliografickém seznamu.

V Olomouci 12. 4. 2024

Eva Vláčilová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce panu Mgr. Miroslavu Snášelovi, za jeho vstřícné a inspirativní vedení v průběhu psaní práce. Jsem vděčná za připomínky, trpělivost a zpětnou vazbu, kterou mi vždy ochotně poskytl. Poděkování také patří celé mé rodině za podporu ve studiu a všem spolužákům za tříletou kolektivní oporu.

Obsah

Seznam zkratk	11
Seznam tabulek a grafů	13
Úvod	15
1 Rešerše výzkumů a zdrojů k danému tématu	19
2 Přístup zaměřený na člověka	21
2.1 Carl Ransom Rogers	21
2.2 Charakteristika přístupu zaměřeného na člověka	22
2.3 Postoj instituce ke koncepci PCA	25
3 Rozvoj člověka	27
3.1 Výcvik v přístupu zaměřeném na člověka	27
3.1.1 PCA Institut Praha	29
3.1.2 Diakonická akademie	29
3.1.3 Český Institut PCA Brno	29
3.1.4 Pražská vysoká škola psychosociálních studií	29
3.1.5 Vysoká škola aplikované psychologie Terežín	30
4 Klíč – centrum sociálních služeb, příspěvková organizace	31
5 Propojení tématu s teoriemi a metodami sociální práce	35
5.1 Úrovně sociální práce	35
5.2 Teorie sociální práce	35
5.3 Kompetence v praxi sociální práce dle Zuzany Havrdové	37
5.4 Metoda preterapie	40
5.5 Třetí vlna KBT	40
6 Etický kodex jako vodítko etické komunikace	43
7 Propojení tématu se sociální politikou, legislativní zakotvení	45
8 Analýza potřebnosti projektu	47
8.1 Příčiny problému a jeho dopady na cílovou skupinu	48
8.2 Příklady řešení dané problematiky v České republice	49
8.2.1 PCA Institut Praha	49
8.2.2 Diakonická akademie	50
8.2.3 Český Institut PCA Brno	51
8.2.4 Pražská vysoká škola psychosociálních studií	52
8.2.5 Vysoká škola aplikované psychologie Terežín	52
8.3 Vyhodnocení přínosu jednotlivých výcvikových kurzů	53
8.4 Přímá cílová skupina	55
8.4.1 Sociální pracovníci	55
8.4.2 Sociální pracovníci v přímé péči	55
8.4.3 Vychovatelé	56

8.4.4 Pracovníci v sociálních službách.....	56
8.4.5 Všeobecné sestry	56
8.5 Nepřímá cílová skupina	57
8.5.1 Klienti denního stacionáře Slunovrat	57
8.5.2 Klienti týdenního stacionáře Petrklíč	58
8.5.3 Klienti domova pro osoby se zdravotním postižením Petrklíč – pracoviště Dolní Hejčínská	58
8.5.4 Klienti domova pro osoby se zdravotním postižením Petrklíč – pracoviště Nové Sady	58
8.5.5 Klienti denního stacionáře Domino.....	58
8.5.6 Klienti chráněného bydlení Domov	59
8.5.7 Klienti podpory samostatného bydlení Šance	59
8.5.8 Rodinní příslušníci	59
8.5.9 Ostatní zaměstnanci.....	59
8.6 Popis metody sběru dat a vyhodnocení výchozího stavu	60
8.6.1 Rozhovory se zaměstnanci	60
8.6.2 Vyhodnocení rozhovorů	61
8.6.3 Analýza dokumentace	62
8.7 SWOT analýza zavedení konceptu PCA v Klíči	63
8.8 Specifikace stakeholderů	66
8.9 Závěr analýzy potřeby	67
9 Projekt.....	69
9.1 Cíle projektu	69
9.2 Základní údaje – realizátor projektu.....	70
10 Klíčové aktivity	71
10.1KA 1 – Výběr účastníků výcviku	71
10.2KA 2 – Plánování a organizace harmonogramu směn a zázemí výcviku	72
10.3KA 3 – Realizace výcviku (1. část).....	73
10.4KA 4 – Průběžné hodnocení.....	73
10.5KA 5 – Realizace výcviku (2. část), závěrečná zkouška, obhajoba	74
10.6KA 6 – Implementace získaných znalostí a dovedností.....	75
10.7KA 7 – Vyhodnocení a evaluace	76
11 Přidaná hodnota projektu.....	77
12 Management rizik	79
13 Ganttův diagram	83
14 Rozpočet	85
15 Strukturované představení intervenční logiky projektu.....	87
Závěr.....	89
Bibliografie.....	91

Seznam příloh.....	97
Příloha 1 – Harmonogram projektu.....	99
Anotace.....	101
Annotation.....	101

Seznam zkratek

ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
DOZP	Domov pro osoby se zdravotním postižením
DS	Denní stacionář
ESF	Evropský sociální fond
CHB	Chráněné bydlení
KBT	Kognitivně-behaviorální teorie
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NROS	Nadace rozvoje občanské společnosti
PCA	Přístup zaměřený na člověka
PSB	Podpora samostatného bydlení
PSS	Pracovník v sociálních službách
PŠVPS	Pražská vysoká škola psychosociálních studií
SSP ČR	Společnost sociálních pracovníků České republiky
TS	Týdenní stacionář
VŠAPs	Vysoká škola aplikované psychologie

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Velikost přímé cílové skupiny

Tabulka 2: Velikost nepřímé cílové skupiny

Tabulka 3: SWOT analýza

Tabulka 4: Specifikace stakeholderů

Tabulka 5: Cíl projektu dle metody SMART

Tabulka 6: Klíčová aktivita 1

Tabulka 7: Klíčová aktivita 2

Tabulka 8: Klíčová aktivita 3

Tabulka 9: Klíčová aktivita 4

Tabulka 10: Klíčová aktivita 5

Tabulka 11: Klíčová aktivita 6

Tabulka 12: Klíčová aktivita 7

Tabulka 13: Management rizik

Tabulka 14: Rozpočet projektu

Tabulka 15: Intervenční logika projektu

Graf 1: Znalost metody PCA

Graf 2: Zájem o výcvik

Graf 3: Časové vymezení dílčích aktivit

Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na zavedení přístupu zaměřeného na člověka (dále jen PCA) v Klíči – centru sociálních služeb, p. o. (dále jen Klíč). Cílem této práce je zmapovat možnosti vzdělávání zaměstnanců v PCA a vypracovat projekt, který slouží jako nástroj k získání finančních prostředků na realizaci sebezkušenostního výcviku v PCA. Sebezkušenostní proces je klíčovým prvkem pro osobní rozvoj zaměstnanců a budování důvěrných vztahů, neboť klade důraz na schopnost reflexe, empatie, učení se z vlastních zkušeností, uvědomění si svých pocitů, potenciálu k růstu, a dalšímu seberozvoji.

Pracovat s přístupem zaměřeným na člověka znamená pracovat s otevřeným srdcem a upřímným zájmem, nasloucháním, respektem, úctou, empatií a důvěrou v sebe i v druhého člověka. Pokud člověk pracuje s tímto přístupem, vytváří kolem sebe prostředí podporující autonomii, důvěrné vztahy, efektivní spolupráci i bezpodmínečné pozitivní přijetí. Zní to velmi jednoduše, ale v dnešní době, kdy je životní tempo často hektické a náročné, se občas přehlíží samotná podstata lidskosti a empatie. Tento nedostatek pozornosti k jednotlivci a jeho potřebám může vést k chybějícímu vcítění a porozumění. Abychom mohli skutečně pochopit druhé, je nezbytné začít tím, že se zaměříme na sebe, na své vlastní hodnoty, postoje a schopnost vcítění se do druhých. Pouze tímto introspektivním procesem můžeme rozvíjet schopnost empatie a porozumění potřebné k budování harmonických mezilidských vztahů i zlepšení pracovního prostředí. Důležitost PCA spočívá v jeho schopnosti posílit vztahy mezi zaměstnanci a klienty, podpořit autonomii a empowerment klientů a přinést do organizace nový pohled na poskytování sociálních služeb. Tento terapeutický přístup může přinést klientům větší důvěru, podporu v jejich osobním růstu a zvýšit kvalitu poskytované péče v souladu s principy PCA.

Bakalářská práce je členěna do 15 kapitol. První kapitola je zaměřena na rešerše zdrojů k danému tématu. S ohledem na mé dlouholeté (neodborné) zaměření na koncept PCA se v mé domácí knihovně nachází mnoho literatury, ze které jsem čerpala při psaní této práce. Avšak nesmím opomenout i povinnou literaturu, která po dobu tříletého studia čítá více než 10 odborných knih.

Ve druhé kapitole je krátce představen Carl Ransom Rogers, jeden z nejvýznamnějších představitelů humanistické psychologie. Je popsán přístup zaměřený na člověka a charakterizovány jeho hlavní složky, kterými jsou empatie, akceptace a kongruence, bez nichž by nebylo možné s lidmi navázat vztah postavený na vzájemné důvěře, úctě a respektu. Dále jeho přínosy a možné limity.

Třetí kapitola se zaměřuje na rozvoj člověka, výcvik v PCA, fáze vývoje skupiny a možné nedostatky skupinového setkání. Jsou představeny instituce, které se zabývají výcviky v PCA a jejich jednotlivé kurzy.

Ve čtvrté kapitole je představena organizace Klíč, jeho poslání, cíle, zásady a jednotlivá pracoviště. Je vymezen okruh osob, na které se podpora profesního a osobního růstu vztahuje.

Pátá kapitola propojuje téma práce s teoriemi a metodami sociální práce. Poukazuje, jak úzce souvisí koncept PCA s kompetencemi sociálních pracovníků Zuzany Havrdové, kterými by měli disponovat nejen zmínění sociální pracovníci, ale všichni zaměstnanci sociálních služeb, protože jsou klíčové pro kvalitní a efektivní spolupráci s klienty i kolegy. Krátce je představena metoda preterapie a třetí vlna KBT, které kladou důraz na lidskost, individuální ohledy, vnímání prožitků a podporu osobního rozvoje, což je v souladu s konceptem PCA.

Šestá kapitola poukazuje, jak je PCA vysoce etický přístup.

Sedmá kapitola propojuje téma práce se sociální politikou a legislativou. Jsou zde zmíněny zákony, které souvisí s povinností prohlubování kvalifikace sociálních pracovníků, čemuž se věnují i Standardy kvality sociálních služeb a Etický kodex Společnosti sociálních pracovníků. Poukazují na povinnost zaměstnavatelů zabezpečit zaměstnancům v sociálních službách další vzdělávání, kterým si upevňují, obnovují a doplňují svoji kvalifikaci.

Osmá kapitola se zabývá analýzou potřebnosti projektu, která je východiskem pro zpracování projektu. Vzhledem k tomu, že PCA je základem a jádrem všech přístupů a v Klíči doposud žádný takový kurz neproběhl, vnímám realizaci výcviku v PCA jako příležitost k růstu zaměstnanců, klientů i organizace. Tato kapitola se zabývá konkrétními institucemi, popisem výcvikových programů a jejich vyhodnocením. Je zde specifikována přímá a nepřímá cílová skupina, SWOT analýza, která reflektuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby zavedení konceptu PCA v Klíči, popis metody sběru dat a vyhodnocení výchozího stavu.

Devátá kapitola je věnována projektové části práce. Je zde představen název projektu, jeho cíle dle metody SMART a realizátor.

V desáté kapitole jsou popsány veškeré klíčové aktivity projektu tak, jak na sebe časově navazují. I přes to, že výběr vhodných účastníků výcviku již proběhnul, je nutné tento výběr před realizací projektu aktualizovat z důvodu možných personálních změn v Klíči.

Přidanou hodnotou je v případě opakovanosti projektu zvýšený počet odborníků v organizaci, kteří přispějí k hodnotám organizace, jako jsou otevřenost, laskavost, autenticita či podpora osobního růstu klientů. Je také možné navázat spolupráci s některými organizacemi, využívající při své praxi koncept PCA.

Součástí bakalářské práce jsou identifikovaná možná rizika, jejich dopady na realizaci projektu a možné preventivní opatření, díky nimž nebude narušen průběh realizace projektu a jeho efektivní ukončení. Pro větší přehlednost je sestaven logický rámec projektu, rozpočet a Ganttův diagram, znázorňující časovou osu projektu.

1 Rešerše výzkumů a zdrojů k danému tématu

Zdroje k tématu podpory rozvoje zaměstnanců ve výcvikovém programu v PCA byly vyhledávány z těchto pramenů:

a) domácí knihovna – požadavkům této práce odpovídalo **19 knih**, z toho 10 knih povinné a doporučené literatury z průběhu studia;

b) elektronické materiály – pomocí webového vyhledávače Google Scholar bylo po zadání klíčových slov *rozvoj zaměstnanců, vzdělávání, přístup zaměřený na člověka, výcvik v PCA, Klíč – centrum sociálních služeb, p. o.* vyhledáno celkem 1290 zdrojů. Prohledáno bylo celkem 62 elektronických materiálů (definice, charakteristiky rogersovského přístupu a výcviku, výroční zprávy, bakalářské nebo diplomové práce aj.). Texty byly vyřazeny dle duplicity textů, nedostupnosti či neodpovídajícímu textu. Celkem bylo tedy vybráno **20 zdrojů**, z toho 2 bakalářské práce, zabývající se osobním rozvojem člena výcvikové komunity v PCA, rodinnými konstelacemi a přístupem zaměřeným na osobu a jejich současné postavení v ČR. Dále 6 odborných článků v časopisech Sociální práce/Sociální práca, Sociální služby, Psychologie a Česká a slovenská psychiatrie. Legislativní záležitosti byly vyhledávány na webu Zákony pro lidi, byly použity 4 právní předpisy. Prostřednictvím webových stránek MPSV, MŠMT a Klíč – centrum sociálních služeb, p. o. byly vyhledávány potřebné koncepční dokumenty, které se vztahují k sociální politice;

c) knihovna Univerzity Palackého v Olomouci a knihovna v Bohuňovicích – po prostudování obsahů bylo použito **11 publikací**, odpovídajících požadavkům této práce;

d) odborné časopisy Sociální práce/Sociální práca a Sociální služby.

Bajer (2007) ve své bakalářské práci zjišťoval, v jakých oblastech došlo k osobnímu rozvoji člena výcvikové komunity v PCA. Z jeho zjištění vyplývá, že lidé, kteří prošli intenzivním výcvikem, pociťovali změny v oblasti senzitivity, schopnosti vyrovnat se se svými pocity, které si plně uvědomovali. Změny pociťovali i v oblasti postojů k sobě i k ostatním. Zlepšily se jejich vztahy jak v pracovním, tak osobním životě, uvědomovali si nejen svůj potenciál k růstu, zdokonalování a rozvíjení se, ale také své limity. Vědomě intervenovali nabyté znalosti a dovednosti v praxi, jejich přístupy byly efektivní a autentické.

2 Přístup zaměřený na člověka

Přístup zaměřený na člověka (PCA – Person-Centered Approach) se řadí mezi humanistické psychoterapie 60. – 70. let 20. století, zdůrazňující jedinečnost každého člověka, jejíž středem pozornosti je pojem „já“ (self), úcta a zájem o prožívání jedince (Drapela 1998, s. 122). Jedním z nejvýznamnějších autorů tohoto směru je Carl Ransom Rogers. Humanistický pohled na člověka vychází z předpokladu, že každý člověk má vlastní schopnosti ke změnám a k řešení problémů a je principiálně zaměřený na růst a sebeaktualizaci. Přístupovat k lidem humanisticky znamená probouzet jejich vnitřní zdroje, přicházet na stopu potenciálu, přispívat k udržení a podporování jejich schopností (Pörtner 2009, s. 23). Mezi hlavní přínosy humanistické teorie patří zohledňování individuálních zdrojů a rezerv člověka, zvyšování kvality života a kvality poskytovaných služeb. PCA se zaměřuje na klienta jako autonomní osobnost, aktivního činitele změn, který má za všech okolností hodnotu. Oproti jiným směrům (např. behaviorální či analytický), které se zaměřují spíše na symptomy a řešení problémů, se PCA zaměřuje na vnitřní svět člověka (Šlosár a kol. 2018, s. 145).

Rogers nepokládal behaviorismus za přínosný. Odmítal používání testů a měření psychických projevů k poznání člověka, protože viděl tuto metodu potenciálně nebezpečnou, schopnou být zneužita k ovládnutí jedince a zbavení ho jeho jedinečnosti. Podle Rogerse je svoboda zásadní, neboť podporuje individualitu, rozmanitost a variabilitu (Drapela 1998, s. 123-125).

Hlavní úlohou PCA je pomoci člověku najít jeho vlastní směr a podporovat jeho proces změny (Navrátil 2001, s. 49-51). V sociální práci tento přístup napomáhá k zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a klienty, rozvoji osobnosti člověka a k utváření emočně stabilních jedinců (Sociální práce/Sociálna práca, 2015, s. 95).

2.1 Carl Ransom Rogers

Carl Ransom Rogers (1902-1987) byl americký psycholog a psychoterapeut. S Abrahamem Maslowem patřil mezi nejvýznamnější představitele humanistické psychologie.

C. R. Rogers se narodil na předměstí Chicaga. Vyrostl v rodině, vyznačující se přísnými náboženskými a etickými zásadami, dodržováním morálních zásad a potlačováním jakýchkoliv projevů emocí. V jeho 12 letech se rodina odstěhovala na farmu, aby ji zbavila pokušení městského života. Díky letité zkušenosti s chovem hospodářských zvířat se stal studentem vědeckého zemědělství ve Wisconsinu, kde se seznámil s mnoha výzkumy

a statistikami, což bylo předzvěstí jeho budoucího výzkumného zájmu. Ze studia zemědělství přešel do teologického semináře, kde strávil dva roky. Následovaly programy na pedagogické fakultě Kolumbijské univerzity, po které zahájil 12 letou praxi klinické práce s delikventními a týranými dětmi v Rochesteru ve státě New York. V roce 1940 se stal profesorem klinické psychologie na Státní univerzitě v Ohiu, kde vydal svou knihu *Clinical Treatment of the Problem Child*, později sepsal rukopis knihy *Counselling and Psychotherapy*. Dále působil 12 let jako profesor na univerzitě v Chicagu, kde založil poradenské centrum. Později se Rogers vrátil na univerzitu do Wisconsinu, kde pracoval 4 roky s lidmi, kterým byla diagnostikována schizofrenie. C. Rogers své humanistické ideály rozšířil do sféry komunitní práce, komunitní organizace a politické změny. V roce 1963 se přestěhoval do Kalifornie, kde působil v Centru pro studie osobnosti. V Kalifornii žil a pracoval až do své smrti v roce 1987. Těsně před svou smrtí byl C. Rogers nominován na Nobelovu cenu míru. Navzdory kritice za svůj nadměrný optimismus ohledně lidské morálky a naivitu zůstává Rogers významnou postavou v oblasti psychoterapie (Rogers 2015, s. 22-34).

2.2 Charakteristika přístupu zaměřeného na člověka

„Přístup zaměřený na člověka je v první řadě způsob bytí, který nachází svůj výraz v postojích a způsobech jednání, tvořících klima podporující růst. Je to spíše základní filozofie než technika nebo metoda. Žije-li se touto filozofií, pomáhá člověku v rozvoji jeho vlastní kapacity. Je-li tato filozofie prožívána, stimuluje také konstruktivní proměny v druhých. Dává člověku sílu a naše zkušenosti ukazují, že je-li tato síla pociťována, směřuje vývoj k osobním a sociálním změnám“ (Nykl 2012, s. 136).

PCA je přístup nedirektivní a nehodnotící (Matoušek 2012, s. 203). Nedirektivnost je jedním z aspektů, který vyplývá z podmínek růstového vztahu a terapeutického procesu. Nedirektivnost znamená vstupovat do kvalitního vztahu, nikoliv držet se v pozadí. Naproti tomu direktivní přístup se zaměřuje na proces, terapeut se snaží maximalizovat klientův proces prožívání a přebírá iniciativu jako expert na proces. Může vést ke vzpouře, nebo naopak slepé poslušnosti. Nedirektivní přístup přispívá ke kvalitě vztahu, vede k důvěře, zájmu o osobu, uvolnění a růstu. Rogersovo pojetí nedirektivity vychází z předpokladu, že jedinec má právo vybrat si své životní směřování, i když se může lišit od představy druhého člověka (Šiffelová 2010, s. 117-118).

Mezi hlavní složky PCA patří empatie, akceptace a kongruence.

Empatie (empatické naslouchání) je forma lidské komunikace, která zdůrazňuje jak naslouchání a porozumění, tak sdělování porozumění klientovi. V sociální práci je nesmírně důležitá, avšak musí být projevena a nezůstat uzavřena v mysli zaměstnance. Chce-li zaměstnanec porozumět světu klienta, musí ho pozorovat a naslouchat mu. Empatie se zaměřuje na vytvoření vztahu důvěry, což je nezbytné pro úspěšnou práci v rámci PCA (Kratochvíl 2017, s. 58). Matoušek (2012, s. 203) definuje empatii jako schopnost vcítit se do prožívání, emocí, situací a pocitů druhých lidí. Je to schopnost chápat situaci druhého jeho očima. V širším slova smyslu jde dle Rogerse (2014, s. 129) o umění jednotlivce dovedně zacházet se svými emocemi i emocemi druhých, ztotožňovat se s jejich pocity, schopnost číst i neverbální projevy, chápat o co druzí usilují, čemu se snaží vyhnout a co pečlivě skrývají.

V PCA je empatie vytvářena prostřednictvím aktivního naslouchání (poskytnutí pozornosti a úplné soustředěnosti např. přikyvováním), empatických poznámek (emočně blízká krátká sdělení, vyjadřující aktuální pocit), zrcadlení (vcítující způsob opakování klientových emocionálních stavů, sdělení a prožívání), parafrázování (opakování důležité části klientova sdělení jinými slovy) a reflexe (schopnost dobře pojmenovat to, co momentálně vidíme) (Tolan 2006, s. 210).

Akceptace (bezpodmínečné pozitivní přijetí) je schopnost přijímat druhou osobu bez hodnocení, jako celistvou osobnost s veškerými jejími aktuálními pocity. Takovou, jaká je právě v tuto chvíli, se všemi jejími potížemi a možnostmi (Pörtner 2009, s. 23).

Rogers považuje uspokojení potřeby pozitivního přijetí za základní. Tato potřeba je spojena s úctou, potřebou vztahu, komunikace a empatického porozumění bez hodnocení. Jde o postoj otevřenosti a vstřícnosti, který můžeme nazvat jako nesobecká vřelost (Kratochvíl 2017, s. 59). Při bezpodmínečném pozitivním přijetí jedinec nevnučuje druhým své názory a neříká, co by měli dělat. Chápe konání druhého tak, že ve své situaci činí to nejlepší (Tolan 2006, s. 210).

Kongruence (opravdovost) představuje schopnost být v souladu se svými prožitky (se svým „já“) a zároveň si je dokázat oddělit od prožitků svého protějšku. Být opravdový, znamená přistupovat k druhému autenticky, vycházet druhému člověku vstříc jako osobnosti a neukrývat se za profesionální masku (Pörtner 2009, s. 23). Být opravdový znamená vystupovat jako skutečná osoba. Nejde o využívání určitých technik, ale o sdílení vztahu

(Navrátil 2001, s. 50). Kongruentní osoba se nepotřebuje obhajovat po svém rozhodování, protože její jednání je upřímné. Její rozhodnutí jsou transparentní, nepotřebují žádnou obranu nebo vysvětlení. Je to důsledek empatie, schopnosti aktivního naslouchání a respektu k ostatním. Pokud tedy je osoba sama sebou, znamená to, že důvěřuje vlastním vjemům a hodnotám (Tolan 2006, s. 211-212).

Jedním z významných motivačních faktorů u člověka je **sebeaktualizační tendence**, která zahrnuje vedle uspokojování fyziologických potřeb snahu o duchovní růst, o rozvíjení vztahů k lidem. Bez uplatňování empatie, akceptace a kongruence člověk nedosáhne sebeaktualizace (Plevová 2013, s. 55). V jistém smyslu představuje podstatnou životní sílu, která nikdy nepolevuje, ale pořád pobízí jedince k stálému rozvoji (Mearns 2013, s. 57). Rogers (1999, s. 259) přirovnává sebeaktualizační tendenci na příkladu chaluh, rostoucích na skále, které den co den odolávaly ničivým nárazům vln a jakmile vlna opadla, chaluchy se houževnatě vzpřimily a rostly dál. Tímto příkladem Rogers ilustruje schopnost jedince překonávat obtíže, odolnost čelit životním výzvám a důležitost rozvíjet se.

Rogers je přesvědčen, že všichni lidé mají tendenci k sebeaktualizaci, jakožto potenciálu rozumět sobě a měnit své **sebepojetí**. Pojmem sebepojetí je míněn obraz, který má člověk o sobě samém, včetně toho, jaké hodnocení s tím spojuje. Sebepojetí zahrnuje sebepoznání, sebeúctu a sebepřijetí. Vyvíjí se v průběhu celého života a neustále se proměňuje působením zkušeností. Na sebepojetí má velký vliv i **vztah** s ostatními (Pörtner 2009, s. 24). Rogers považuje vztah postavený na důvěře za nejdůležitější proces vyvolávající změnu (Plevová 2013, s. 17).

V sociální práci spočívá vztah klientů a zaměstnanců na účtě k osobnosti, empatii a kongruenci. Někteří zaměstnanci pomáhajících profesí se snaží budovat s klienty velmi blízké osobní vztahy, což může vést k překročení hranic a následnému vyhoření. Je proto důležité udržovat spolehlivý profesionální vztah, který ale neznamená chlad a nezúčastněnost, ale schopnost oddělit své vlastní problémy a potřeby od péče poskytované klientům (Pörtner 2009, s. 81-83).

Mezi pozitivní aspekty PCA patří schopnost poskytnout prostor, kde jsou lidé přijímáni bez hodnocení a souzení. Tato zkušenost představuje vítanou změnu pro většinu jedinců v době plné nároků, očekávání a neustálého srovnávání s okolím. Další pozitivní stránkou je důvěra v sebe samu i druhé, kteří věří, že jsou schopni pro sebe udělat to nejlepší a stát se plně fungující samostatnou a sebevědomou lidskou bytostí, která má schopnost řešit své životní situace. Důvěrnější vztahy vedou k lepší spolupráci a úspěšnějším intervencím (Kostková 2015, s. 27).

Kontroverzním aspektem je skutečnost, že při uplatňování PCA nenabízí terapeut či poradce žádné konkrétní řešení problému. Neříká klientovi, co má dělat a jak se má zachovat. Poskytuje mu možnost a prostor nalézt si své odpovědi sám. Mnoho lidí vyhledává terapeuta právě s očekáváním okamžitých výsledků, změn či poskytování rad, a proto tento přístup není v tomto případě vhodný a dostačující. Avšak lidem, kteří potřebují, aby jim druhý naslouchal, povzbudil je, aby jim dodal odvalu a sebedůvěru, v tomto případě je tento přístup vhodný (Kostková 2015, s. 28).

2.3 Postoj instituce ke koncepci PCA

Základy koncepce zaměřené na člověka musí platit na všech hierarchických stupních. I pro řízení zaměstnanců jsou zásadní empatie, akceptace a kongruence. Očekávání stejného postoje od zaměstnanců vůči klientům lze očekávat pouze v případě, že samotní vedoucí pracovníci budou tímto postojem příkladem. Vedoucí zaměstnanci, kteří pracují dle konceptu PCA, by měli být schopni vcítit se do situace svých zaměstnanců, být přístupní jejich pohledu na věc a poskytovat nezbytnou oporu, aby mohli překonat obtíže a plnit požadavky své práce. Orientace na vnitřní zdroje v řízení je schopna zlepšit motivaci zaměstnanců a jejich pracovní spokojenost, podporovat jejich silné stránky a minimalizovat vliv jejich slabých stránek. Tento přístup je také užitečný pro rozvoj kvalifikace, neboť poskytuje náznaky zaměstnancova potenciálu, na který může vedoucí pracovník upozornit a povzbudit zaměstnance k dalšímu rozvoji. Úkolem vedoucích zaměstnanců je tedy aktivně podporovat realizaci koncepce a být jejími důvěryhodnými nositeli v rámci organizace při komunikaci se svými podřízenými (Pörtner 2009, s. 90-97).

Organizace, která se učí a rozvíjí od vrcholu až po nejnižší úroveň, je mnohem lépe schopna uspokojit potřeby svých klientů, protože zároveň uspokojuje i potřeby svých zaměstnanců (Hawkins 2004, s. 176).

3 Rozvoj člověka

Dle Bartáka (2007, s. 11-12) je rozvoj člověka „komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život jedince zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny.“ Rozvoj profesních znalostí, schopností a dovedností probíhá prostřednictvím vzdělávání, které vede ke zvyšování kvalifikace a kvalitě odváděné práce. Jedním z klíčových prvků rozvoje zaměstnanců je identifikace jejich rozvojových potřeb, plánování vhodných vzdělávacích programů, poskytování vhodných forem aktivit a pravidelné vyhodnocování výsledků. Stanovení konkrétních cílů rozvoje umožňuje nejen správné nastavení okruhu osob, které by se měly vzdělávání zúčastnit, ale také zvyšuje odpovědnost a motivaci účastníků k jejich dosažení (Urban 2020, s. 18-19).

3.1 Výcvik v přístupu zaměřeném na člověka

Sebe/vzdělávání a osobní rozvoj člověka je velmi důležitou součástí profese pomáhajícího, ale často i nákladným procesem, a to jak z hlediska vynakládaných prostředků, tak s ohledem na čas, který mu zaměstnanci věnují. Možnost absolvovat výcvik už dávno přestalo být ve světě doménou výhradně psychologů a psychiatrů. Mnozí sociální pracovníci i pracovníci jiných pomáhajících profesí procházejí v průběhu své kariéry výcviky různého zaměření (např. PCA, KBT, logoterapie), vyvolávající vyšší zapojení účastníků, aktivitu a sebezkušenost, což je považováno za vysoce efektivní metodu (Urban 2020, s. 19).

Krátkodobý nebo dlouhodobý výcvik v PCA je jedním z velmi účinných nástrojů, které mohou jedinci pomáhajících profesí využívat při práci nejen se svými emocemi. Intenzivní výcvik klade vysoké nároky na osobnost účastníků výcvikové komunity, a proto je důležité pečlivě vybírat adepty, kteří by měli být emočně stabilní, odolní vůči psychosociální zátěži, mít dobrý vztah k lidem, projevat toleranci, vyšší empatii a ochotu akceptovat druhé. Osoba, která je vyrovnaná a vnitřně pevná, není tolik zaměřená na sebe, je otevřenější a je jí blízká altruistická motivace. Je důležité, aby se tyto vlastnosti u účastníků projevovaly a výcvikem následně dále rozvíjely (Vymětal 2010, s. 233).

Výcvik v PCA je veden **facilitátory**. Jsou to lektori, kteří pomáhají skupině účastníků (Rogers nazývá tuto skupinu jako encounterovou) v procesu uvažování o konkrétním problému a reflektování svých emocí a pocitů v této souvislosti. Facilitátoři vytvářejí prostředí důvěry a podporují členy skupiny v jejich osobním poznání a transformaci. Jejich

empatie a podpora pomáhají účastníkům překonat vnitřní negativní pocity a nalézt svou autenticitu (Nykl 2012, s. 586).

Kratochvíl (2017, s. 243-252) popisuje skupiny setkání jako prostředí s vysokou mírou svobody, minimální strukturovanosti a bezpečí, které umožňuje účastníkům odložit své obranné mechanismy, přetvářky a navázat autentický vztah s ostatními členy skupiny. Účastníci se zde učí lepšímu poznání sebe samých, svých vztahů s ostatními, což jim pomáhá dosahovat většího úspěchu ve svých mezilidských interakcích v běžném životě. Setkání jsou založená na prožitku, jež klade důraz na emocionální složku osobnosti, prožívání a vyjádření emocí v přítomném okamžiku. Skupina pracuje s principy PCA, které zahrnují empatii, akceptaci a kongruenci. I Mátel (2019, s. 626) uvádí, že skupiny setkání jsou především cestou k sobě. Setkání se sebou samotným, sebeobjevování a sebepoznávání je považováno za základní cíl osobního růstu.

Skupina setkání prochází dle Nykla (2012, s. 592-634) patnácti fázemi vývoje, kdy na začátku setkání panuje mezi účastníky všeobecná nejistota, plynoucí z nevědomosti, co se od nich očekává. Nastávají situace ticha, protože facilitátor neříká, co se má dělat. On pouze akceptuje a pozitivně přijímá všechny zúčastněné. Účastníci líčí některé události a pocity, které se odehrály v minulosti, postupem času zjišťují, že i jejich negativní pocity jsou ze stran druhých akceptovány, ve skupině existuje volnost, jedinci začínají poznávat a akceptovat sami sebe. S narůstající důvěrou ve skupině účastníci mohou vyjadřovat pocity, které oproti jiným v okamžiku mají v aktuální interakci. Po zbourání fasád účastníci nemají žádné zábrany, jsou opravdoví a neskrývají se za žádnou masku. V průběhu sezení vzniká ve skupině pocit důvěry, vztah hluboké akceptace, empatické pochopení a setkání na úrovni stejných pocitů a emocí. V poslední fázi vývoje skupiny účastníci pozorují velké změny v prožívaných pocitech, sami sebe popisují jako více empatictí, otevření, sebejistí, tolerantnější, aktivně naslouchají druhým. Chápou druhého člověka jako jedince, který má svoje schopnosti, akceptují hodnoty druhého.

Nykl (2012, s. 647-656) popisuje, že jistým nedostatkem skupinových setkání může být pro některé účastníky trvání krátkodobého charakteru, k čemuž přispívá návrat do zasetých životních podmínek a zvyklostí. Riziko také vidí v neporozumění otevřenosti ze strany ostatních (např. partnera, který neprošel výcvikem), kdy otevřené vyjádření emocí mohou vnímat jako urážku. Některé příliš intenzivní prožitky ve skupině by mohly vést k psychotickým stavům, pokud by facilitátor vedl skupinu direktivně.

Rozvoj v oblasti PCA probíhá prostřednictvím certifikovaných kurzů, programů a výcviků, které poskytují např.: PCA Institut Praha, Diakonická akademie, Český Institut

PCA Brno, Pražská vysoká škola psychosociálních studií, Vysoká škola aplikované psychologie.

3.1.1 PCA Institut Praha

PCA Institut Praha organizuje komplexní výcvikové programy v psychoterapii a certifikované Českou asociací pro psychoterapii, které odpovídají kritériím Evropské asociace pro plnohodnotné vzdělání v psychoterapii. Získané zkušenosti mohou být aplikovány v oblastech psychologie, lékařství, sociální práce, pedagogiky, mezikulturních komunikací, managementu a dalších (PCA Praha, 2024).

PCA institut Praha pořádá kurz:

- Komplexní výcvikový program v PCA psychoterapii a poradenství

3.1.2 Diakonická akademie

Diakonická akademie je dceřinou společností druhé největší neziskové organizace v ČR Diakonie Českobratrské církve evangelické. Více než 20 let se zabývá vzděláváním zaměstnanců v pomáhajících profesích (Diakonická akademie, 2024).

Diakonická akademie pořádá kurz:

- Sebezkušenostní výcvik PCA

3.1.3 Český Institut PCA Brno

Institut se věnuje přípravě poradců a terapeutů, jejich postgraduálnímu vzdělávání a supervizi. Cílem je vytvářet prostředí pro psychoterapeuty a odborníky z příbuzných oborů, kteří ve své praxi aplikují postupy dle principů C. R. Rogerse, anebo se těmito principy a filozofií zabývají ve svém výzkumu (PCA Brno, 2024).

Český institut PCA Brno pořádá kurzy:

- Úvod do přístupu zaměřeného na člověka
- Poradenství a psychoterapii zaměřeného na člověka dle C. R. Rogerse

3.1.4 Pražská vysoká škola psychosociálních studií

Pražská vysoká škola psychosociálních studií (dále jen PŠVPS) zajišťuje jako jediná soukromá vysoká škola v ČR studium jednooborové psychologie v bakalářském

i magisterském studijním programu. Mimo to věnuje zvláštní pozornost celoživotnímu vzdělávání, které je určeno pro zájemce o sebepoznání, poznání člověka a jeho duševní stránky včetně jejich poruch a potíží (PŠVPS, 2024).

PŠVPS pořádá kurz:

- Rogersovská psychoterapie

3.1.5 Vysoká škola aplikované psychologie Terežín

Posláním Vysoké školy aplikované psychologie (dále jen VŠAPs) je vzdělávat studenty v atmosféře respektu, akademických svobod, pospolitosti a tvořivosti a dále rozvíjet kompetence podporující dlouhodobou uplatnitelnost absolventů na trhu práce v profesích vytvářejících svou prací přidanou hodnotu (VŠAPs, 2024).

VŠAPs pořádá kurzy:

- Základy rogersovské psychoterapie
- Kurz rogersovské psychoterapie.

4 Klíč – centrum sociálních služeb, příspěvková organizace

Historie Klíče

Příběh Klíče začal koncem šedesátých let 20. století. Děti s mentálním postižením byly umisťovány do zařízení s celoročním pobytem. Byly tak oddělovány od svých rodičů a vytrženy z přirozeného rodinného prostředí. Někteří rodiče tak usilovali o možnost pečovat o své děti doma. V roce 1972 se díky spolupráci pedagogů z Univerzity Palackého a pracovníků státní správy podařilo otevřít v prostorách bývalé školy Ústav sociální péče – Denní pobyt pro mládež v Olomouci Chválkovicích. Cílem založení Denního pobytu bylo usnadnit rodinám s dítětem s mentálním postižením péči o něj při zachování jeho přirozeného sociálního prostředí. Koncem roku 1992 přijal Ústav sociální péče název Klíč. Rok poté Klíč získal Mayovu vilu v Olomouci Hejčíně. V roce 1994 vznikl denní stacionář Slunovrat v budově Červeného kříže. V tento rok byla zakoupena budova bývalých jeslí na Chválkovické ulici, kde bylo po rekonstrukci zahájeno v roce 1998 poskytování služby chráněné bydlení Domov. Klíč je od roku 2001 příspěvkovou organizací Okresního úřadu Olomouc. V roce 2003 přebíral zřizovatelskou funkci Olomoucký kraj. V dubnu 2008 byla dokončena kompletní rekonstrukce bývalé Mayovy vily. Pod názvem Petrklíč v ní byl otevřen celoroční pobyt pro klienty s vícenásobným postižením a potřebou vyšší míry podpory. Do jejich bezbariérových prostor se přestěhoval také Denní stacionář Slunovrat.

Jedním z významných rozvojových cílů Klíče bylo v roce 2010 zřízení služby podpora samostatného bydlení Šance, určené pro osoby s lehkým až středním mentálním postižením. Od roku 2021 bylo zřízeno nové pracoviště pro osoby s poruchami autistického spektra kombinovanými s mentálním postižením a chováním náročným na péči v Olomouci – Nových Sadech (Klíč, 2020).

Posláním Klíče je poskytovat prostřednictvím sociálních služeb podporu a pomoc lidem s mentálním postižením, mentálním postižením kombinovaným s tělesným, smyslovým postižením či s poruchou autistického spektra, případně se stabilizovaným duševním onemocněním, a s kombinací poruchy autistického spektra, mentálního postižení a chováním náročným na péči. **Cílem** Klíče je rozvoj či zachování schopností, znalostí a dovedností klienta, jeho přirozených mezilidských vztahů, zvýšení či udržení míry soběstačnosti, jeho nezávislosti na službě a snížení četnosti a intenzity problémového chování. Klíč se řídí **zásadami** rovnosti, partnerství, individualizace klienta, přiměřenosti podpory či pomoci, respektování a ochrany práv klienta, jednotného přístupu a hospodárnosti (Klíč, 2020).

Z osobní dlouholeté spolupráce vnímám Klíč jako organizaci, která se zaměřuje na stálé zvyšování kvality poskytovaných služeb, odborný růst zaměstnanců, individuální přístup ke klientům a bezpečnost práce. Klíč spolupracuje s mnoha organizacemi poskytující vzdělávání, kde si někteří klienti plní školní docházku nebo z nichž realizují studenti v Klíči praxe (např. Caritas – Vyšší odborná škola sociální Olomouc, Pedagogická fakulta Univerzity Palackého Olomouc aj.). Prostřednictvím dalších návazných organizací (např. SPOLU Olomouc, z. ú., Maltézská pomoc, o.p.s., Nautis, z.ú.) se klienti zapojují do běžného života společnosti (Klíč, 2020).

Klíč realizoval a stále realizuje mnoho úspěšných projektů, jež jsou spolufinancovány Evropskou unií, statutárním městem Olomouc, Nadačním fondem Tesco, Nadací ČEZ a dalšími městy či obcemi (Klíč, 2020).

Klíč nabízí klientům tyto služby:

- Denní stacionář Domino
- Týdenní stacionář Petrklíč
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Petrklíč – pracoviště Dolní Hejčínská
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Petrklíč/PAS – pracoviště Nové Sady
- Denní stacionář Slunovrat
- Chráněné bydlení Domov
- Podpora samostatného bydlení Šance

Okruh zaměstnanců Klíče, na které se výcvikový program v PCA vztahuje:

Dle zákona číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách

Sociální pracovník

Sociální pracovník vykonává dle § 109 sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy, řeší sociálně právní problémy v zařízeních poskytujících služby sociální péče, poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost, depistážní činnost, poskytuje krizovou pomoc, sociální poradenství a sociální rehabilitaci, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.

Pracovník v sociálních službách

Pracovník v sociálních službách vykonává dle § 116 přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb, základní výchovnou nepedagogickou činnost, pečovatelskou činnost v domácnosti osoby, pod dohledem sociálního pracovníka činnosti při základním sociálním poradenství, depistážní činnost, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, činnosti při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, činnosti při poskytování pomoci při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Dle zákona 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Vychovatel

Vychovatel vykonává dle § 16 přímou pedagogickou činnost ve školském výchovném a ubytovacím zařízení nebo v jeho oddělení zřízeném pro děti a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, ve školském zařízení pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy, nebo ve středisku výchovné péče.

Dle zákona číslo 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)

Všeobecná sestra

Všeobecná sestra poskytuje dle § 5 ošetrovatelskou péči. Ve spolupráci s lékařem nebo zubním lékařem se podílí na preventivní, léčebné, diagnostické, rehabilitační, paliativní, neodkladné nebo dispenzární péči.

5 Propojení tématu s teoriemi a metodami sociální práce

Teoretické poznatky v oblasti sociální práce se uplatňují v praxi pomocí metod sociální práce. Koncepty teorie a metod jsou samostatné, avšak vzájemně propojené. Jednoduše řečeno, teorie představuje naše úvahy o konkrétní situaci a možné scénáře, zatímco metoda je konkrétní postup, který pracovník používá prostřednictvím uvažování. Teorie pomáhá pracovníkovi předvídat, popsat situaci a porozumět potížím chování, zatímco metoda mu poskytuje návod, jak reagovat na identifikovaný jev (Mátel 2019, s. 821). Teorie a metody sociální práce usnadňují pracovníkům vykonávat praxi, protože jasně stanovují, co mají dělat, jak a proč. Je velký rozdíl, zda se intervence uskutečňuje na základě domněnek, pocitů, anebo jedná-li na základě teoretického rámce, který umožňuje vnímat člověka jako celistvou bytost zakotvenou v prostředí (Matoušek 2012, s. 193).

5.1 Úrovně sociální práce

Na **mikroúrovni** se přístup zaměřený na člověka projevuje individuální interakcí mezi zaměstnancem, klientem a jejich vzájemný vztah. Rozvoj zaměstnance na mikroúrovni může mít významný dopad na klienta díky kvalitním a efektivním interakcím. Nabyté kompetence mohou vést k vyšší spokojenosti klienta a dosažení pozitivních změn. Na **mezoúrovni** se klíčové dovednosti PCA rozvíjí skrze sebezkušenostní výcvik zaměstnanců, který využívá dynamiku skupiny k procesu změny jedince. Tato úroveň klade důraz na vytváření vztahů na kolektivní úrovni, efektivní reagování na potřeby skupiny lidí.

Na **makroúrovni** se PCA snaží odrazit snahu o změny na širší společenské úrovni. Zaměřuje se na pochopení širších sociálních, politických a ekonomických faktorů, které ovlivňují životy jednotlivců a skupin na úrovni celé společnosti (Mátel 2019, s. 42). Do makroúrovně mohou zařadit v kontextu mé práce např. strategické plánování projektu na vzdělávání zaměstnanců pro zajištění efektivního a udržitelného financování.

5.2 Teorie sociální práce

J. Fook uspořádala a roztrídila teorie sociální práce a dospěla k následující typologii:

Obecná teorie poskytuje návody pro přímé jednání v praxi i interpretaci povahy světa, v němž žije. Obecné teorie podávají komplexní obraz o fungování společnosti a z toho vyplývající problémy klienta (Matoušek 2012, s. 194). Jedná se např. o teorie existenciální

a humanistické, které představují příklady tohoto směru (Navrátil 2001, s. 26). V rámci absolventské práce vnímám obecnou teorii jako takovou, která mi ukazuje význam volby humanisticky zaměřeného vzdělávání zaměstnanců, a to na základě znalostí, zkušeností, pozorování či porozumění problému. Bez porozumění problému by se mohla stát sociální práce pouze mechanickou činností, kde by stačila k její realizaci pouze technická znalost metod a technik sociální práce (Mátel 2019, s. 591).

Praktická teorie se soustředí na vysvětlení a praktické využití metod a technik při každodenní práci s klientem, stanovuje podmínky, za nichž je možné dané metody aplikovat a může zahrnovat i detailní popis povahy problému klienta (Matoušek 2013, s. 193).

Specifické metody vystihují konkrétní způsoby práce s klientem, nabízí přímé návody pro jednání ve vymezených situacích a zahrnují pouze velmi úzkou část praxe, která není začleněna do širšího poznatkového nebo hodnotového kontextu (Navrátil 2001, s. 26). V rámci tématu absolventské práce je specifickou metodou sociální práce popis využití přístupu zaměřeného na člověka a jeho hlavních složek v praxi.

Sibeon zavedl dle kritéria formalizace tyto teorie:

Neformální teorie zahrnují širší teoretické koncepty a hodnoty, které existují ve společnosti a vycházejí z praktických zkušeností (Mátel 2019, s. 587). Jsou to soubory znalostí, hodnot a zkušeností aplikovaných v praxi (Navrátil 2001, s. 26). Ale jak jsem již psala v úvodu, je nutné tyto neformální teorie doplnit formálními, tedy odbornými znalostmi, dovednostmi a vhodnými postupy, aby byla zajištěna komplexní a účinná péče.

Formální teorie je psaná, publikovaná, respektovaná mezi členy profesní a akademické komunity (Matoušek 2013, s. 194).

Dle předmětu teorie vytvořil Sibeon tyto typy:

Teorie o sociální práci (obecné teorie), které charakterizují povahu a cíle sociální práce, popisuje smysl a význam sociální práce. **Teorie sociální práce** (praktické teorie) poskytují člověku návody, jak vykonávat sociální práci a jak řešit problémy klientů. **Teorie klientova světa** (praktické modely) vysvětlují sociální a psychologické jevy klientů (Mátel 2019, s. 588).

V kontextu absolventské práce mi poskytují Sibeonovy teorie oporu pro rozhodnutí o důležitosti využití konceptu PCA při práci s klienty, porozumění a efektivní reagování na potřeby klientů.

D. Howe uspořádal teorie podle konceptuálního schématu, které umožňuje srovnávat teorie ve 2 dimenzích:

Pohled na povahu sociální reality: objektivisté – věří v reálnou existenci pojmů, subjektivisté – předpokládají, že vše je odvozeno od jejich interpretace.

Pohled na povahu společenského řádu: konfliktní – vycházejí z předpokladu, že klíčovým rysem společenského uspořádání je konflikt, konsenzualisté – vycházejí ze vzájemné dohody mezi lidmi v rámci daného kontextu (Mátel 2019, s. 590).

PCA lze tedy zařadit jako subjektivistický (práce s tím, co klient prožívá) a konsenzualistický (důraz na vzájemný souhlas a dohodu).

5.3 Kompetence v praxi sociální práce dle Zuzany Havrdové

Termín „kompetence“ vychází z latinského slova „competens“, což lze přeložit jako příhodný, vhodný, či náležitý. Kompetentní chování je chápáno jako jednání odpovědné, se znalostí věci, s patřičnou pravomocí a věděním, jak postupovat (Havrdová 1999, s. 41-42).

Kompetence může být chápána jako schopnost využívat znalostí, dovedností, osobních, sociálních a metodických schopností při práci a vzdělávání v různých situacích, jak při profesním, tak osobním rozvoji. Kromě praktických kompetencí rozlišujeme i etické kompetence, které zahrnují schopnost jednat v souladu s etickými hodnotami a principy profese. Ty jsou získávány během studia a rozvíjeny v průběhu profesní praxe (Mátel 2019, s. 105-111).

Kompetence sociálních pracovníků jsou inspirovány britským a americkým modelem. Britský model vychází z materiálu britské *Ústřední rady pro vzdělávání a trénink v sociální práci*, americký model vychází z americké *Rady pro vzdělávání v sociální práci* (Matoušek 2013, s. 16).

Z. Havrdová (1999) vychází z britského modelu kompetencí. Definovala na základě dlouhodobé zkušenosti při práci s klienty 6 základních dovedností, které by měl sociální pracovník ovládat. **Smyslem této podkapitoly je poukázat, jak úzce souvisí koncept PCA s kompetencemi sociálních pracovníků, které by sociální pracovníci měli získat během svého studia i dalších profesních zkušeností.** Ze své dlouholeté praxe v Klíči vím, že nejen sociální pracovníci, ale i ostatní zaměstnanci, kteří s klienty pracují, by měli mít níže uvedené kompetence sociálních pracovníků, bez nichž by nebylo možné vykonávat sociální práci kvalitně.

1. Rozvíjet účinnou komunikaci

Tato dovednost zahrnuje schopnost navázat s klientem kontakt, tzn. vytvořit atmosféru důvěry, schopnost aktivně naslouchat, být empatický. Sociální pracovník dokáže přizpůsobit komunikaci věku, individualitě a podmínkám, akceptuje a respektuje klienta, uvědomuje si vlastní emoce, poskytuje klientovi prostor pro vyjasnění a vyjádření názorů, hodnot, cílů, rozvíjí silné stránky klienta (důležitá je motivace klienta, která je posilována prostřednictvím navázání důvěrného vztahu, schopnosti akceptace, empatie a kongruence), udržuje s klientem i jeho okolím profesionální vztah a poskytuje mu zpětnou vazbu (Havrdová 1999, s. 49-59).

2. Orientovat se a plánovat postup

Tato dovednost zahrnuje orientaci sociálního pracovníka v potřebách a možnostech klientů a jejich rodin. Důležitá je znalost zákonů, sociální politiky, systému služeb, podmínek a norem, sběru a zpracování informací z různých zdrojů (rodina, přátelé atd.), jež mohou být vytvořením podpůrné sítě pro klienta. Je důležité zapojit klienta v maximální možné míře do procesu změny, rozpoznat a uvědomovat si rizika. Sociální pracovník je schopen pomoci klientovi navrhnout cíle a řešení, poskytovat klientovi prostor pro jeho vyjádření a posouzení důsledků jeho jednání (Havrdová 1999, s. 60-68).

3. Podporovat a pomáhat k soběstačnosti

Sociální pracovník je schopen poskytovat emoční podporu, která je závislá na schopnosti empatie pracovníka, kongruenci a osobní zralosti. Pokud s klientem naváže důvěrný vztah, pomáhá mu rozeznat a vyjadřovat jeho přednosti, schopnosti a silné stránky. Znalost lidských práv usnadní sociálnímu pracovníkovi schopnost objasnit lidem jejich práva, způsoby jejich uplatnění a přejímání odpovědností. Sociální pracovník může přímo vystupovat v zájmu klienta, avšak to neznamená jednat jeho jménem, nýbrž vystupovat tak, jak si on sám přeje (Havrdová 1999, s. 69-75).

4. Zasahovat a poskytovat služby

Sociální pracovník by měl mít rozsáhlé znalosti o možnostech a metodách poskytování služeb, dostupnosti služeb v daném regionu, ČR a jaké dosud neexistují. Poskytuje pomoc a službu v souladu s dohodnutým postupem, vyjádřeným v plánu, na základě zpětné vazby od klienta pravidelně hodnotí měnící se situaci, pokroky a účinnost postupu, organizuje a koordinuje spolupráci s různými partnerskými organizacemi, vytváří klientům příznivé

okolnosti pro přijetí služby a adaptaci na ni prostřednictvím maximálního zachování způsobu života klienta (Havrdová 1999, s. 79-85).

5. Přispívat k práci organizace

Sociální pracovníci by měli rozumět struktuře organizace, cílům, reflektovat pravidla, jednat v souladu s právy klientů a etikou sociální práce, přispívat k dobré pověsti pracoviště na základě solidních výsledků. Schopnost účinně komunikovat a spolupracovat s kolegy a jinými pracovníky se podepisuje na možnosti efektivní pomoci klientům. Sociální pracovník by měl umět charakterizovat tým, naslouchat zkušenostem a názorům druhých a promítat jejich zkušenosti do různých forem zlepšení, např. zorganizování vzdělávacích seminářů, nového programu či metod práce (Havrdová 1999, s. 87-95).

6. Odborně růst

Sociální pracovníci by měli být schopni sledovat změny, týkající se jejich práce, navštěvovat semináře, výcviky, realizovat přednášky, supervize, reflektovat osobní stresy a emočně se vyladovat, aby u něho nedošlo k syndromu vyhoření. K nejnáročnějšímu kritériu patří schopnost sociálního pracovníka identifikovat u sebe i u druhých předsudky a stereotypy, které negativně působí na práci s klienty a pomáhat je překonávat. K takové míře sebepoznání mohou sociální pracovníci dojít prostřednictvím mimořádné zkušenosti (např. dlouhodobým výcvikem), nebo prací ve fungujícím týmu (Havrdová 1999, s. 97-110).

V mnoha případech se koncept PCA shoduje s kompetencemi Z. Havrdové, zaměstnanci by se díky výcviku celostně zaměřovali na prožívání klientů, vnímání nejen verbálních, ale i neverbálních projevů, na emoce, důležitost navázání vztahu, aktivní naslouchání, na pozitivní přijetí, opravdovost či vnímání vnitřního světa, ke kterému často dochází v rozporu s tím, co klienti prožívají, nebo sdělují navenek. Zaměstnanci by tak mnohem lépe vyhodnotili individuální potřeby a přání klientů, které vyžadují flexibilní přístup k metodám a zvolili co nejvhodnější a nejúčinnější intervenci ve prospěch klienta. Byli by schopni účinně komunikovat s kolegy, reflektovat vlastní emoce, jejich příčiny i projevy. I přes to, že kompetence Z. Havrdové byly ověřovány v letech 1998-1999, zůstávají tyto schopnosti stále relevantní a podtrhují profesní kvalifikaci dodnes.

5.4 Metoda preterapie

Mátl (2019, s. 9) přirovnává sociální práci ke stromu tvořenému z koruny (praktiků), kmene (vzdělavatelů) a kořenů (vědců). Vzdělávání čerpá z vědeckých poznatků (kořenů) a poskytuje oporu studentům a sociálním pracovníkům (koruně) v procesu celoživotního učení. Metaforu stromu také používá G. Prouty (2005, s. 23-52), který vyvinul metodu preterapie. Tato metoda vychází z PCA a umožňuje navázat kontakt s lidmi s mentálním postižením a duševní poruchou, u nichž je tato schopnost omezená. Podle Proutyho je psychologický kontakt mezi terapeutem a klientem výchozím bodem tohoto procesu, což je jedna z podmínek terapeutického procesu, kterou specifikoval C. Rogers. Proutyho metoda je založena na reflektování, což znamená, že terapeut klientovi zrcadlí to, co vnímá. Rogers rozšířil tento princip na emocionální rovinu, aby lépe pochopil emoce a prožitky svých klientů. Prouty rozvinul tento princip ještě dále tím, že reflektoval nejen emoce, ale také pomáhal klientům navázat kontakt s realitou, se sebou samými a s ostatními lidmi. U metody preterapie musí být vysoce kongruentním způsobem přítomné bezpodmínečné pozitivní přijetí klienta i empatie.

Metaforu stromu symbolizuje Prouty (2005, s. 85-88) jako život, růst, sílu a stabilitu. Z perspektivy terapie to znamená, že se nezaměřujeme pouze na problémy, ale hlavně na silné stránky osobnosti člověka. Jedná se o pozitivní vnímání člověka, jež přináší nejen naději, ale také identifikuje pevné body, o které se může druhý v průběhu spolupráce opřít. Pokud bude mít jedinec pevné kořeny (soubor silných stránek a předností), strom se nikdy neskácí k zemi. Pokud je koruna stromů (problémy a nedostatky, na kterých je třeba pracovat) mohutná, musí mít i mohutné kořeny, aby ji unesly.

5.5 Třetí vlna KBT

Třetí vlna KBT navazuje na předchozí teorie psychologie a lidského chování a snaží se integrovat do tohoto směru některé další psychoterapeutické přístupy a metody (např. narativní přístup, práci s imaginací, sny, traumatickými vzpomínkami, zájem o rané dětství aj.). KBT je ve třetí vlně kombinovaná se všímavostí, kterou lze definovat jako způsob pozorování svých myšlenek s odstupem, bez hodnocení a s akceptací, uvědomování si vlastního prožívání. Základem je zde, stejně jako v PCA, vztah terapeuta a klienta založený na důvěře. Důraz je kladen na laskavém sebezpřijetí, uvědomění si vlastních možností a autentických hodnot. Třetí vlna KBT analyzuje hluboce zakořeněné vzorce raného dětství

(např. postoj selhávání), které ovlivňují v pozdějších letech utváření některých podmíněných schémat (např. perfekcionismus), se kterými se každý vyrovnává různým způsobem (např. narcistickou arogancí) (Šlepecký a kol. 2018, s. 84-85).

6 Etický kodex jako vodítko etické komunikace

Etiku není možné vymezit „nějakým“ kodexem, protože se do profesionality práce promítá celý zaměstnancův přístup k životu a lidem. Postoje, zda jsou lidé dobří a vstřícní, anebo se pohybují na hraně s pravidly a zneužívají druhé, se projeví ve stylu práce. Etická komunikace je komunikace asertivní, nenásilná a přizpůsobená komunikačním schopnostem konkrétního jedince. Pro etickou a na člověka orientovanou komunikaci je nutné znát potřeby člověka, silné stránky a přijetí jeho specifík. Aby nevznikal prostor pro manipulaci, direktivitu a přebírání zodpovědnosti, je nutné mít mezi oběma komunikačními partnery nastavené hranice. V etické komunikaci je nutné vnímat emoce klientů, reagovat na ně, nebagatelizovat, neposuzovat, ale akceptovat (Vaculová 2020, s. 22). Vaculová (2020, s. 24) uvádí, že koncem padesátých let 20. století rozpracoval americký katolický kněz F. Bieste sedm etických principů pro efektivní sociální práci – individualizace, vyjadřování pocitů, empatie, akceptace, nehodnotící postoj, sebeurčení a diskretnost, jež jsou v souladu s konceptem PCA, proto je prokazatelné, že je PCA vysoce etický přístup.

Dle etického kodexu sociálních pracovníků se etická zodpovědnost ke klientovi sociální služby projevuje akceptací rozhodnutí klienta, podporou a zmocněním klienta k vědomí vlastní odpovědnosti, důstojností dodržování lidských práv, zaměřením na klientovy silné stránky, dosažením co největší míry jeho autonomie a participace na rozhodování, bezúhonným jednáním, respektem, vytvořením vztahu postaveném na důvěře a partnerství. Etická zodpovědnost ke kolegům se projevuje respektováním znalostí a zkušeností kolegů, zapojením se do diskuzí, respektem k rozdílným názorům, partnerstvím, sdělováním zpětné vazby či kritiky vhodným způsobem (SSP ČR, 2023).

Etická odpovědnost zdravotnických pracovníků nelékařských oborů se projevuje úctou k životu, respektu k lidským právům a důstojnosti každého jednotlivce, přistupuje ke své práci s vědomím profesionální odbornosti, spolupracuje s odborníky jiných oborů. Etická zodpovědnost k spoluobčanům se projevuje mlčenlivostí o získaných informacích v souvislosti s výkonem povolání, důvěrou ve vztazích. Zdravotnický pracovník jedná tak, aby jeho chování přispělo k udržení prestiže. Podporuje společnost a propaguje zásady zdravého života. Respektuje znalosti a zkušenosti kolegů i spolupracovníků jiných odborností, rozvíjí úctu k sobě i druhým (MZD, 2004).

Dle Vaculové (2020, s 23) je rozdíl mezi kontrolou a pomocným přístupem v tom, čemu je dána přednost – organizaci, osobním normám, potřebě či přání klienta. Při kontrole se zaměřují na klientovu neschopnost, beru si ho na starost, přijímám kontrolní opatření,

přesvědčuji klienta, dohlížím, přičemž nedochází k zplnomocňování klienta. Pokud klientovi pomáhám, nabízím mu spolupráci na řešení situace, dojednávám, doprovázím, zaměřuji se na silné stránky klienta, pomáhám mu tím k zplnomocnění a vědomí vlastní odpovědnosti. Avšak i kontrolní přístup je etický, pokud zaměstnanec nehodnotí a nekritizuje klienta, ale nabízí mu zpětnou vazbu.

7 Propojení tématu se sociální politikou, legislativní zakotvení

Rozvoj zaměstnanců v PCA probíhá prostřednictvím vzdělávání. „Vzdělání lze označit za klasický příklad netržního zboží, jehož vlastnosti a efekty, tzv. kladné externality (tj. společenské užitky a prospěch, který plyne ze vzdělaného jedince společnosti), ho předurčují k tomu, aby bylo převážně zabezpečováno ze státních zdrojů“ (Šámalová, Vojtíšek 2021, s. 363).

Ve vzdělávací politice je velice významným subjektem právě stát. Vzdělávací politika je zaměřena na sociální rozvoj jedince, dotýká se také životních podmínek lidí, proto o jejím začlenění do sociální politiky nelze pochybovat. Jejím cílem je zajistit rozvoj kognitivních a duchovních schopností populace, rozšířit znalostní a dovednostní potenciál a podpořit rozvoj morálních a hodnotových orientací jednotlivců (Krebs 2015, s. 454-455).

Legislativa týkající se profesního rozvoje pracovníků je zakotvena v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. V ustanovení § 228 zákon stanoví zaměstnavateli povinnost zaškolení nebo zaučení zaměstnanců, kteří vstupují do zaměstnání bez kvalifikace či přechází z důvodu na straně zaměstnavatele na nový druh práce. Zákon rovněž ukládá povinnost zaměstnanců neustále rozvíjet svoji kvalifikaci pro plnění sjednané práce a umožňuje zaměstnavateli nařídít účast na školení zaměstnance, studiu či jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace.

Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách stanoví požadavky na profesní rozvoj sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách a požadavky na další vzdělávání. Zaměstnavatel je dle § 111 a § 116 povinen zabezpečit sociálnímu pracovníkovi a pracovníkovi v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si upevňují, obnovují a doplňují kvalifikaci formou specializačního vzdělávání zajišťovaného vysokými či vyššími odbornými školami, účastmi na akreditovaných kurzech, odborných stážích, školicích akcích a konferencích. Do povinného 24 hodinového vzdělávání lze za kalendářní rok započítat maximálně 8 hodin odborné stáže, 8 hodin školicí akce a 8 hodin účasti na odborných konferencích.

Dle Bednáře (2014, s. 64) existují i další formy dalšího vzdělávání, jako např. distanční vzdělávání, koučování, práce na projektech, přebírání nových odpovědností, dočasné přidělení zaměstnance na jiné místo, přijímání nových rolí na podobné hierarchické úrovni aj.

Otázce profesního rozvoje se věnují také Standardy kvality sociálních služeb, konkrétně Standard číslo 10, který ukládá poskytovateli písemné zpracování postupu pro pravidelné hodnocení zaměstnanců za účelem jejich osobního rozvoje, kterého má být dosaženo

prostřednictvím programu dalšího vzdělávání. Poskytovatel je také povinen zajišťovat pro zaměstnance podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka a vytvářet plány profesního rozvoje jednotlivých pracovníků (Bednář 2014, s. 120-124). Vzdělávání a sebezlepšení zaměstnanců je základním předpokladem rostoucí kvality poskytovaných služeb (Bednář 2012, s. 41).

Podle Etického kodexu sociálních pracovníků je sociální pracovník povinen aktivně se věnovat svému celoživotnímu vzdělávání a odbornému rozvoji, což je základ pro udržení vysoce kvalitní práce a schopnosti efektivně řešit etické problémy a dilemata (SSP ČR, 2023). Profesní rozvoj všeobecných sester v sociálních službách je ukotven v zákoně číslo 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů. § 53 zákona 96/2004 Sb. ukládá povinnost celoživotního vzdělávání zdravotnických pracovníků i jiných odborných pracovníků, přičemž formami celoživotního vzdělávání jsou podle § 54 téhož zákona specializační vzdělávání, certifikované kurzy, inovační kurzy v akreditovaných zařízeních, účast na školících akcích, konferencích, kongresech, sympoziích, publikační, pedagogická a vědecko-výzkumná činnost, vypracování standardu či nového pracovního postupu, e-learningový kurz i studium odborné literatury.

Etický kodex zdravotnických pracovníků nelékařských oborů také poukazuje na odpovědnost zdravotnického pracovníka za svoji odbornou úroveň, prestiž profese, neustálého rozvoje svého profesního zaměření a zvýšení odborné úrovně (MZD, 2004).

Zvyšováním kvality sociálních služeb se zabývá i Standard číslo 15, jehož hlavním prostředkem je sebehodnocení poskytovatele, klientů, zaměstnanců a dalších zainteresovaných osob. Hodnocení se zaměřuje na naplňování poslání a cílů, zásad organizace a osobních cílů jednotlivých osob (Bednář 2012, s. 137).

Hlavním účelem zřízení Klíče – centra sociálních služeb, p. o. je poskytování sociálních služeb v souladu se zásadami a dalšími ustanoveními zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Základním předmětem činnosti organizace je poskytování sociálních služeb vymezených v § 35, 43, 46, 47, 48 a 51 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (Klíč, 2020).

8 Analýza potřebnosti projektu

Pro lidské chování je typické časté potlačování emocí. Lidé se mohou zdát veselí a smát se, zatímco ve skutečnosti prožívají smutek nebo úzkost, což naznačuje snahu skrýt své skutečné pocity před okolím. Toto často vede k nedorozumění a zmatení, nekongruentní jednání může způsobit nejasnosti v mezilidských interakcích a komunikaci.

Během mé desetileté praxe v organizaci Klíč jsem pozorovala, že někteří zaměstnanci projevovali nedostatek schopnosti vcítit se do klienta, nebyli s klientem při rozhovoru plně přítomni, což se projevovalo určitou nezúčastněností během interakce. Zaměstnanci byli rozptýleni svými myšlenkami, dalšími pracovními povinnostmi nebo osobními starostmi. Tento nedostatek přítomnosti a empatie mohl vést k nedostatečnému porozumění potřebám klienta, chybné interpretaci situace nebo nedostatečné podpoře. Tímto způsobem se nedostatek empatie a přítomnosti negativně projevovat ve vztahu mezi zaměstnancem a klientem, což mohlo ovlivnit kvalitu poskytované péče.

Také jsem pozorovala nedostatek aktivního naslouchání mezi zaměstnanci, vzájemné přerušování v komunikaci, tendenci k jednostrannému vyjadřování a absenci efektivní zpětné vazby. Tato komunikace se negativně projevovat v nedostatečné kvalitě mezilidských vztahů a narušení důvěry, což mělo za následek snížení produktivity týmu.

Je přirozené, že lidé potřebují cítit, že jsou přijatí takoví, jací jsou. Cítit empatii ze strany druhých, vědět, že druzí jednají autenticky, aktivně jim naslouchají, podporují je, neodsuzují, a že mohou druhým věřit. To je základem dobrého vztahu nejen mezi klienty a zaměstnanci, ale i mezi samotnými zaměstnanci a rodinami klientů.

Přístup zaměřený na člověka je stavebním kamenem veškerých přístupů. Je základem k vytvoření atmosféry podporující důvěru a růst člověka. Pracovníci v sociálních službách se setkávají s teorií PCA v rámci 2 hodin při absolvování kvalifikačního kurzu pro pracovníky v sociálních službách (dále jen PSS), sociální pracovníci se s konceptem PCA setkávají v průběhu svého studia na vyšší odborné nebo vysoké škole, zatímco všeobecné sestry a vychovatelé se s tímto tématem nesetkávají.

Rozvoj zaměstnanců Klíče prostřednictvím výcvikového programu v PCA vnímám jako příležitost pro profesní a osobní růst, posílení a upevnění vztahů v organizaci, týmové spolupráce, respektu k individuálním potřebám, jedinečnosti každého člověka a objevení vlastní hodnoty.

Mým záměrem je prostřednictvím realizace projektu vytvořit v Klíči prostředí podporující autonomii, důvěru a empatii v interakcích mezi zaměstnanci a klienty, podpořit

ambice zaměstnanců po profesním i osobním rozvoji a aktivně využívat získané znalosti a dovednosti v praxi. I přesto, že již nejsem součástí týmu, zůstává mi blízké a důležité fungování této organizace.

Implementace projektu by mohla významně přispět k zlepšení celkové pohody a spokojenosti, jak zaměstnanců, tak klientů organizace, stejně jako jejich rodinných příslušníků, kteří jsou se zaměstnanci v kontaktu. Tím by došlo k posílení efektivity organizace a zvýšení kvality poskytovaných služeb. Zavedení zásad přístupu zaměřeného na člověka by umožnilo Klíči orientovat se na hodnoty jako otevřenost, laskavost, autenticita a podpora osobního růstu klientů.

Má-li být koncepce zaměřená na člověka spolehlivá a důvěryhodná, musí platit na všech hierarchických stupních – od sociálních pracovníků, kteří se jako první setkávají s klienty a jejich rodinami při sociálním šetření, po vedoucí zaměstnance, všeobecné sestry a pracovníky v sociálních službách (Pörtner 2009, s. 91).

8.1 Příčiny problému a jeho dopady na cílovou skupinu

Aby mohl člověk pracovat dle konceptu PCA, musí hluboce porozumět jeho principům, zásadám a metodám a systematicky je aplikovat do praxe. Úspěšné uplatnění tohoto konceptu vyžaduje pravidelné cvičení disciplíny, rozvoj a podporu potřebných dovedností, čehož lze dosáhnout prostřednictvím praktických výcvikových kurzů zaměřených na osobní zkušenost. Sebezkušenostní výcvikové programy jsou náročné jak finančně, tak i časově, proto žádný takový kurz v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců v Klíči neproběhl. Pro efektivní implementaci PCA je nezbytné kombinovat teoretické znalosti s praktickým cvičením a osobní zkušeností.

Nedostatek aktivního naslouchání, absence akceptace jedince takového, jaký je, nedostatek motivace k osobnímu rozvoji a nedostatek respektu k názorům druhých, může zmařit snahu o vytvoření kvalitního vztahu. Nepoužití tohoto přístupu může vést k nedostatečnému porozumění potřeb a emocí, což může bránit podpoře osobního růstu, efektivnímu řešení problémů a vytváření důvěry. Postupem času mohou v organizaci vznikat konflikty, které se projeví na psychickém klimatu, vyhoření zaměstnanců, nespokojenosti a odmítání spolupráce ze strany klientů. Tento stav může vést k odchodu dobrých zaměstnanců, což by se negativně podepsalo na kvalitě poskytovaných služeb, důvěryhodnosti organizace a jejím renomé.

8.2 Příklady řešení dané problematiky v České republice

Problém, na který se projekt zaměřuje, by mohl být efektivně řešen prostřednictvím podpory profesního a osobního rozvoje zaměstnanců v oblasti PCA. Organizace by mohla implementovat vzdělávací program zaměřený na rozvoj klíčových kompetencí zaměstnanců, posílení jejich motivace a sebevědomí, zlepšení vztahů mezi kolegy a klienty, podporu vzájemné komunikace a vytvoření akceptujícího přístupu ke klientům. Tím by mohla organizace přispět k celkovému zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Níže jsou popsány jednotlivé organizace a jejich kurzy.

8.2.1 PCA Institut Praha

Komplexní výcvikový program v PCA psychoterapii a poradenství

Tento program je zaměřený na získání klíčových znalostí, dovedností a kompetencí, jež jsou nezbytné pro výkon psychoterapeutické praxe v PCA. Program je certifikovaný Českou asociací pro psychoterapii. Cílem programu je získání osobních kvalit účastníka, profesionálních dovedností, které jsou předpokladem pro jeho způsob využívat PCA v praxi. Program je určen pracovníkům psychoterapeutických oborů, personalistům, poradcům, sociálním a terénním pracovníkům, léčebným pedagogům, kněžím, učitelům a studentům uvedených oborů.

Výcvikový program má 2 stupně:

1. stupeň: Komunitně skupinový program – je určen všem pracovníkům pomáhajících profesí, kteří chtějí ve své práci aplikovat PCA. Má rozsah 740 hodin a je členěn do 8 semestrů obsahujících jedno sedmidenní (70 hodin) a jedno víkendové (20 hodin) setkání, které zahrnují osobní psychoterapeutickou sebezkušenost při práci v zážitkových skupinách (300 hodin), nácvik dovedností terapeutického rozhovoru a vedení skupin (200 hodin), teorii a psychoterapeutickou metodologii PCA (160 hodin), skupinovou supervizi práce s klientem (30 hodin), tematické supervizní skupiny (10 hodin), evaluaci výcvikového procesu prezentované před skupinou a volitelné aktivity (40 hodin).

2 stupeň: Individuální výcvikový program – je určen pracovníkům, kteří se chtějí věnovat psychoterapii podle PCA a úspěšně dokončili 1. stupeň. Program má rozsah minimálně 700 hodin. Setkání zahrnují supervidovanou vlastní terapeutickou práci s klientem

(150 hodin), individuální supervizi vlastní terapeutické práce (50 hodin), skupinovou supervizi psychoterapeutické práce s klientem nebo se skupinou (60 hodin), vlastní individuální terapii (40 hodin), praxi nebo odbornou stáž na pracovišti poskytující psychoterapeutickou péči v oblasti duševního zdraví (300 hodin), individuální studium teorie PCA (50 hodin), doplňující vzdělání v psychopatologii, psychofarmakologii a přehledu ostatních psychoterapeutických směrů (55 hodin), zpracování závěrečné písemné práce včetně obhajoby (150 hodin).

Výcvikový program obsahuje 6 prvků:

1. Sebezkušenost, práce na sobě – prohloubení schopností uvědomování sebe sama, vlastních prožitků a postojů, rozvoj kvality osobní přítomnosti, skupinové zážitky, osobní interakce s facilitátory, vlastní individuální psychoterapeutická zkušenost.
2. Nácvik dovedností – příležitost k rozvoji dovedností vedení terapeutického rozhovoru, zpětnovazební supervizní a intervizní postupy.
3. Teorie – přednášky, skupinové diskuze a individuální studium v oblasti PCA.
4. Práce s klienty – pro úspěšné ukončení 2. stupně výcviku je od účastníků vyžadována vlastní práce s klienty nebo pacienty v PCA pod odbornou supervizi.
5. Supervize – je integrální součástí programu. V rámci 1. části je zařazena skupinová supervize, v rámci 2. části je součástí výcviku skupinová i individuální supervize.
6. Individuální terapeutická zkušenost – pro úspěšné ukončení 2. stupně si každý účastník zajišťuje individuální terapii organizačně a finančně sám po dohodě s Institutem.

Závěrečné kolokvium – po absolvování 1. a 2. části výcviku je účastník připuštěn k závěrečným zkouškám. Podmínkou je vypracování a odevzdání závěrečné práce společně s nahrávkou z jednoho sezení a komentovaného přepisu. Poté její obhajoba. Účastník poté získává *Diplom o absolvování komplexního psychoterapeutického výcviku v PCA* a *Diplom o absolvování komplexního výcviku v PCA poradenství*. Účastník, který má splněnou pouze 1. část výcviku, dostává *Osvědčení o absolvovaných hodinách výcviku v PCA* (PCA Praha, 2024).

8.2.2 Diakonická akademie

Sebezkušenostní výcvik PCA

Výcvik je zaměřen na seznámení se se zásadami PCA, na osobní růst, posílení autenticity, nácvik praktických dovedností v komunikaci s druhými lidmi, zlepšení vztahů se svým

okolím, také na rozvoj nedirektivního přístupu ke klientům, jejich lepšímu pochopení a následné podpoře. V rámci individuálního rozvoje se účastníci zabývají vlastními obtížnými tématy a společně s ostatními procházejí procesem sebereflexe a hlubšího sebepoznání.

Sebezkušnostní výcvik určen pro všechny zájemce z řad pracovníků pomáhajících profesí, kteří si chtějí osvojit nebo prohloubit dovednosti vlastní tomuto směru a pracovat na svém osobním rozvoji. Jde především o sociální pracovníky, zdravotníky, pedagogy, pastorační poradce, duchovní.

Program se skládá z 8 týdenních a 10 víkendových setkáních, která jsou rozložena do 4 let. Celkový rozsah výcviku je 660 hodin, což představuje 450 h zkušnostní skupinové práce, 100 hodin nácviku dovedností, 60 hodin teoretického základu a 50 hodin supervize. Absolvování předepsaného počtu skupinových hodin je povinnou podmínkou pro vydání osvědčení o úspěšném absolvování výcviku. Kromě toho musí účastníci předložit písemnou práci v rozsahu 15 stran a nahrávku rozhovoru s klientem trvající cca 40 minut. Cena za rok výcviku je 25 500 Kč (Diakonická akademie, 2024).

8.2.3 Český Institut PCA Brno

Úvod do přístupu zaměřeného na člověka

Workshop je koncipován pro všechny zájemce, kteří se chtějí seznámit se základy PCA a uvědomit si účinnost jeho aplikace v oblastech zdravotnictví, školství, terénní sociální práce i manažerských aktivit. Workshop je čtyřdenní a pro zájemce o absolvování dlouhodobého výcviku může být pojat i jako forma vstupního pohovoru. Cena workshopu je 6700 Kč.

Poradenství a psychoterapie zaměřená na člověka dle C. R. Rogerse

Do výcviku jsou přijímáni odborně způsobilí psychologové ve zdravotnictví, kliničtí psychologové, adiktologové, všeobecné či dětské sestry, nezdravotnický personál pomáhajících profesí, sociální pracovníci, teologové, popř. jiní, starší 22 let.

Výcvikový program je rozdělen na 2 části:

1. část: základní teoretická část v rozsahu min. 192 hod. a praktická část, která je zaměřena na sebezkušnost a nácvik terapeutických dovedností v rozsahu minimálně 410 h. Tento program trvá 4,5 roku.
2. část: výcviková supervize, která je zaměřena na bezchybné zvládnutí techniky práce s klientem, podporu rozvoje terapeutických dovedností, samostatnost ve vedení

terapeutického případu a hlubší pochopení teorie přístupu. Tato část trvá v rozsahu minimálně 200 hod., jež jsou rozděleny do období 6 měsíců.

Celý výcvikový program je ukončen diplomem psychoterapeuta zaměřeného na člověka pod podmínkou, že se uchazeč zúčastní obou částí výcvikového programu a po úspěšném složení zkoušky.

8.2.4 Pražská vysoká škola psychosociálních studií

Rogersovská psychoterapie

Seminář je určen těm, kteří se chtějí naučit základům aktivního naslouchání a lepšímu vnímání pocitů při kontaktu s ostatními. Kurz je zaměřen na praktické prožitky a základy práce ve skupině, přijímání vlastního prožívání, uvědomění si svých slabých a silných stránek, pochopení pojmu důvěra a převzetí odpovědnosti za své chování. Kurz je rozložený do 3 dní (pátek-neděle), cena je 2400 Kč (PŠVPS, 2024).

8.2.5 Vysoká škola aplikované psychologie Terezín

Základy rogersovské psychoterapie

Kurz je koncipován pro zájemce o další rozšiřování a prohlubování zájmu v oblasti psychoterapie. Roční sebezkušnostní kurz je nabízen v rámci Celoživotního vzdělávání a sestává ze 150 hodin skupinového výcviku. Kurz je akreditován MŠMT. Podmínkou přijetí zájemců je buď střední vzdělání s delší praxí v přímé péči, nebo bakalářské vzdělání a absolvování vstupního pohovoru. Kurz se skládá ze 100 hodin skupinového sebezkušnostního programu, 30 hodin samostudia v rámci víkendových setkávání, 15 hodin teorie psychoterapie PCA a 5 hodin individuální práce lektorů s frekventanty. Setkávání probíhá v šesti dvoudenních blocích (soboty a neděle).

Výcvikový program obsahuje 3 prvky:

1. Práce na sobě – prohloubení schopností uvědomování sebe sama.
2. Výcvik dovedností – nácvik empatického rozhovoru, terapeutických odpovědí, kongruence.
3. Teorie – základní teoretická východiska PCA, psychoterapie, empatie, podmíněčné přijetí, autenticita, užití PCA v různých aplikovaných oblastech praxe.

Kurz je ukončen vypracováním závěrečné práce a její obhajobou. Cena celého kurzu je 39 000 Kč za osobu (VŠAPs, 2024).

Kurz rogersovské psychoterapie

Výcvikový kurz je koncipován pro zájemce o PCA napříč profesemi. Je určen všem zájemcům, kteří splňují podmínky a mají motivaci se vzdělávat se v oblasti psychoterapie a poradenství. Tento kurz je akreditován MŠMT v rámci programu celoživotního vzdělávání. Podmínkou přijetí zájemců je buď střední vzdělání s delší praxí v přímé péči, nebo bakalářské vzdělání a absolvování vstupního pohovoru (VŠAPs 2024). Složení kurzu a jeho cena je totožná jako kurz Základy rogersovské psychoterapie (viz výše).

8.3 Vyhodnocení přínosu jednotlivých výcvikových kurzů

PCA Institut Praha – Komplexní výcvikový program v PCA psychoterapii a poradenství

Výcvikový program poskytuje účastníkům komplexní kompetence, potřebné k výkonu psychoterapeutické praxe. Výcvik je dlouhodobý, doba trvání je v prvním stupni 740 hodin (4 roky) a ve druhém stupni 700 hodin. Většina zaměstnanců Klíče nesplňuje kvalifikační požadavky k přijetí do programu. Riziko shledávám v délce trvání výcviku, což by v případě odchodu zaměstnance (účastníka výcviku) z organizace ohrozilo realizaci a úspěšné dokončení projektu. K záměru bakalářské práce proto shledávám tento program jako neúčelný.

Diakonická akademie – Sebezkušenostní výcvik v PCA

Dlouhodobý výcvik poskytuje účastníkům teoretické znalosti, sebezkušenostní nácvik a supervize. Jeho doba trvání jsou 4 roky. Většina zaměstnanců Klíče nesplňuje kvalifikační požadavky k přijetí do programu. Riziko shledávám v délce trvání výcviku, což by v případě odchodu účastníka z organizace ohrozilo realizaci a úspěšné dokončení projektu. K záměru bakalářské práce proto shledávám tento program jako neúčelný.

Český Institut PCA Brno – Úvod do přístupu zaměřeného na člověka

Čtyřdenní workshop seznámí účastníky se základy PCA bez možnosti sebezkušenostního procesu. K řešení výše zmíněných problémů shledávám workshop jako neúčelný, protože právě k procesu změny je nutný sebezkušenostní proces.

Český Institut Brno – Poradenství a psychoterapie zaměřená na člověka dle C. R. Rogerse

Program poskytuje účastníkům komplexní kompetence, potřebné k výkonu psychoterapeutické praxe v PCA. Je dlouhodobého charakteru, jehož celková doba trvání

je 5 let. Většina zaměstnanců Klíče nesplňuje kvalifikační požadavky k přijetí do programu. Riziko shledávám v délce trvání výcviku, což by v případě odchodu zaměstnance z organizace ohrozilo realizaci a úspěšné dokončení projektu. K záměru bakalářské práce proto shledávám tento program jako neúčelný.

Pražská vysoká škola psychosociálních studií – Rogersovská psychoterapie

Třídenní seminář seznamuje účastníky se teoretickými a praktickými základy bez možnosti sebezkušenostního procesu. K řešení výše zmíněných problémů ho shledávám jako neúčelný, protože k procesu změny je nutný sebezkušenostní proces.

VŠAPs Terezín – Základy rogersovské psychoterapie

Krátkodobý 150 hodinový kurz je koncipován účastníkům, kteří mají zájem, předpoklady a motivaci vzdělávat se v oblasti PCA. Kurz poskytuje účastníkům kromě teoretických znalostí PCA i 100 hodinový sebezkušenostní nácvik dovedností a práci na sobě, jež pomáhá účastníkům rozvinout jejich klíčové schopnosti a dovednosti. K efektivnímu řešení zmíněných problémů a naplnění cíle projektu shledávám tento kurz účelný a pro zaměstnance Klíče využitelný.

VŠAPs Terezín – Kurz rogersovské psychoterapie

Obsah výcvikového kurzu je identický s předchozím. Instrukce má tento program zařazen ve své nabídce pro případ většího zájmu účastníků o roční výcvik.

Jako jediný efektivní poskytovatel výcviku, který shledávám za vhodný k dosažení cílů projektu, je **Vysoká škola aplikované psychologie Terezín** a jejich roční kurzy **Základy rogersovské psychoterapie a Kurz rogersovské psychoterapie**. Kurzy jsou akreditované od roku 2017 MŠMT. V e-mailové komunikaci sdělila lektorka Ing. Bc. Miluše Danešová: „*V tuto chvíli podnikáme kroky k tomu, abychom kurz akreditovali MPSV, a poté budeme schopni realizovat kurz sami na klíč*“. Výcvik pro zaměstnance Klíče, naplánovaný do konce roku 2026, předpokládá již získanou akreditaci MPSV a mohl by být realizován na základě individuálních potřeb zaměstnanců a specifik organizace. **Tato změna bude reflektována i v ekonomických úsporách, neboť v porovnání s předchozí akreditací, kdy jsou kurzy konány pouze v Terezíně, by mohl být kurz na klíč uskutečněn v Olomouci, což by eliminovalo náklady spojené s dopravou a ubytováním zaměstnanců.**

8.4 Přímá cílová skupina

Pracovní pozice	Počet zapojených zaměstnanců
Sociální pracovník	3
Sociální pracovník v přímé péči	2
Vychovatel	2
Všeobecná sestra	1
Pracovník v sociálních službách	7
Celkem	15

Tabulka 1: Velikost přímé cílové skupiny, zdroj: vlastní tvorba

Přímou cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci Klíče, kteří budou mít prospěch z klíčových aktivit projektu prostřednictvím rozvoje profesních a osobních kompetencí, čímž získají potřebné dovednosti a znalosti potřebné k poskytování individuální a respektující péče. Zaměstnanci tak mnohem lépe vyhodnotí individuální potřeby a přání klientů, jež vyžadují flexibilní přístup k metodám a zvolí co nejvhodnější a nejúčinnější intervenci ve prospěch klientů. Budou schopni účinně komunikovat s kolegy, reflektovat vlastní emoce, jejich příčiny i projevy.

8.4.1 Sociální pracovníci

Sociální pracovníci jednají v Klíči se zájemci o sociální službu, s opatrovníky klientů, provádí sociální šetření, vedou sociální agendu, depozitní pokladnu atd. Interakce mezi sociálními pracovníky, klienty, rodinnými příslušníky a opatrovníky je důležitá pro budování důvěry. Sociální pracovníci by měli efektivně komunikovat, aktivně naslouchat a porozumět potřebám klientů, aby jim mohli poskytnout odpovídající podporu a pomoc. Do projektu budou zapojeni 3 sociální pracovníci.

8.4.2 Sociální pracovníci v přímé péči

Sociální pracovníci v přímé péči posuzují v Klíči individuální potřeby klientů. Ve spolupráci s nimi plánují, provádí a vyhodnocují průběh poskytování sociální služby směřující k zachování či rozvoji jejich vědomostí a návyků. Podílí se na řešení nepříznivé sociální situace klientů společně s jejich rodinou nebo opatrovníkem. Vedou tým pracovníků

v sociálních službách, vedou a kontrolují dokumentaci pracoviště. Do projektu budou zapojeni 2 sociální pracovníci v přímé péči.

8.4.3 Vychovatelé

Vychovatelé posuzují v Klíči individuální potřeby klientů. Ve spolupráci s nimi plánují, provádí a vyhodnocují průběh poskytování sociální služby směřující k zachování či rozvoji jejich vědomostí a návyků. Podílí se na řešení nepříznivé sociální situace klientů společně s jejich rodinou nebo opatrovníkem. Vedou tým pracovníků v sociálních službách, vedou a kontrolují dokumentaci pracoviště. Do projektu budou zapojeni 2 vychovatelé.

8.4.4 Pracovníci v sociálních službách

PSS vykonávají v Klíči přímou obslužnou péči o klienty, jsou klíčovými pracovníky klientů, jejichž hlavním úkolem je hájit jejich zájmy, iniciativně si všimnout jejich potřeb, ve spolupráci s klienty sestavovat individuální plány, průběžně hodnotit naplňování osobních cílů a plánovat průběh sociální služby. Do projektu bude zapojeno 7 pracovníků v sociálních službách.

8.4.5 Všeobecné sestry

Všeobecné sestry vykonávají v Klíči zdravotní, ošetrovatelskou, rehabilitační a výchovnou péči. Vykonávají funkci klíčového pracovníka s povinnostmi s tímto spojenými. Do projektu bude zapojena 1 všeobecná sestra.

Velikost přímé cílové skupiny je 15 osob.

8.5 Nepřímá cílová skupina

Pracoviště	Počet klientů	Počet ostatních zaměstnanci	Počet rodinných příslušníků
Denní stacionář Slunovrat	12		18
Týdenní stacionář Petrklíč	6		12
Domov pro osoby se zdravotním postižením Petrklíč – Dolní Hejčínská	19	35	38
Domov pro osoby se zdravotním postižením Petrklíč – Nové Sady	9	27	22
Denní stacionář Domino	20	7	36
Chráněné bydlení Domov	16	3	32
Podpora samostatného bydlení Šance	6	1	14
Celkem	88	73	172

Tabulka 2: Velikost nepřímé cílové skupiny (k 1. 3. 2024), zdroj: vlastní tvorba

Nepřímou cílovou skupinou, která bude mít z realizace projektu užitek, jsou klienti Klíče (DS Slunovrat, TS Petrklíč, DOZP Petrklíč – pracoviště Dolní Hejčínská, DOZP Petrklíč – pracoviště Nové Sady, DS Domino, CHB Domov a PSB Šance), jejich rodinní příslušníci a ostatní zaměstnanci Klíče, kteří nebudou do projektu zapojeni.

Klienti budou díky rozvoji zaměstnanců lépe pochopeni v jejich individuálních potřebách a situacích, budou mít pocit, že jsou skutečně slyšeni a respektováni,lepší se vzájemné vztahy, které přispějí k větší motivaci a úspěšné spolupráci mezi zaměstnanci a klienty.

Velikost nepřímé cílové skupiny čítá minimálně 333 osob.

8.5.1 Klienti denního stacionáře Slunovrat

Osoby ve věku od 7 do 64 let se sníženou soběstačností z důvodu mentálního postižení středního až hlubokého stupně, popř. kombinovaného s tělesným, smyslovým postižením či s poruchou autistického spektra (Klíč, 2020). Cílovou skupinou klientů je 12 osob.

8.5.2 Klienti týdenního stacionáře Petrklíč

Osoby ve věku od 7 do 64 let se sníženou soběstačností z důvodu mentálního postižení středního až hlubokého stupně, popř. kombinovaného s tělesným, smyslovým postižením či s poruchou autistického spektra (Klíč, 2020). Cílovou skupinou klientů je 6 osob.

8.5.3 Klienti domova pro osoby se zdravotním postižením Petrklíč – pracoviště Dolní Hejčínská

Osoby ve věku od 7 do 64 let, kterým začala být poskytována služba před dovršením tohoto věku, se sníženou soběstačností z důvodu mentálního postižení středního až hlubokého stupně, popř. kombinovaného s tělesným, smyslovým postižením či s poruchou autistického spektra (Klíč, 2020). Cílovou skupinou klientů je 19 osob.

8.5.4 Klienti domova pro osoby se zdravotním postižením Petrklíč – pracoviště Nové Sady

Osoby ve věku od 6 do 35 let se sníženou soběstačností z důvodu kombinace poruchy autistického spektra, mentálního postižení a problémového chování. Služba je určena osobám s bydlištěm nebo trvalým pobytem v Olomouckém kraji, v případě dlouhodobě neobsazeného místa je možné službu poskytnout i osobám s bydlištěm nebo trvalým pobytem v jiném kraji. Maximální věk vstupu do služby je 30 let (Klíč, 2020). Cílovou skupinou klientů je 9 osob.

8.5.5 Klienti denního stacionáře Domino

Osoby ve věku od 18 let se sníženou soběstačností z důvodu mentálního postižení středního stupně, popř. kombinovaného s tělesným, smyslovým postižením či stabilizovaným duševním onemocněním, osoby s lehkým mentálním postižením, popř. kombinovaným s tělesným, smyslovým postižením či stabilizovaným duševním onemocněním, které nemají možnost si osvojit schopnosti potřebné k uplatnění na trhu práce, vyžadují podporu při získávání znalostí a dovedností pro pracovní nebo jiné uplatnění a jež jsou bez podpory sociální služby ohroženy vyloučením ze společnosti (Klíč, 2020). Cílovou skupinou klientů je 20 osob.

8.5.6 Klienti chráněného bydlení Domov

Osoby od 18 let se sníženou soběstačností z důvodu lehkého až středního stupně mentálního postižení, kombinovaného s tělesným či smyslovým postižením (Klíč, 2020). Cílovou skupinou klientů je 16 osob.

8.5.7 Klienti podpory samostatného bydlení Šance

Osoby ve věku od 18 let se sníženou soběstačností z důvodu lehkého až středního stupně mentálního postižení, kombinovaného s tělesným či smyslovým postižením (Klíč, 2020). Cílovou skupinou klientů je 6 osob.

Cílovou skupinou klientů je 88 osob.

8.5.8 Rodinní příslušníci

Z projektu budou mít užitek nejen klienti, ale i jejich rodinní příslušníci. Rodinní příslušníci klientů budou mít jistotu, že jsou jejich opatrovanci svěřeni do péče profesionálů, kteří jsou schopni lépe reagovat na potřeby klientů, poskytují jim individuální a respektující podporu a vytváří prostředí podporující autonomii, důvěru a empatickou interakci mezi všemi stranami.

Pokud tedy bude profitovat z projektu 86 klientů a v průměru by se počítalo s tím, že každý klient má minimálně dva rodinné příslušníky, pak celkový počet rodinných příslušníků, kteří budou mít z projektu užitek, bude minimálně 172 osob.

8.5.9 Ostatní zaměstnanci

Další nepřímou cílovou skupinou by byli zaměstnanci Klíče, kteří nebudou zapojeni do projektu. Mohli by vnímat zlepšení pracovního prostředí, kde by probíhala efektivnější komunikace, lepší porozumění individuálním potřebám, kde by se zlepšovaly mezilidské vztahy a kde by byli lidé přijímáni bez hodnocení a souzení. Díky tomu by mohlo dojít k posílení důvěry mezi zaměstnanci, což by v konečném důsledku přispělo k úspěšné spolupráci a pozitivním výsledkům v oblasti poskytování sociální péče. Cílovou skupinou zaměstnanců je 73 osob.

8.6 Popis metody sběru dat a vyhodnocení výchozího stavu

Data byla získávána prostřednictvím polostrukturovaných, individuálních, skupinových či telefonických rozhovorů se zaměstnanci Klíče a z analýzy dokumentace Klíče. Data byla sbírána prostřednictvím kvalitativní metody, která poskytuje bohaté a podrobné informace. Vyhodnocení je anonymní.

8.6.1 Rozhovory se zaměstnanci

Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je možnost klást následující otázky, jež se mohou objevit během rozhovoru, a tím získat podrobnější informace. Tato metoda je náročnější na čas a zkušenost osoby, která by měla být schopna vést rozhovory a interpretovat získané informace (Hendl 2016, s. 149-153). Smyslem skupinového rozhovoru je možnost sledovat názory skupiny a jejich vzájemnou motivaci (Mátel a kol. 2010, s. 166). Telefonický rozhovor byl využit v nejkrajnějším případě, a to pouze u osob, se kterými se osobně znám. Celkově byly tedy zkoumány znalosti a zkušenosti zaměstnanců Klíče s konceptem PCA a jejich zájem o absolvování výcviku.

Vedení rozhovoru bylo rozděleno na 3 fáze: úvodní, hlavní a ukončovací. V úvodní fázi byl zaměstnancům vysvětlen cíl a účel průzkumu. Rozhovory byly anonymizované. V hlavní fázi byly zaměstnancům kladeny 2 jednoduché hlavní otázky tak, aby získané informace usnadnily vyhodnocení průzkumu. V ukončovací fázi rozhovoru jsem ujistila respondenty o anonymitě jejich sdělení v rámci této práce a sdělila jim, že seznam zájemců bude v případě realizace projektu k dispozici vedoucím služeb.

Zaměstnancům byly položeny 2 hlavní otázky:

1. Znáte metodu sociální práce – přístup zaměřený na člověka?

V případě pozitivní odpovědi bylo zjišťováno, zda se s přístupem setkali v rámci studia, kurzu, samostudia apod., byly prodiskutovány základní principy tohoto přístupu, výhody jeho aplikace a možnosti vzdělávání v této oblasti.

V případě negativní odpovědi bylo zaměstnancům vysvětleno, co je PCA, základní principy tohoto přístupu, výhody jeho aplikace a možnosti vzdělávání v této oblasti.

2. Měl/a byste zájem blíže poznat toto téma v rámci ročního sebezkušnostního výcviku?

Respondentům byla vysvětlena propozice výcviku, způsob ukončení a možnost financování projektu.

8.6.2 Vyhodnocení rozhovorů

V období od 11. 12. 2023 do 1. 3. 2024 proběhly rozhovory se zaměstnanci Klíče. Celkem bylo realizováno 39 rozhovorů, což je 47 % z celkového počtu 83 zaměstnanců. Byli osloveni jak sociální pracovníci a vychovatelé, tak i všeobecné sestry a PSS. Z rozhovorů vyplynuly následující odpovědi:

1. Znáte metodu sociální práce – přístup zaměřený na člověka?

a) ano znám – odpovědělo 21 % (8 osob z dotázaných)

- všech 8 zaměstnanců se setkala s PCA při studiu;

b) ne znám – odpovědělo 79 % zaměstnanců (31 osob)

2. Měl/a byste zájem bližší poznat toto téma v rámci ročního sebezkušenostního výcviku?

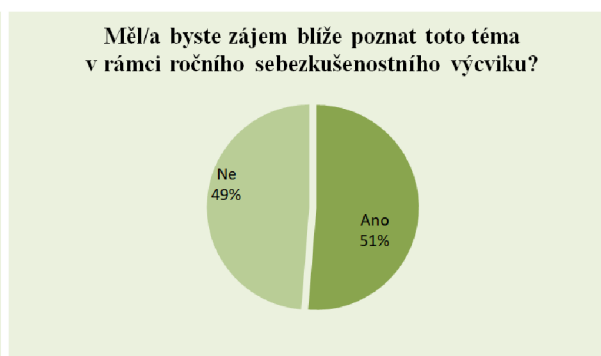
a) mám zájem – odpovědělo 51 % (20 osob z dotázaných)

b) nemám zájem – odpovědělo 49 % (19 osob)

Níže v grafech jsou znázorněny odpovědi zaměstnanců.



Graf 1: Znalost metody PCA, zdroj: vlastní tvorba



Graf 2: Zájem o výcvik, zdroj: vlastní tvorba

Vzhledem k vysoké fluktuaci v organizaci nebylo možné realizovat se zaměstnanci více rozhovorů a zjišťovat jejich zájem o sebezkušenostní výcvik.

V průběhu psaní bakalářské práce opustilo organizaci 8 z 20 zaměstnanců, kteří projevíli zájem o výcvik. Před započítáním projektu je tedy nezbytné provést opakovaný výběr účastníků výcviku. **Nicméně maximální počet účastníků výcviku je 15 osob na skupinu, proto bude projekt směřován na tento cílový počet zaměstnanců. Poté je možné navázat dalším projektem pro další zájemce.**

8.6.3 Analýza dokumentace

Plán rozvoje Klíče pro období 2022 – 2024

Silnými stránkami Klíče je péče o rozvoj zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání a podpory nezávislými externími odborníky. Klíč každoročně vytváří a následně zhodnocuje Plán vzdělávání, který reflektuje potřeby rozvoje zaměstnanců, klientů i poskytovatele. Plán rozvoje Klíče zahrnuje novelizaci procesů přijímání, zaškolování a průběžného hodnocení zaměstnanců, jehož cílem je dosažení stabilizace personálu služeb (Klíč, 2023).

Realizaci projektu je možné započít již v roce 2025. Pokud budou zaměstnanci projevovat zájem o vzdělávání již v tomto roce, bude toto zohledněno v *Plánu rozvoje Klíče pro období 2025 – 2027*.

8.7 SWOT analýza zavedení konceptu PCA v Klíči

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Efektivnější navázání kontaktu a důvěrného vztahu s klientem, kolegou a rodinou klienta</p> <p>Aktivní naslouchání druhým</p> <p>Sebereflexe</p> <p>Efektivní komunikace a spolupráce s kolegy, klienty a rodinou klienta</p> <p>Empatické, akceptující, kongruentní a nehodnotící jednání</p> <p>Uvědomění si svých emocí</p> <p>Poskytování emoční podpory druhým</p> <p>Rozeznání, vyjádření a rozvoj předností a silných stránek</p> <p>Porozumění potřebám druhých</p> <p>Budování důvěry a respektu</p> <p>Poskytování klientům a kolegům prostor pro jejich vyjádření a posouzení důsledků jejich jednání</p> <p>Podpora empowermentu a autonomie klientů v rozhodování o svém životě</p> <p>Vytváření prostředí podporující růst a změnu</p> <p>Zlepšení mezilidských vztahů a pracovního prostředí</p> <p>Zvyšování kvality poskytovaných služeb a celkové spokojenosti</p>	<p>Možná rezistence některých zaměstnanců vůči změně pracovního stylu</p> <p>Náročnější implementace nového přístupu ve stávajících pracovních postupech</p> <p>Nutnost dalšího vzdělávání zaměstnanců pro osvojení nových dovedností</p> <p>PCA nenabízí konkrétní řešení problémů</p> <p>Nepřináší okamžité výsledky, změny a rady</p>

Příležitosti	Hrozby
<p>Rozvoj dalších zaměstnanců v oblasti PCA</p> <p>Rozvoj dalších profesionálních dovedností zaměstnanců a zvýšení jejich motivace</p> <p>Zvýšení dobrého jména a prestiže organizace</p> <p>Nastavení filozofie PCA v celé organizaci, čímž by šla příkladem jiným organizacím</p> <p>Zvýšený zájem jiných organizací o spolupráci</p>	<p>Nedostatek finančních prostředků na realizaci výcviku dalších zaměstnanců v PCA</p> <p>Negativní postoj některých klientů a zaměstnanců vůči změně zavedeného přístupu a z toho plynoucí nespokojenost zaměstnanců, kteří prošli výcvikem</p> <p>Nízká míra motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání</p> <p>Možnost odchodu zaměstnanců s nově získanými dovednostmi ke konkurenci</p> <p>Vrácení se do zajetých stereotypů a z toho plynoucí neefektivní využití financí</p> <p>Vysoká fluktuace v organizaci, což by mohlo ohrozit realizaci projektu v počáteční fázi či jeho dokončení</p>

Tabulka 3: SWOT analýza, zdroj: vlastní tvorba

SWOT analýza zavedení konceptu PCA v Klíči byla zpracovaná na základě teoretických znalostí a praktických zkušeností ve spolupráci s lektorkou výcviku Ing. Bc. Miluší Danešovou. Tabulkové vyjádření viz příloha 1.

Silné stránky jsou shledány ve schopnosti lepšího navázání kontaktu důvěrného vztahu s klientem, kolegou a rodinou klienta, ve schopnosti aktivně naslouchat druhým, v sebereflexi, v efektivní komunikaci a spolupráci s kolegy, klienty a rodinou klienta, ve schopnosti empatického, akceptujícího, kongruentního a nehodnotícího jednání, lepšího uvědomění si svých emocí, poskytovat emoční podporu druhým, v pomoci klientům a kolegům rozeznat, vyjádřit a rozvíjet jejich přednosti a silné stránky, porozumět potřebám druhých, budovat důvěru a respekt, poskytovat klientům a kolegům prostor pro jejich vyjádření a posouzení důsledků jejich jednání, v podpoře empowermentu a autonomie klientů v rozhodování o svém životě, svobodného prožívání sebe samotného a vytvářet prostředí podporující růst a změnu, ve schopnosti přispívat ke zlepšení mezilidských vztahů, pracovního prostředí, ve zvyšování kvality poskytovaných služeb a celkové spokojenosti. **Slabé stránky** jsou shledány v možné rezistenci některých zaměstnanců vůči změně

pracovního stylu, což se může projevit nedostatečnou motivací k účasti v případně dalším kole výcviku a snížením efektivity implementace nových pracovních postupů. Implementace nového přístupu ve stávajících pracovních postupech může být náročnější. Aby efektivita vzdělání v oblasti PCA byla co největší, je nutno zavést další vzdělávání zaměstnanců pro osvojení klíčových dovedností. PCA nenabízí konkrétní řešení problému, ale poskytuje lidem možnost a prostor nalézt si odpovědi sám. Nepřináší okamžité výsledky, změny a konkrétní rady, což může být další slabou stránkou. PCA je v tomto případě doplněn např. krizovou intervencí, KBT, přístupem zaměřeným na řešení apod. **Příležitosti** jsou shledány v rozvoji dalších zaměstnanců v oblasti PCA, v rozvoji dalších profesionálních dovedností zaměstnanců a zvýšení jejich motivace, ve zvýšení dobrého jména a prestiže organizace, v nastavení filozofie PCA v celé organizaci, čímž by šla příkladem jiným organizacím a ve zvýšeném zájmu jiných organizací o spolupráci. **Hrozby** jsou shledány v nedostatku finančních prostředků na realizaci výcviku dalších zaměstnanců v PCA, v negativním postoji některých klientů a zaměstnanců vůči změně zavedeného přístupu a z toho plynoucí nespokojenost zaměstnanců, kteří prošli výcvikem, v nízké míře motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, v možnosti odchodu zaměstnanců s nově získanými dovednostmi ke konkurenci, ve vrácení se do zajetých přístupů a z toho plynoucí neefektivní využití financí. Současná vysoká fluktuace zaměstnanců představuje potenciální hrozbu pro realizaci projektu, který by mohl být ohrožen již v počáteční fázi a nikdy by nebyl dokončen.

8.8 Specifikace stakeholderů

Specifikace stakeholderů	Forma/průběh spolupráce
Zaměstnanci Klíče ve výcviku	Účastníci výcviku Implementace PCA v organizaci
Klienti a ostatní zaměstnanci Klíče	Nepřímá cílová skupina – mohou být pozitivně/negativně ovlivněni změnami a novými dovednostmi kolegů absolvující výcvik
Rodinní příslušníci, opatrovníci	Nepřímá cílová skupina – mohou být pozitivně/negativně ovlivněni změnami a novými dovednostmi kolegů absolvující výcvik
Místní komunita, odborná veřejnost	Může být ovlivněna změnami ve službách poskytovaných zaměstnanci Klíče
Organizace Klíč	Vysílající organizace Spolufinancování projektu – úhrada dalších výdajů (např. pronájem prostor pro výcvik, mzda supervizora, koordinátora projektu a metodika, občerstvení)
Vzdělávací organizace – Vysoká škola aplikované psychologie Terezín (prozatím)	Zajištění vzdělávání zaměstnanců Realizace výcviku
Lektoři výcviku	Vzdělávání zaměstnanců Klíče Dodavatelé materiálu potřebných k výcviku
MPSV	Finanční podpora projektu
Webové stránky Klíče	Propagace projektu
Organizace, aktivně využívající koncept PCA	Spolupráce s Klíčem – příklady dobré praxe

Tabulka 4: Specifikace stakeholderů, zdroj: vlastní tvorba

V této podkapitole jsou uvedeni stakeholderi, kteří byli vyhodnoceni jako nejdůležitější. Jsou to účastníci výcviku, klienti, jejich rodinní příslušníci, zaměstnanci, kteří neprošli výcvikem, avšak budou z projektu také profitovat. Dále zmiňuji místní komunitu, organizaci Klíč,

Vysokou školu aplikované psychologie Tereziín, lektory, dárce, MPSV, Kraj, webové stránky Klíče a případné spolupracující organizace (viz příloha 2).

Mezi subjekty, které by byly zapojeny do rozvoje zaměstnanců v PCA, jsou zaměstnanci Klíče, jež budou realizovat výcvik a implementovat získané znalosti a dovednosti v praxi. Dalšími by byli ostatní zaměstnanci Klíče, klienti a rodinní příslušníci či opatrovníci, kteří mohou být pozitivně či negativně ovlivněni změnami a novými dovednostmi kolegů absolvující výcvik.

Místní komunita může být ovlivněna změnami ve službách poskytovaných zaměstnanci Klíče. Nové dovednosti a přístupy zaměřené na člověka mohou vést k vyšší kvalitě poskytovaných služeb a zlepšení životních podmínek klientů. Tím může dojít k posílení sociální soudržnosti a podpory mezi obyvateli a organizací, což by mohlo přispět k celkovému rozvoji a kvalitě života v dané lokalitě.

Klíč – centrum sociálních služeb, p. o. by byla vysílající organizace, podílela by se na spolufinancování projektu a úhradě dalších výdajů.

MPSV by poskytlo finanční podporu z Evropského sociálního fondu, Operačního programu Zaměstnanost plus.

Vysoká škola aplikované psychologie Tereziín (prozatím) by zajistila realizaci výcviku zaměstnanců Klíče. Lektori by byli jedněmi z hlavních postav výcviku, bez nichž by nebylo možné výcvik realizovat a dosáhnout plánovaných cílů. Byli by také dodavateli materiálů potřebných k realizaci výcviku.

Dalšími aktéry mohou být i jiné organizace, poskytující sociální služby, které využívají terapeutický směr PCA při práci s klienty. S organizacemi by mohla být navázána spolupráce, která by byla pro zaměstnance inspirací při již zavedeném přístupu při práci s klienty. Příkladem může být např. Pohoda – společnost pro normální život lidí s postižením, z. ú., Praha 4, Domov Daliborka, Prostějov, Práh jižní Morava, z. ú.

8.9 Závěr analýzy potřeby

PaedDr. Petr Matuška, Ph.D., ředitel Klíče – centra sociálních služeb, p. o., souhlasí s realizací šetření pro tuto bakalářskou práci a tvorbou projektu pro Klíč – centrum sociálních služeb, p. o., který slouží jako nástroj k zajištění finančních prostředků na realizaci výcviku vybraných zaměstnanců Klíče v PCA. Projekt reaguje na identifikované problémy, je určen pro adekvátní cílovou skupinu a splňuje žádoucí formy vzdělávacích potřeb. Výsledky šetření dokazují zájem zaměstnanců o výcvikový program. Podpora je i ze strany Ministerstva práce

a sociálních věcí, jakožto řídicím orgánem pro Operační program Zaměstnanost plus, pokrývající oblast podpory zaměstnanosti a dalšího vzdělávání

9 Projekt

Název projektu:

Přístup zaměřený na člověka v Klíči – centru sociálních služeb, p. o.

Záměrem bakalářské práce je tvorba projektu, díky kterému by měli zaměstnanci Klíče příležitost k profesnímu a osobnímu růstu, jež by se podepsal na rozvoji organizace, zvýšení kvality poskytované péče a dobrého jména organizace. Cíl projektu splňuje podmínky metody SMART. Forma tohoto vzdělávání sebezkušenostního charakteru v Klíči stále chybí.

9.1 Cíle projektu

Metoda	Vysvětlení	Popis
S	Specifický	Zlepšení mezilidských vztahů a týmové spolupráce Podpora osobnostního a profesního rozvoje zaměstnanců Schopnosti řešit konfliktní situace Posílení pracovního prostředí Zvýšení kvality poskytovaných služeb
M	Měřitelný	Absolvování výcviku a získání certifikátu pro 15 zaměstnanců Klíče Získání zpětné vazby od lektorů a zaměstnanců
A	Dosažitelný	Zajištění dostatečného finančního krytí pro výcvik Časové plánování pro minimalizaci překážek spojených s pracovním vytížením zaměstnanců
R	Relevantní	Dosažení klíčových znalostí a dovedností zaměstnanců Klíče prostřednictvím výcviku v PCA
T	Časově omezený	Dokončení výcviku a implementace nových dovedností do praxe do konce roku 2026

Tabulka 5: Cíl projektu dle metody SMART, zdroj: vlastní tvorba

Cílem projektu je do konce roku 2026 realizovat akreditovaný výcvik v PCA. Výcvik je určen pro 15 zaměstnanců Klíče, poskytuje teoretické a praktické zkušenosti z oblasti rogersovské psychoterapie. Tyto dovednosti budou moci zaměstnanci využívat v oblasti mezilidských vztahů, osobnostního růstu, v krizových a konfliktních situacích jak v pracovním, tak

i osobním životě. Přínosem projektu bude posílení a upevnění vzájemných vztahů v organizaci, podpora respektu k individuálním potřebám a jedinečnosti každého člověka.

Záměrem projektu je vytvořit v Klíči prostředí podporující autonomii, důvěru a empatickou interakci mezi všemi stranami, jež napomáhá k efektivní spolupráci, kladoucí důraz na individuální ohledy a lidskost. Projekt je příležitostí nejen pro zvýšení kompetencí zaměstnanců, ale i kvality poskytovaných služeb a prestiže organizace.

9.2 Základní údaje – realizátor projektu

Název realizátora projektu: Vysoká škola aplikované psychologie, Terezín

Sídlo: Akademická 409, 411 55 Terezín

Rektor: PhDr., Mgr., Štefan Medzihorský

V současné době je jako realizátor projektu uvedena VŠAPs Terezín z důvodu platné akreditace MŠMT. V případě získání akreditace MPSV bude realizátor projektu aktualizován. Tento projekt je navržen tak, aby již splňoval požadavky akreditace MPSV, která bude od roku 2025 platná, tudíž výcvik bude realizován na klíč (v Olomouci).

10 Klíčové aktivity

Kapitola se zabývá klíčovými aktivitami, potřebnými pro úspěšné ukončení projektu a splnění jeho cíle. Identifikace klíčových aktivit je zásadní pro efektivní řízení projektu.

10.1 KA 1 – Výběr účastníků výcviku

Bude realizováno 1. 4. 2025 – 30. 4. 2025.

V rámci KA 1 jsou stanoveny tyto výsledky, výstupy a indikátory:

Klíčová aktivita (KA)	Výsledky	Výstupy	Indikátory
KA 1 Výběr účastníků výcviku	Vytvořen seznam účastníků	Zjišťování zájmu zaměstnanců o výcvik	Vybraných 15 zaměstnanců

Tabulka 6: Klíčová aktivita 1, zdroj: vlastní tvorba

V rámci KA 1 bude důležité pečlivě vybrat potenciální účastníky výcviku. Měli by být emočně stabilní, odolní vůči psychosociální zátěži, měli by mít dobrý vztah k lidem, projevovali toleranci, vyšší empatii a ochotu akceptovat druhé.

10.2 KA 2 – Plánování a organizace harmonogramu směn a zázemí výcviku

Bude realizováno 1. 5. 2025 – 31. 5. 2025.

V rámci KA 2 jsou stanoveny tyto výsledky, výstupy a indikátory:

Klíčová aktivita (KA)	Výsledky	Výstupy	Indikátory
KA 2 Plánování a organizace termínů výcviku, harmonogramu směn	Zajištěn bezproblémový chod pracoviště v době konání výcviku bez negativního dopadu na běžný provoz služby	Dlouhodobý plán pracovních směn, zohledňující účast zaměstnanců na výcviku	Formulován roční harmonogram směn, zohledňující účast zaměstnanců na výcviku, umožňující nepřetržitý provoz služby a běžný chod pracoviště
Zázemí výcviku	Konkrétní prostory k realizaci výcviku	Seznam lokálních prostor k uskutečnění výcviku	Smlouva o pronájmu prostor

Tabulka 7: Klíčová aktivita 2, zdroj: vlastní tvorba

Je důležité brát v úvahu pracovní zatížení zaměstnanců při tvorbě harmonogramu směn. Je nutné rozvrhnout plán směn tak, aby minimalizoval rušení pracovního procesu a zároveň zaměstnancům zajistil dostatek času na účast na vzdělávacích aktivitách (Berkley, Kamplan 2019, s. 231).

Je také nutné zajistit prostory, které disponují materiálně technickým vybavením dle požadavků lektora. Pro místo konání výcviku jsou dvě možnosti: ve vlastním zařízení či mimo organizaci. Nevýhodou školení v organizaci je z mé osobní mnoholeté (jak lektorské, tak i účastnické) zkušenosti stálé odbíhání zaměstnanců, kteří pracují v konkrétní budově (z důvodu pracovních povinností), anebo časté vstupování klientů do místnosti, kde probíhá školení. Toto časté přerušování může mít negativní vliv na koncentraci účastníků a na efektivitu výcviku. Proto je vhodné již při plánování projektu zvážit i možnost konání výcviku mimo organizaci, kde by mohly být tyto nevýhody eliminovány.

10.3 KA 3 – Realizace výcviku (1. část)

Bude realizováno 1. 9. 2025 – 31. 12. 2025

V rámci KA 3 jsou stanoveny tyto výsledky, výstupy a indikátory:

Klíčová aktivita (KA)	Výsledky	Výstupy	Indikátory
KA 3 Realizace výcviku (1. část)	Průběžný profesní a osobní rozvoj zaměstnanců	Účast na výcviku	15 prezenčních listin z 6 uskutečněných setkání

Tabulka 8: Klíčová aktivita 3, zdroj: vlastní tvorba

Před samotnou realizací výcviku bude s lektory dohodnuta přesná zakázka, aby byl výcvik efektivní. Vzhledem k tomu, že se budou výcviku účastnit zaměstnanci na všech hierarchických úrovních, je zřejmé, že bude ve skupině fungovat určitá dynamika. Lektori s tímto budou seznámeni. Výsledkem KA 3 bude průběžný profesní a osobní rozvoj zaměstnanců.

10.4 KA 4 – Průběžné hodnocení

Bude realizováno 1. 1. 2026 – 15. 1. 2026

V rámci KA 4 jsou stanoveny tyto výsledky, výstupy a indikátory:

Klíčová aktivita (KA)	Výsledky	Výstupy	Indikátory
KA 4 Průběžné hodnocení	Úprava zakázky dle potřeb skupiny, popř. pokračování v nastaveném režimu	Průběžná zpráva	Vyplněné průběžné dotazníky účastníků i lektorů

Tabulka 9: Klíčová aktivita 4, zdroj: vlastní tvorba

Je důležité průběžně monitorovat a hodnotit výcvik ze strany účastníků i poskytnout zpětnou vazbu ze strany lektorů, reagovat na potřeby účastníků uvnitř skupiny, popř. upravit zakázku

dle potřeb či pokračovat v nastaveném režimu. Může proběhnout i supervize (po realizaci 1. i 2. části výcviku).

10.5 KA 5 – Realizace výcviku (2. část), závěrečná zkouška, obhajoba

Bude realizováno 16. 1. 2026 – 29. 5. 2026.

V rámci KA 5 jsou stanoveny tyto výsledky, výstupy a indikátory:

Klíčová aktivita (KA)	Výsledky	Výstupy	Indikátory
KA 5 Realizace výcviku (2. část) Závěrečná zkouška Obhajoba	Úspěšné absolvování závěrečné zkoušky Připravenost implementovat nabyté znalosti a dovednosti v praxi	Zpracovaná závěrečná práce Získané znalosti a dovednosti zaměstnanců, profesní a osobní rozvoj	15 certifikátů o absolvování výcviku 15 prezenčních listin ze 7 uskutečněných setkání

Tabulka 10: Klíčová aktivita 5, zdroj: vlastní tvorba

Výsledkem KA 5 bude tým kompetentních zaměstnanců, kteří úspěšně ukončili výcvik a jejichž teoretické znalosti a praktické dovednosti budou v souladu s PCA. Nabyté znalosti a dovednosti budou schopni implementovat do praxe. Hlavním výstupem bude profesní a osobní rozvoj zaměstnanců, jež by měl být reflektován v závěrečné práci.

10.6 KA 6 – Implementace získaných znalostí a dovedností

Realizována průběžně. V rámci KA 6 jsou stanoveny tyto výsledky, výstupy a indikátory:

Klíčová aktivita (KA)	Výsledky	Výstupy	Indikátory
KA 6 Implementace získaných znalostí a dovedností	Zlepšení pracovních podmínek a mezilidských vztahů, spokojenosti, prostředí podporující růst člověka, empatické, akceptující a kongruentní jednání, aktivní naslouchání, empowerment	Efektivní využití nových dovedností v praxi	Zvýšení kvality poskytovaných služeb a renomé organizace

Tabulka 11: Klíčová aktivita 6, zdroj: vlastní tvorba

Výsledkem zavádění získaných znalostí a dovedností do praxe je prokazatelné zlepšování pracovních podmínek, mezilidských vztahů a z toho plynoucí postupné zvyšování kvality poskytovaných služeb.

10.7 KA 7 – Vyhodnocení a evaluace

Bude realizováno 1. 6. 2026 – 30. 6. 2026

V rámci KA 7 jsou stanoveny tyto výsledky, výstupy a indikátory:

Klíčová aktivita (KA)	Výsledky	Výstupy	Indikátory
KA 7 Vyhodnocení a evaluace projektu	Evaluační zpráva hodnotící úspěšnost projektu	Monitorování procesu a hodnocení účinnosti, zhodnocení dopadu na pracovní výkon a kvalitu poskytovaných služeb	Vyplněné evaluační dotazníky

Tabulka 12: Klíčová aktivita 7, zdroj: vlastní tvorba

Výsledkem KA 7 je zhodnocení projektu, jeho přínosy, dopady na jednotlivce, skupinu, pracovní prostředí, zpětná vazba lektorů a účastníků výcviku, supervize. Identifikace konkrétních oblastí, jež byly úspěšně zlepšeny díky výcviku, návrh na další možné kroky pro další zlepšení pracovního prostředí, evaluace provedených změn, popř. návrh plánu a osob, které se zúčastní druhého kola výcviku.

11 Přidaná hodnota projektu

Implementace získaných znalostí a dovedností bude prováděna již během průběhu realizace projektu, což povede k postupnému zlepšování pracovního prostředí organizace. Tím se podpoří růst, změna a důvěra jednotlivých zaměstnanců a klientů. Zvýší se jejich znalosti a dovednosti v oblastech efektivní komunikace, spolupráce, mezilidských vztahů, sebereflexe, kongruentního a nehodnotícího jednání, emoční podpory, rozvoje silných stránek, porozumění potřebám, budování důvěry a respektu, empowermentu a autonomie. Tím dojde k postupnému zvyšování kvality poskytovaných služeb a celkové spokojenosti. Změny pracovního klimata podpoří motivovanost zaměstnanců k dalšímu rozvoji. Opakovanost projektu zvyšuje počet odborníků a přispívá k hodnotám organizace, jako jsou otevřenost, laskavost, autenticita či podpora osobního růstu klientů.

Je možné navázat spolupráci s organizacemi, využívajícími koncept PCA při své praxi, např. s organizacemi zmíněnými v kapitole 2.8.

12 Management rizik

Identifikace předpokládaných rizik	Hodnocení rizik	Popis dopadu rizik	Návrhy preventivních opatření
KA 1 Nezájem zaměstnanců o realizaci výcviku, fluktuace účastníků před či během výcviku	Střední pravděpodobnost, vysoký dopad	Nenaplnění cíle projektu, kolize v rozpočtu projektu	Zkoumání potřeb zaměstnanců, podpora osobního a profesního růstu ze strany vedení, zdůraznění osobních výhod výcviku a oblastí rozvoje, dobrá propagace projektu, uzavření písemné dohody se zaměstnancem o navrácení odpovídající částky, individuální přístup
KA 2 Narušení bezproblémového chodu pracoviště	Malá pravděpodobnost, vysoký dopad	Oslabené směny a z toho vyplývající nekvalitně poskytované služby klientům, vyčerpání zaměstnanci	Zajištění zastupitelnosti zaměstnanci DPP, sestavení plánu směn s dostatečným předstihem
Nenalezení vhodných termínů a prostor pro realizaci výcviku	Malá pravděpodobnost, střední dopad	Kolize v organizaci projektu	Plánování termínů výcviku a prostor s předstihem, uzavření nájemní smlouvy, mít v záloze své prostory
KA 3 Nedostatečně kvalifikovaní	Malá pravděpodobnost, vysoký dopad	Nemotivovanost zaměstnanců, neochota účastnit se	Provést důkladný průzkum profesionálního profilu

lektori		výcviku, nenaplňování projektového záměru	lektora, jasně specifikovat zakázku
KA 4 Nenaplnění očekávaného cíle	Střední pravděpodobnost, malý dopad	Průběžné neplnění cíle projektu	Průběžné monitorování a hodnocení ze stran účastníků, zpětná vazba od lektorů, úprava zakázky dle potřeb skupiny
KA 5 Nekvalitní výuka	Malá pravděpodobnost, vysoký dopad	Nenaplnění cíle projektu	Komunikace s lektory, dát jim zpětnou vazbu, komunikace se zaměstnavatelem, jednání s poskytovatelem výcviku
KA 6 Negativní postoj vůči změně ze strany ostatních zaměstnanců	Střední pravděpodobnost, střední dopad	Kolize mezi zaměstnanci	Individuální přístup, podpora vzájemné spolupráce, supervize, motivace dalších zaměstnanců k absolvování výcviku
KA 7 Nenaplnění očekávaného cíle projektu	Střední pravděpodobnost, vysoký dopad	Nenaplnění cíle projektu, nevhodné využití finančních zdrojů, poskytování služeb na stejné úrovni	Průběžné monitorování a hodnocení zaměstnanců výcviku, zpětná vazba ze strany lektorů, reagovat na potřeby účastníků uvnitř skupiny, supervize
Nedostatek finančních prostředků na	Střední pravděpodobnost, vysoký dopad	Projekt by nebyl realizován, ztráta možnosti zvýšení	Sledování výzev Kraje, důkladná příprava projektu, podání žádosti

realizaci projektu		kvality poskytovaných služeb	v termínu
--------------------	--	------------------------------------	-----------

Tabulka 13: Management rizik, zdroj: vlastní tvorba

Management rizik je důležitý pro identifikaci možných rizik, které se mohou v průběhu realizace projektu objevit. Je proto potřeba důkladně identifikovat předpokládaná rizika pro předcházení, zmírnění nebo minimalizování potenciálních problémů a překážek a zvýšení pravděpodobnosti úspěšného dokončení projektu.

První riziko se vztahuje na první klíčovou aktivitu. U této aktivity se mohou vyskytnout potíže s nezájmem zaměstnanců o výcvik či fluktuace zaměstnanců před nebo v průběhu výcviku, což by mělo vysoký dopad na realizaci projektu. Pravděpodobnost je střední, do projektu jsou přijati ti zaměstnanci, kteří projeví zájem, avšak už 8 z nich z organizace odešlo. Důležité je cílit projekt na individuální potřeby zaměstnanců či organizace. Zaměstnanci musí vědět, jaký má pro ně vzdělávání význam, co jim přinese jak v profesním, tak popř. i v osobním životě. Důležitá je podpora vedení. Další možností je dohodnout se se zaměstnanci a písemně doložit, že v případě podání výpovědi v průběhu výcviku bude zaměstnancem navracena odpovídající částka.

V průběhu výcviku může dojít k narušení bezproblémového chodu pracoviště v případě nedostatečného sestavení harmonogramu směn s předstihem, což by mohlo negativně ovlivnit poskytování kvalitní péče v organizaci. Pravděpodobnost tohoto rizika je hodnocena jako nízká, neboť v Klíči je předběžný harmonogram směn vždy plánován na rok dopředu. Je nezbytné zajistit včasnou zastupitelnost pro minimalizaci možných komplikací.

Před realizací výcviku může dojít k situaci, kdy nebudou moci být využity prostory pro výcvik, což by mělo na realizaci projektu střední dopad. Došlo by ke kolizi organizace projektu. Je důležité hledat vhodné prostory s předstihem, uzavřít s majitelem prostoru smlouvu, v případě nastalé situace využít vlastní prostory, např. tělocvičnu. Pravděpodobnost nenalezení vhodných termínů je sledována jako malá se středním dopadem na projekt, kdy by došlo opět ke kolizi v organizaci. Zajištění termínů s předstihem může pomoci k minimalizování tohoto rizika.

Třetí riziko se vztahuje na třetí klíčovou aktivitu. U této aktivity se mohou vyskytnout potíže s nedostatečnou kvalifikací lektorů, což by mělo vysoký dopad na naplnění cíle projektu. Účastníci by byli demotivováni, nechtěli by se dále zúčastnit výcviku, nespoupravovali by. Je tedy potřebné, aby zadavatel navázal kontakt s lektory odborníky, což

Lze vysledovat z jejich profesionálního profilu a před samotnou realizací přesně specifikovat zakázku a cíl výcviku.

Čtvrté riziko je spojené s nedostatečným průběžným hodnocením průběhu výcviku. Z vyplněných dotazníků může být zřejmé, že nedochází k naplňování cílů projektu. Je potřeba poskytovat lektorům zpětnou vazbu a upravit zakázku dle potřeb skupiny.

Ve druhé části realizace projektu může být zaznamenána nekvalitní výuka, která by měla za následek nenaplnění cílů projektu. Důležitá je komunikace s lektorem, vyjádření nespokojenosti s formou výcviku, sdílení svých připomínek a požadavků na zlepšení výuky. V dalším kroku je vhodné obrátit se na svého nadřízeného či zaměstnavatele. Ten by měl být otevřen zpětné vazbě od účastníků výcviku a měl by jednat s poskytovatelem výcviku. Poskytovatel výcviku by mohl nabídnout alternativní možnosti pro dokončení výcviku nebo zajištění jiných lektorů, aby bylo dosaženo naplnění cílů projektu.

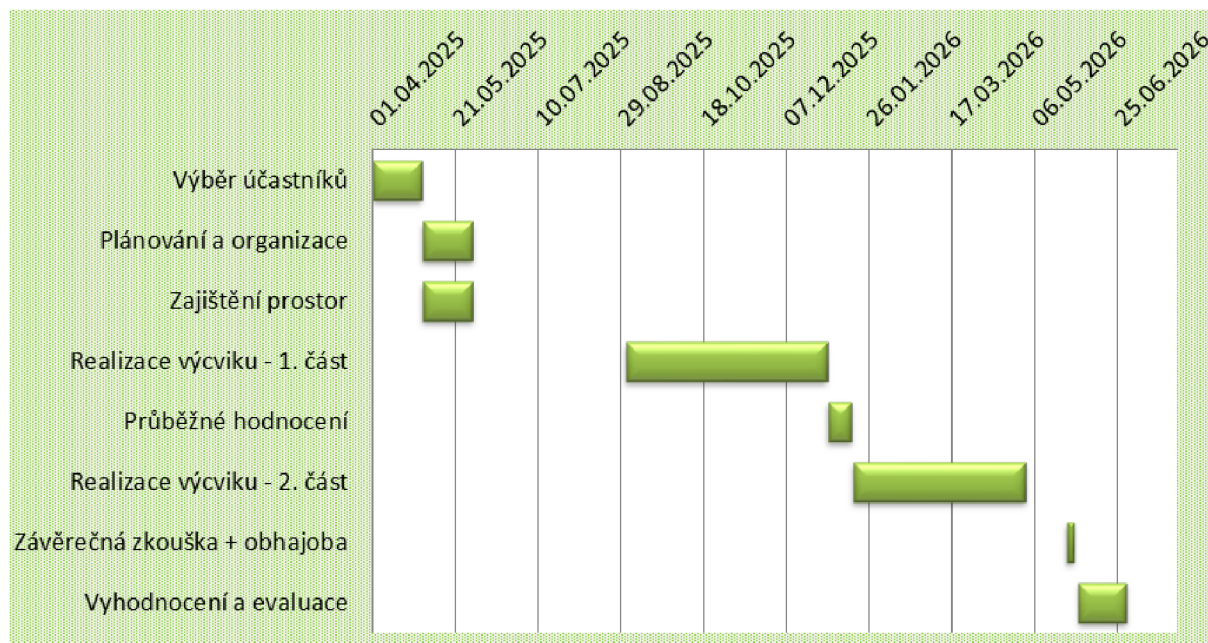
Odlíšnost názorů a přístupu účastníků může být potenciálním zdrojem negativního postoje vůči změně ze stran ostatních zaměstnanců, což by mohlo vyvolat kolizi mezi zaměstnanci. Je nutné přistupovat k lidem individuálně, podpořit vzájemnou spolupráci ze strany vedení či supervizora, podporovat další zaměstnance k absolvování výcviku, komunikovat otevřeně, trpělivě, respektovat názory druhých a naslouchat jim.

Sedmé riziko je spojeno se sedmou klíčovou aktivitou. Při vyhodnocení a evaluaci projektu se může projevit, že očekávaný cíl není naplněn, což by mělo vysoký dopad. Získané finanční prostředky by byly využity nevhodně. Je nezbytné průběžně vyhodnocovat cíle projektu jak ze strany účastníků, tak lektorů, reagovat na potřeby zaměstnanců uvnitř skupiny a průběžně upravovat zakázku s lektory tak, aby byly naplněny očekávané cíle.

Poslední předpokládané riziko je spojeno s neúspěchem v podání projektu a nezískáním finančních prostředků na realizaci výcviku. Lze ho charakterizovat jako riziko s vysokým dopadem. Je nezbytné průběžně sledovat výzvy Kraje, pečlivě připravit projekt a podat žádost v termínu, aby nedošlo ke ztrátě příležitosti zefektivnění služby a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

13 Ganttův diagram

Na základě naplánovaných klíčových aktivit je v grafu 3 znázorněn harmonogram v podobě Ganttova diagramu. Znázorňuje průběh realizace a naplňování aktivit projektu tak, jak na sebe časově navazují, a to v období od 1. 4. 2025 do 30. 6. 2026.



Graf 3: Časové vymezení dílčích aktivit, zdroj: vlastní tvorba

Shrnutí

Výběr účastníků:	1. 4. 2025 – 30. 4. 2025
Plánování a organizace:	1. 5. 2025 – 31. 5. 2025
Zajištění prostor k výcviku:	1. 5. 2025 – 31. 5. 2025
Realizace 1. části výcviku:	1. 9. 2025 – 31. 12. 2025
Průběžné hodnocení:	1. 1. 2026 – 15. 1. 2026
Realizace 2. části výcviku:	16. 1. 2026 – 30. 4. 2026
Závěrečná zkouška + obhajoba:	25. 5. 2026 – 29. 5. 2026
Vyhodnocení a evaluace:	1. 6. 2026 – 30. 6. 2026

14 Rozpočet

Zdroje	Počet	Cena	Celkem	Poznámka
Platba za celý kurz	15 osob	39 000 Kč/osoba	585 000 Kč	ESF
Jiné zdroje			181 600 Kč	provozní prostředky Klíče

Výdaje	Počet	Cena	Celkem	Poznámka
Výcvik (lektoři, cestovné lektorů, ubytování, výukové materiály)			585 000 Kč	cílová cena se nemusí v roce 2025 shodovat s touto částkou
Prostory pro výcvik	14 dní	3 600 Kč/den	50 400 Kč	velká učebna UPOL
Flipchartový blok		150 Kč/ks	150 Kč	
Fixy		25 Kč/bal.	50 Kč	
Občerstvení na kurzu	14 dní	1 500 Kč/den	21 000 Kč	káva, čaj, cukr, koláče, ovoce
Koordinátor projektu	15 měsíců	4 000 Kč/měsíc	60 000 Kč	zaměstnanec Klíče
Metodik projektu	15 měsíců	3 000 Kč/měsíc	45 000 Kč	zaměstnanec Klíče
Supervizor	4 hod.	1 250 Kč/hod.	5 000 Kč	2 hod. supervize po 1. části výcviku + 2 hod. supervize po 2. části výcviku
Zdroje celkem			766 600 Kč	
Výdaje celkem			766 600 Kč	
Rozdíl			0 Kč	

Tabulka 14: Rozpočet projektu, zdroj: vlastní tvorba

V rámci projektu bylo alokováno 585 000 Kč z Evropského sociálního fondu na platbu za výcvikový program pro 15 osob s cenou 39 000 Kč na osobu. Dalšíh 181 600 Kč je vyčleněno z provozních prostředků Klíče (Nadace ČEZ, Olomoucký kraj, NROS aj.).

Výdaje zahrnují náklady na lektory, výukové materiály, prostory pro výcvik v učebně Univerzity Palackého v Olomouci, občerstvení, flipchartový blok, fixy, koordinátora projektu,

metodika a supervizora. Lektoři mají uhrazené náklady na výuku, cestovné a ubytování v Hotelu Palace v Olomouci.

Koordinátorem projektu je zaměstnanec Klíče, který plánuje a organizuje celý projekt, rozděluje úkoly mezi zaměstnance, komunikuje se všemi zainteresovanými stranami, sleduje postup projektu, zajišťuje dodržování harmonogramu a rozpočtu, řeší problémy vzniklé během realizace projektu, zajišťuje veškerou dokumentaci (zprávy, prezenční listiny, vyhodnocení apod.) a předkládá je zainteresovaným stranám, uzavírá projekt. Koordinátor projektu pracuje 15 měsíců za 60 000 Kč.

Metodik projektu spolupracuje s koordinátorem, zajišťuje dodržování termínů a rozpočtu projektu, pracuje na řešení problémů a konfliktů, které mohou vzniknout během realizace projektu. Pracuje 15 měsíců za 45 000 Kč.

Supervizor poskytuje účastníkům výcviku odbornou pomoc a to především po absolvování 1. části a 2. části. Podporuje zaměstnance rozvíjet dovednosti a kompetence, řeší případné konflikty, posiluje profesionální růst a sebeuvědomění účastníků. Supervizor pracuje 2+2 hodiny za celkovou částku 5 000 Kč.

Celkové zdroje a výdaje projektu činí 766 000 Kč, přičemž rozpočet je vyrovnaný bez rozdílu.

Výcvik je spolufinancován z provozních prostředků Klíče ve výši 24 %.

15 Strukturované představení intervenční logiky projektu

	Shrnutí projektu	Indikátory	Způsob ověření	Předpoklady
Přínosy	Zlepšení pracovního prostředí, efektivnější komunikace, lepší porozumění potřebám klientů, budování důvěry a respektu, lepší mezilidské vztahy, poskytnutí prostoru, kde jsou lidé přijímáni bez hodnocení a souzení	Zvýšení kvality poskytovaných služeb a renomé organizace Hodnoty organizace - otevřenost, laskavost, autenticita a podpora osobního růstu klientů	Pravidelné hodnocení kvality poskytovaných služeb zaměstnanci, klienty i rodinou klienta Webové stránky – zásady a cíle	Otevřená komunikace, efektivní vedení, zohlednění potřeb zaměstnanců
Cíle	Rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců Klíče prostřednictvím výcvikového programu v PCA, konaný v době od 1. 9. 2025 do 30. 4. 2026	15 zaměstnanců úspěšně dokončilo výcvik Nejméně 75 % účastníků hodnotí kurz jako přínosný a užitečný Hodnoty organizace	15 certifikátů o absolvování výcviků 15 formulářů s průběžným hodnocením výcviku 15 evaluačních formulářů Výroční zpráva	Zaměstnanci využívají nabyté znalosti a dovednosti v praxi

Výstupy	<p>Výukové materiály dodány</p> <p>Výcvik v PCA realizován</p> <p>Vyškolený tým 15 zaměstnanců</p> <p>Úspěšné zakončení závěrečné zkoušky a obhajoby</p> <p>Zpracovaná evaluační zpráva</p> <p>Supervize zrealizovány</p>	<p>Podepsané prezenční listiny z 6 dvoudenních setkání</p> <p>15 certifikátů o absolvování výcviku</p> <p>Vyplněné dotazníky zpětné vazby</p> <p>Smlouva o pronájmu prostor</p>	<p>Docházkové listy, certifikáty, dotazníky zpětné vazby</p> <p>Příspěvek na webových stránkách Klíče</p> <p>Rozpočet</p> <p>Evaluační zpráva</p> <p>Výroční zpráva</p>	<p>Uděleny granty</p> <p>Přesně zadaná zakázka</p> <p>Zájem o výcvik</p> <p>Efektivní organizace</p> <p>Zájem o další vzdělávání zaměstnanců</p>
Klíčové aktivity	<p>1. Výběr účastníků výcviku (KA1)</p> <p>2. Plánování a organizace (KA2)</p> <p>3. Realizace výcviku 1. část (KA3)</p> <p>4. Průběžné hodnocení (KA4)</p> <p>5. Realizace výcviku 2. část, závěrečná zkouška, obhajoba (KA5)</p> <p>6. Implementace (KA6)</p> <p>7. Vyhodnocení a evaluace (KA7)</p>	<p>Finanční zdroje</p> <p>Granty</p> <p>Dary</p> <p>Nefinanční zdroje</p> <p>Prostory</p> <p>Lektoři</p> <p>Zaměstnanci</p> <p>Znalosti a dovednosti</p> <p>Spolupráce</p>	<p>KA 1 1. 4. – 30. 4. 2025</p> <p>KA 2 1. 5. – 31. 5. 2025</p> <p>KA 3 1. 9. – 31. 12. 2025</p> <p>KA 4 1. 1. – 15. 1. 2026</p> <p>KA 5 16. 1. – 30. 4. 2026 25. 5. – 29. 5. 2026</p> <p>KA 6 průběžně</p> <p>KA 7 1. 6. – 30. 6. 2026</p>	<p>Zájemci o výcvik</p> <p>Dostupnost lektorů</p> <p>Dostupnost prostor pro výcvik</p> <p>Uděleny dotace</p>

Tabulka 15: Intervenční logika projektu, zdroj: vlastní tvorba

Závěr

V rámci této bakalářské práce byly zmapovány možnosti vzdělávání zaměstnanců Klíče prostřednictvím sebezkušenostního výcviku v PCA a následně zpracován projekt, který slouží jako nástroj k získání finančních prostředků na realizaci výcviku pro zaměstnance Klíče. Intenzivní sebezkušenostní výcvik zahrnuje teoretické a praktické zkušenosti z oblasti rogersovské psychologie, díky nimž budou zaměstnanci schopni využívat tyto dovednosti v oblasti mezilidských vztahů, v krizových a konfliktních situacích, v pracovním i osobním životě. Díky výcviku by mohlo dojít v organizaci k posílení pracovního prostředí, upevnění vzájemných vztahů, podpoře respektu k individuálním potřebám a jedinečnosti každého člověka, zvýšení efektivity práce, spokojenosti klientů i zaměstnanců a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Implementace PCA vyžaduje pečlivou přípravu, důsledný výběr účastníků, kteří by měli být emočně stabilní, odolní vůči psychosociální zátěži, měli by projevovat toleranci, empatii a akceptovat druhé. Je důležité, aby se tyto vlastnosti u účastníků projevovaly a výcvikem následně dále rozvíjely (Vymětal 2010, s. 233).

Realizátorem projektu je v rámci této bakalářské práce prozatím Vysoká škola aplikované psychologie Terezín. Prostřednictvím celoživotního vzdělávání nabízí tato instituce 2 roční kurzy, akreditované MŠMT a realizovatelné pouze v Terezíně. V současné době probíhá práce lektorek na získání akreditace MPSV, což v budoucnu umožní uskutečnit výcvik pro zaměstnance Klíče v Olomouci, čímž se zlepší ekonomická stránka projektu prostřednictvím úspor spojených s náklady na pobyty zaměstnanců a jejich cesty do Terezína. Projekt je tedy vypracován na koncept již nové akreditace MPSV, který bude směřován na oblast sociální práce, sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách a potřeby dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách. *„Vzhledem k tomu, že se tímto mění zaměření celého výcvikového kurzu (ačkoliv základní pilíře musí zůstat zachovány), bude potřeba se tomu děle věnovat a přenastavit samotnou náplň programu, vybrat další kompetence a dovednosti, případně další nácviky (kromě empatie, kongruence a přijetí) pro oblast sociální práce, neboť doposud byl kurz orientován pro zájemce o rozšiřování a prohlubování zájmu o oblast psychoterapie, pro studenty a absolventy VŠAPs a zájemce o PCA přístup z řad širší veřejnosti... (Danešová, 2024).“*

V současné době spolupracuji s lektorkou na obsahu výcvikového programu, aby odpovídal požadavkům sociální práce. Proto je již zcela jisté, že se na výcviku bude podílet více lektorů, než v původním, akreditovaném MŠMT.

V rámci této práce bylo omezeno získání většího počtu rozhovorů se zaměstnanci, a to kvůli vysoké fluktuaci, se kterou se daná organizace potýká. Před započítáním projektu je nezbytné provést opakovaný výběr účastníků výcviku, neboť během průběhu této práce opustilo organizaci 40 % zájemců o výcvik, což představuje 8 zaměstnanců z 20.

Věřím, že zavedení PCA v organizaci přinese pozitivní změny a posílí vztahy mezi klienty a zaměstnanci, obohatí pracovní prostředí o další hodnoty, jako jsou otevřenost, laskavost, autenticita či podpora osobního růstu klientů a tím přispěje k celkovému zlepšení kvality života klientů, spokojenosti zaměstnanců a rozvoji organizace.

Bibliografie

BAJER, Pavel, 2015. Moc ve vztahu sociálního pracovníka a klienta uplatněná z pohledu PCA. Online. Sociální práce/Sociálna práca 2015(5), 89-105. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/wp-content/uploads/2020/11/2015-5.pdf>. [citováno 2024-03-16].

BAJER, Pavel, 2007. Osobnostní rozvoj člena výcvikové komunity v přístupu zaměřeném na člověka (PCA). Bakalářská práce. Masarykova univerzita v Brně.

BARTÁK, Jan, 2007. Vzdělávání ve firmě. Management studium. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-68-6.

BEDNÁŘ, Martin, 2012. Kvalita v sociálních službách. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3069-0.

BEDNÁŘ, Martin, 2014. Manuál zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. 2. vyd. Olomouc: Caritas – Vyšší odborná škola sociální Olomouc. ISBN 978-80-87623-10-7.

BERKLEY, R. A., KAPLAN, D. M. 2019. Strategic Training and Development. Kalifornie: Sage Publications. ISBN 978-1506344393.

ČESKÝ INSTITUT PCA BRNO, 2024. Český Institut PCA Brno. Online. Dostupné z: <https://www.rogers.cz/>. [citováno 2024-03-16].

DANEŠOVÁ, M. Akreditace kurzu. Rozhovor, Bohuňovice, 12. 4. 2024.

DIAKONICKÁ AKADEMIE, 2024. Online. Dostupné z: <https://www.diakonicka-akademie.cz/>. [citováno 2024-03-16].

DRAPELA, Victor, 1998. Přehled teorií osobnosti. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-251-3.

HAVRDOVÁ, Zuzana, 1999. Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci. Praha: Osmium. ISBN 80-902081-8-5.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET, 2004. Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.

HENDL, Jan. 2016. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

HILLMAN, James, 2000. Klíč k duši: cesta za objevením individuálního životního smyslu. Praha: Portál. ISBN 80-7178-393-5.

KLÍČ – CENTRUM SOCIÁLNÍCH SLUŽEB, p. o., 2020. Online. Dostupné z: <https://www.klic-css.cz/>. [citováno 2024-03-01].

KLÍČ – CENTRUM SOCIÁLNÍCH SLUŽEB, p. o. [2022]. Plán rozvoje. Online. Dostupné z: https://www.klic-css.cz/system/ajax/download/getdownloadzipfile?actionName=getZIPDownload&documentID=12825&nodeClass=DPSPraha.Tenders&attachmentField=TendersFiles&documentName=PlanRozvojeKlice-CSS_P.o2022-2024. [citováno 2024-01-21].

KLÍČ – CENTRUM SOCIÁLNÍCH SLUŽEB, p. o. [2024]. Služby. Online. Dostupné z: <https://www.klic-css.cz/sluzby/jak-pozadat-o-sluzbu>. [citováno 2024-01-21].

KOSTKOVÁ, Tereza, 2015. Rodinné konstelace a přístup zaměřený na osobu a jejich současné postavení v ČR. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni.

KRATOCHVÍL, Stanislav, 2017. Základy psychoterapie. 7. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1227-0.

KREBS, Vojtěch a Jaroslava DURDISOVÁ, 2015. Sociální politika. Praha: Codex Bohemia. ISBN 978-80-7478-921-2.

MÁTEL, Andrej, 2019. Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2220-2.

MATOUŠEK, Oldřich, 2013. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2.

MATOUŠEK, Oldřich, 2012. Základy sociální práce. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0211-0.

MEARNS, Dave a Brian THORNE, 2013. Terapie zaměřená na člověka: pro využití v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3881-9.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (MPSV), [b.d.]. Standardy kvality sociálních služeb. Online. MPSV. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/standardy-kvality-socialnich-sluzeb>. [citováno 2024-02-01].

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY (MŠMT), [2013-2024]. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha. Online. MŠMT. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelani-v-cr>. [citováno 2024-03-17].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY (MZD), [2004]. Etický kodex zdravotnického pracovníka nelékařských oborů. Online MZD. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/vestnik/vestnik-7-2004-2>. [citováno 2024-03-25].

NAVRÁTIL, Pavel, 2001. Teorie a metody sociální práce. Brno: Marek Zeman. ISBN 80-903070-0-0.

NYKL, Ladislav, 2012. Carl Ransom Rogers a jeho teorie: přístup zaměřený na člověka. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4055-3.

PCA INSTITUT PRAHA, 2024. PCA Institut Praha. Online. Dostupné z: <https://www.pca-institut.cz/cs/>. [citováno 2024-03-16].

PLEVOVÁ, Irena, 2013. Základy psychoterapie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3505-3.

PÖRTNER, Marlis, 2009. Na osobu zaměřený přístup v práci s lidmi s mentálním postižením a s klienty vyžadujícími trvalou péči. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-582-0.

PROUTY, Garry, Dion van WERDE, Marlis PÖRTNER, 2005. Preterapie: navázání a udržení kontaktu s obtížně komunikujícími klienty. Praha: Portál. ISBN 80-7178-949-6.

PRAŽSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA PSYCHOSOCIÁLNÍCH STUDIÍ (PVŠPS), [2017]. Semináře a výcviky. Online. PVŠPS. Dostupné z: <https://www.pvsps.cz/>. [citováno 2024-03-16].

ROGERS, Carl Ransom, 2015. Být sám sebou: terapeutův pohled na psychoterapii. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0796-2.

ROGERS, Carl Ransom, 2014. Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele. Přeložil Jiří KREJČÍ. Klasici (Portál). Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0597-5.

ROGERS, Carl Ransom, c1999. O osobnej moci. Modra: Persona. ISBN 80-967980-1-4.

SPOLEČNOST SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ ČR (SSP ČR), [2023]. Etický kodex SSP ČR. Online. SSP ČR. Dostupné z: <https://www.socialnipracovnici.cz/>. [citováno 2024-02-12].

ŠÁMALOVÁ, Kateřina a Petr VOJTÍŠEK, 2021. Sociální správa: organizace a řízení sociálních systémů. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2195-3.

ŠIFFELOVÁ, Daniela, 2010. Rogersovská psychoterapie pro 21. století: vybraná témata z historie a současnosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2938-1.

ŠLEPECKÝ, Miloš, Ján PRAŠKO, Antónia. KOTIANOVÁ, Jana VYSKOČILOVÁ, 2018. Třetí vlna v kognitivně-behaviorální terapii (nové směry). Online. Česká a slovenská psychiatrie, 114(2), 84-85. Online. Dostupné z: <http://www.cspychiatr.cz/detail.php?stat=1192>. [citováno 2024-03-16].

ŠLOSÁR, D., V. LICHNER, A. HALACHOVÁ, T. ŽIAKOVÁ, Z. ŠOLTÉSOVÁ, J. ŠIMKO. 2018. Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny. Sociální práce/Sociálna práca 2018(6), 143-145.

TOLAN, Janet. 2006. Na osobu zaměřený přístup v poradenství a psychoterapii. Spektrum (Portál). Praha: Portál. ISBN 80-7367-146-8.

URBAN, Jan. 2020. Zásady efektivního vzdělávání pracovníků. Sociální služby, 12(4), 18-19.

VACULOVÁ, Markéta, 2020. Etická a na člověka orientovaná komunikace s osobami s handicapem v oblasti mentálního zdraví. Sociální služby, 12(4), 22-24.

VYMĚTAL, Jan. 2010. Úvod do psychoterapie. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2667-0.

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE (VŠAPs), [2024]. Základy rogersovské psychoterapie Online. VŠAPs. Dostupné z: <https://www.vsaps.cz/o-nas/vize-a-cile-vsaps>. [citováno 2024-01-21].

ZÁKONY PRO LIDI, 2010-2024. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>.
[citováno 2024-02-12].

Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů

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

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Seznam příloh

Příloha 1: Harmonogram projektu, zdroj: vlastní tvorba	99
--	----

Příloha 1 – Harmonogram projektu

Klíčová aktivita	Přínos	Výsledek	Dopad
Výběr (vhodných) účastníků výcviku 1. 4. – 30. 4. 2025	Organizační zajištění projektu a koordinace účastníků, úspěch a efektivita projektu	Seznam účastníků, předpoklad k naplnění cíle projektu	Lepší plánování a koordinace aktivit, snížení pravděpodobnosti chyb ve výběru účastníků, přizpůsobení výcviku potřebám skupiny, efektivita a úspěch projektu, zvýšení motivace a angažovanosti, podpora kolektivu, rozvoj
Plánování a organizace termínů výcviku, harmonogramu směn a zázemí 1. 5. – 31. 5. 2025	Efektivní organizace a průběh výcviku, minimalizace rizik spojených se zajištěním plynulosti výcviku a pracovních směn	Dlouhodobý plán pracovních směn, zohledňující účast zaměstnanců na výcviku, seznam lokálních prostor k uskutečnění výcviku	Bezproblémový chod výcviku, poskytovaných služeb
Realizace výcviku (1. část) 1. 9. – 31. 12. 2025	Profesní a osobní rozvoj zaměstnanců	Zlepšení pracovního prostředí a spokojenosti v organizaci	Zvýšení kvality poskytovaných služeb
Průběžné hodnocení výcviku 1. 1. – 15. 1. 2026	Poskytnutí zpětné vazby pro úpravu zakázky dle potřeb jednotlivců i skupiny	Zhodnocení přínosů pro jednotlivce a organizaci	Zvýšení efektivity výcviku a rozvoje zaměstnanců

<p>Realizace výcviku (2. část) 16. 1. – 30. 4. 2026</p> <p>Závěrečná zkouška 25. 5. – 29. 5. 2026</p>	<p>Zlepšení pracovního prostředí a spokojenosti v organizaci</p>	<p>Úspěšné absolvování závěrečné zkoušky, připravenost implementovat nabyté znalosti a dovednosti v praxi</p>	<p>Zvýšení kvality poskytovaných služeb</p>
<p>Implementace získaných znalostí a dovedností</p> <p>Průběžně</p>	<p>Zlepšení pracovního prostředí a spokojenosti v organizaci</p>	<p>Zlepšení pracovních podmínek, mezilidských vztahů a spokojenosti, prostředí podporující růst člověka, empatické, akceptující a kongruentní jednání, aktivní naslouchání, empowerment</p>	<p>Zvýšení kvality poskytovaných služeb</p>
<p>Vyhodnocení a evaluace projektu 1. 6. – 30. 6. 2026</p>	<p>Získání informací o účinnosti a efektivitě projektu, o identifikaci dosažených výsledků a dopadů, poskytnutí zpětné vazby pro zlepšení budoucího projektu</p>	<p>Zhodnocení stanovení projektových cílů a přínosů pro jednotlivce a organizaci</p>	<p>Zlepšení budoucích projektů</p>

Anotace

Bakalářská práce se zabývá zavedením přístupu zaměřeného na člověka v Klíči – centru sociálních služeb, p. o. V rámci práce je zmapována nabídka vzdělávacích programů v oblasti PCA a následně je zpracován projekt, který slouží jako nástroj k získání finančních prostředků na realizaci výcviku pro zaměstnance Klíče. Sebezkušenostní výcvik je zaměřen na nácviky empatických rozhovorů, terapeutických odpovědí, kongruence, prohloubení schopností uvědomování si sám sebe, psychoterapii, empatii, podmíněčné přijetí, autenticitu a užití PCA v různých oblastech praxe. Cílem projektu je posílit pracovní prostředí, zefektivnit komunikaci v organizaci, lépe porozumět potřebám klientů, zlepšit mezilidské vztahy a vytvořit v organizaci prostředí, kde jsou lidé přijímáni bez hodnocení a souzení, čímž by mohlo dojít k zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Klíčová slova: rozvoj zaměstnanců, vzdělávání, přístup zaměřený na člověka, výcvik v PCA, C. R. Rogers, Klíč – centrum sociálních služeb, p. o., empatie, kongruence, aktivní naslouchání.

Annotation

The bachelor's thesis deals with the introduction of a person-oriented approach in Klíč - the center of social services, p. o. The offer of educational programs in the field of PCA is mapped out as part of the work, and a project is subsequently developed, which serves as a tool to obtain funds for the implementation of training for Klíč employees. Self-experience training is focused on exercises in empathic conversations, therapeutic responses, congruence, deepening of self-awareness skills, basic theoretical foundations of PCA, psychotherapy, empathy, conditional acceptance, authenticity and use of PCA in various areas of practice. The goal of the project is to strengthen the work environment, make communication in the organization more efficient, better understand the needs of clients, improve interpersonal relations, create an environment in the organization where people are accepted without evaluation and judgment, which could lead to an increase in the quality of the services provided.

Keywords: employee development, education, person-centered approach, training in PCA, C.R. Rogers, Key - social services center, p.o., empathy, congruence, active listening.