

Univerzita Hradec Králové
Filosofická fakulta

Diplomová práce

2020

Bc. Marián Šlesingr, DiS.

Univerzita Hradec Králové

Filosofická fakulta

Ústav sociální práce

**Kritické momenty v praxi sociálních pracovníků zařazených do orgánu
sociálně-právní ochrany dětí**

Diplomová práce

Autor: Bc. Marián Šlesingr, DiS.

Studijní program: N6731 / Sociální politika a sociální práce

Obor: Sociální práce

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Kappl, Ph.D.

Hradec Králové, 2020



Zadání diplomové práce

Autor: Bc Marian Šlesingr, DiS.

Studium: U18045

Studijní program: N6731 Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

Název diplomové práce: **Kritické momenty v praxi sociálních pracovníků zařazených do orgánu sociálně-právní ochrany dětí**

Název diplomové práce: Critical moments in the practice of social workers enrolled in the social-legal protection of children

AJ:

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Diplomová práce s názvem "Kritické momenty v praxi sociálních pracovníků zařazených do orgánu sociálně-právní ochrany dětí" se bude snažit objasnit zkušenosti sociálních pracovníků, které vyplývají z jejich praxe. Práce se v teoretické rovině bude věnovat popisu výkonu profese sociálního pracovníka zařazeného v orgánu sociálně-právní ochrany dětí na úrovni obecního úřadu obce s rozšířenou působností. S ohledem na téma práce, které se bude zabývat zkušenostmi sociálních pracovníků, bude věnována pozornost reflexi a reflektivně v sociální práci. Vzhledem k záměru zachytit náročnost profese sociálního pracovníka, budou přiblížena témata související s jejím zvládnutím. V praktické rovině si bude práce klást za úkol objasnit zkušenosti vyplývající z praxe sociálních pracovníků zařazených do orgánu sociálně-právní ochrany dětí obecního úřadu obce s rozšířenou působností a také popsat jevy objevující se v rozhovorech. Pro objasnění cíle práce bude použit kvalitativní výzkum. Hlavní metodou sběru dat budou individuální polostrukturované rozhovory, které budou vyhodnocovány pomocí interpretativní fenomenologické analýzy. Autor použije také paralelní metodu pro sběr i analýzu dat.

DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2002. HENDL, J. Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Praha, Portál, 2005. ŠURÁŇOVÁ, V. Interpretativní fenomenologická analýza (IPA). In Gulová, L. a Šíp, R. (2013) Výzkumné metody v pedagogické praxi. Praha: Grada, 2013. VODÁČKOVÁ, D. a kol. Krizová intervence. Praha: Portál, 2007.

Garantující pracoviště: Ústav sociální práce,
Filozofická fakulta

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Kappl, Ph.D.

Oponent: Mgr. Lucie Smutková, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 29.6.2018

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a uvedl jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 1.7.2020

Podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych rád upřímně poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Miroslavu Kapplovi, Ph.D. za jeho vedení a podnětné připomínky k mé práci. Dále pak mé rodině, která mne během studia celou dobu podporovala.

Abstrakt

ŠLESINGR, Marián. *Kritické momenty v praxi sociálních pracovníků zařazených do orgánu sociálně-právní ochrany dětí*. Hradec Králové, 2020, 80 s. Diplomová práce. Univerzita Hradec králové, Ústav sociální práce. Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Kappl, Ph.D.

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku pracovního stresu u sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí a na širší souvislosti pracovního stresu. V teoretické části vymezujeme kontext transformace systému péče o ohrožené dítě, souvislosti pracovního stresu s legislativními úpravami výkonu sociálně-právní ochrany dětí a pracovního práva a v neposlední řadě definujeme některá významná teoretická pojetí pracovního stresu.

Metodická část práce se zaměřuje na popis a vymezení metody sběru dat, analýzy dat prostřednictvím interpretativní fenomenologické analýzy včetně jejích filosofických východisek.

Empirická část se věnuje realizaci kvalitativního výzkumu pomocí rozhovorů se sociálními pracovníky orgánů sociálně-právní ochrany dětí. Zajímalo nás, jaké kritické momenty se objevují v praxi sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí a jaké jsou zkušenosti pracovníků s jejich zvládnutím. Výsledky našeho výzkumu jsou uvedeny v závěru diplomové práce.

Klíčová slova: pracovní stres, sociálně-právní ochrana dětí, interpretativní fenomenologická analýza, sociální práce

Abstract

ŠLESINGR, Marián. *Critical moments in the practice of social workers enrolled in the social-legal protection of children*. Hradec Králové, 2020, 80p. Master Degree Thesis. University of Hradec Králové, Leader of the Master Degree Thesis: Mgr. Miroslav Kappl, Ph.D.

The thesis focuses on the issue of work stress in social workers of the social and legal protection of children and on the wider context of work stress. In the theoretical part, we define the context of the transformation of the child care system, the context of work stress with the legislative regulations of the exercise of social-legal protection of children and labour law, and last but not least, we define some important theoretical concepts of work stress.

The methodical part of the thesis focuses on the description and definition of the method of data collection, data analysis through interpretative phenomenological analysis, including its philosophical backgrounds.

The empirical part deals with the implementation of qualitative research through interviews with social workers of social and legal protection bodies. We were interested in the critical moments in the practice of social workers of social and legal protection and what are their coping strategies. The results of our research are presented at the end of the thesis.

Keywords: work stress, social-legal protection of children, interpretative phenomenological analysis, social work

Obsah

Úvod.....	1
1. Teoretická část	5
1.1. Legislativní rámec výkonu sociálně-právní ochrany dětí na úrovni obecního úřadu obce s rozšířenou působností	6
1.2. Pracovní stres z pohledu legislativy.....	10
1.3. Sociální pracovníci OSPOD v kontextu pracovní zátěže	13
1.4. Použití pojmu kritický moment	17
1.5. Stres a zátěž v pracovním prostředí	19
1.5.1. Transakční pojetí stresu	20
1.5.2. Rotterova teorie umístění místa kontroly.....	24
1.5.3. Karasekův Job Demand-Control model.....	26
1.6. Shrnutí teoretické části.....	28
2. Metodická část	29
2.1. Interpretativní fenomenologická analýza a její filosofická východiska	29
2.1.1. Fenomenologie.....	30
2.1.2. Hermeneutika.....	31
2.1.3. Ideografický přístup	32
2.2. Metoda sběru dat.....	32
2.3. Metoda analýzy dat.....	33
3. Empirická část.....	36
3.1. Cíl výzkumu.....	36
3.2. Operacionalizace.....	36
3.3. Charakteristika cílové skupiny, volba výzkumného vzorku	38
3.4. Sběr dat	39
3.5. Kódování.....	40
3.6. Reflexe etických přístupů	40
3.7. Vyhodnocení sebraných dat.....	42

3.7.1. Jaké jsou příčiny a souvislosti pracovního stresu v praxi sociálních pracovníků OSPOD? – analýza dat	43
3.7.2. Jaké jsou příčiny a souvislosti pracovního stresu v praxi sociálních pracovníků OSPOD? – shrnutí	52
3.7.3. Jaké způsoby volí sociální pracovníci OSPOD při zvládnání zátěže? – analýza dat	55
7.4. Jaké způsoby volí sociální pracovníci OSPOD při zvládnání zátěže? – shrnutí	64
3.7.5. Jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD? – analýza dat	66
3.7.6. Jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD? – shrnutí	68
Diskuse a závěr	70
Seznam použitých pramenů a literatury.....	74
Seznam příloh	80
Seznam obrázků a tabulek	80

Seznam použitých zkratek

IPA	interpretativní fenomenologické analýza
JDC	Job Demand-Control model
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
NRP	náhradní rodinná péče
OSPOD	orgán sociálně-právní ochrany dětí
SPOD	sociálně-právní ochrana dětí
SPO	sociálně-právní ochrana

Úvod

Stres a zvládání pracovní zátěže patří v současné době k vůbec nejvíce studovaným jevům. V úvodu je nasnadě vyhnout se redukcionistickému pojetí práce (zaměstnání), které by vymezilo práci sociálních pracovníků OSPOD pouze jako automatické plnění úkolů, dosahování výsledků a získání odměny. Práce poskytuje mimo jiné smysl našemu všednímu životu, protože před nás staví mnoho výzev, úkolů, se kterými se více nebo méně chceme vypořádat. Sigmund Freud uvádí, že duševně zdravý je takový člověk, který má schopnost pracovat, milovat a hrát si. (Viktorinová, 2016) Kvalita pracovního života si zasluhuje pozornost, protože souvisí s kvalitou života. Systematicky je pracovní spokojenost studována psychology od počátku třicátých let našeho století, jde o poměrně strukturovaný fenomén - lze ji připodobnit, co do struktury, k postoji. (Výrost, 1998) Stejně jako dítě při hře, prožívá dospělý při práci spokojenost, napětí, zátěž nebo vyčerpání. S kvalitou pracovního života úzce souvisí témata zátěže, stresu, jeho vnímání a zvládání. Pracovní zátěž, stres, se objevuje v každodenním pracovním i osobním životě. V praxi sociálních pracovníků zařazených do orgánu sociálně-právní ochrany dětí najdeme mnoho faktorů, které ovlivňují kvalitu jejich pracovního života. V úvodu si můžeme klást následující otázky: Jaké dopady má na sociální pracovníky i na jejich zaměstnavatele pracovní zátěž a stres? Jaké existují způsoby vyrovnávání se se zátěží, způsoby zvládání stresu? Jak vnímají a hodnotí zaměstnanci pracovní zátěž? Lze regulovat dopady stresu na zaměstnance a zvyšovat jejich stav pracovní spokojenosti? Popsat rámec uvedených témat, zodpovědět otázky, a neměnit svůj způsob jejich chápání, představuje výzvu. Ostatně pro každého jedince může být sebevětší stres podnětný právě tím, že vytváří tlak na změnu a sebereflexi.

Symbolický cíl práce představuje kritická reflexe limitů, kterým jsou sociální pracovníci vystaveni při výkonu sociálně-právní ochrany dětí. Limity mohou pramenit z kultury instituce, z legislativního zadání sociálně-právní ochrany dětí (dále jen SPOD) a z dalších vlivů nebo uspořádání. Protože se praxe SPOD dotýká základních hodnot naší společnosti (rodina, rodičovství, manželství), je relevantní, aby výkon sociální práce byl poskytován na takové úrovni, která odpovídá zejména potřebám beneficentů a nikoli institucí. Vědomí vlastní pozice, předpokladů a znalostí i zaběhnutá praxe, stejně jako

struktury a bariéry odkrývají filosofické dilema „*vědět, tudíž konat a tudíž mít problémy, či nevědět, tudíž nekonat a tudíž se netrápit*“ (Janebová, 2014)

Práce usiluje o podání zprávy sociálním pracovníkům OSPOD a také dalším aktérům, kteří mohou konstruktivně přispět ke změně, reformě podmínek výkonu sociálně-právní ochrany dětí, aspektů vzdělávání a dalšího vzdělávání sociálních pracovníků, kteří působí na OSPOD. Práce chce posunout téma vlivu pracovní zátěže na výkon sociální práce v rámci OSPOD směrem k širší diskusi o limitech a podmínkách v zaběhnuté praxi SPOD. Ambicí práce není podat vyčerpávající výklad o stresu, pracovní zátěži nebo jen konstatovat náročnost výkonu sociální práce na OSPOD, ale zejména poukázat na kritické momenty v praxi sociálních pracovníků OSPOD, které obsahují potenciál pro změnu. V uvedeném ohledu se text práce přibližuje individualisticko-reformistickému paradigmatu, protože vychází vstříc individuálním potřebám sociálních pracovníků OSPOD a současně usiluje o zlepšování systému, jehož je součástí. (Payne, 1997 in Navrátil, 1998) Přírozenou součástí uváděného pojetí je změna, snaha o změnu společnosti a jejích institucí, aby lépe souzněly s potřebami občanů, podpora osobního a sociálního uskutečnění prostřednictvím osobního a komunitního růstu (tamtéž).

Autor sám pracoval jako sociální pracovník na OSPOD, věnoval se terénní sociální práci, práci v prevenci rizikového chování, také práci v oblasti primárního vzdělávání, v současné době se věnuje vedení vedoucích pracovníků, kteří zodpovídají nejen za plnění úkolů v rámci agendy sociálně-právní ochrany dětí na úrovni obecního úřadu obce s rozšířenou působností. Přímá osobní zkušenost a alespoň částečná možnost ovlivnit pracovní podmínky výkonu sociální práce v prostředí státní správy s cílem zajistit kvalitní službu pro veřejnost, pro klienta, konkrétně pro rodinu, rodiče a dítě i další pečující osoby, zůstává hlavní motivací autora při snaze zpracovat zadání. Cílem diplomové práce je popsat kritické momenty v praxi sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí a objasnit zkušenosti pracovníků s jejich zvládnutím.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. Teoretická část si klade za cíl představit témata pracovního stresu, pracovní zátěže v rámci praxe sociálních pracovníků OSPOD. Terminologie teoretické části vychází z oblasti psychologie, z psychologie práce, z psychohygieny a z práva. Pro přiblížení poměrů výkonu sociálně-právní ochrany dětí bude shrnut legislativní rámec, avšak nebude zohledněn jeho historický vývoj, protože

není pro dané téma relevantní. Pracovní stres bude také reflektován na pozadí pracovního práva. Prostřednictvím rešerše současných prací bude popsáno, jak je reflektováno téma pracovní zátěže u sociálních pracovníků. Teoretická část dále čtenáře seznamuje s pojetím stresu a zvládáním zátěže jako transakce mezi osobou sociálního pracovníka a prostředím, dané pojetí vychází z R. S. Lazarusovy koncepce stresu a zvládání zátěže. Lazarusův transakční přístup vychází z psychodynamického pojetí osobnosti a adaptace, z teorie systému. Lazarus ve své teorii reflektoval sociologická, fyziologicky laděná témata i jiná pojetí stresu. (Kohoutek, 2014) Pro účel textu je transakční pojetí stresu relevantní, protože pracuje se vztahem mezi jedincem a prostředím. Fyziologické, nebo biologické koncepce stresu by pro danou problematiku mohly být jistě zajímavé, nicméně práci by rozšířily nad rámec požadovaného rozsahu. Legislativní zakořeněnost sociálně-právní ochrany dětí v rámci správního orgánu, který má jasně definované „co může činit“, jaký úřední postup má zastávat, dává prostor i úvaze, kde z pohledu sociálních pracovníků leží těžiště kontroly obtíží, pracovní zátěže, proto bude v textu popsána Rotterova teorie umístění místa kontroly „*locus of control*“. (Křivohlavý, 2001) V daném případě můžeme promítnout i opresivní tlaky kultury instituce, ve které sociální pracovník pracuje. I sociální pracovníci se mohou stát nepřímo zdrojem oprese (nezamýšleně participovat na opresi) za předpokladu, že nevezmou na vědomí opresivní stránky systému instituce i své vlastní (Janebová, 2014, s. 69.). S ohledem na se stresem související zvládání pracovní zátěže bude popsán Karasekův *Job Demand-Control model*, který je významným teoretickým konceptem na téma pracovního stresu a zvládání pracovní zátěže.

Cílem metodologické části je popsat metodologii výzkumu, zmínit teoretická východiska, vymezit metody sběru a analýzy dat. Stanovené téma práce předpokládá kvalitativně zaměřenou metodologii výzkumu. Volba interpretativní fenomenologické analýzy (IPA) jako hlavní metody analýzy dat reaguje na potřebu citlivého přístupu. Výzkumníkovi umožňuje daná metoda jít do hloubky a podstaty zkoumaného jevu (Šlesingr, 2015). Teoretická východiska výzkumných metod vysvětlená v této části přispějí k nahlížení na empirickou část práce, kde budeme poodkrývat subjektivní zkušenosti jednotlivců, sociálních pracovníků OSPOD.

Cílem empirické části je na příkladu autorské výzkumné studie **popsat kritické momenty v praxi sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí a objasnit zkušenosti pracovníků s jejich zvládáním.** Jednotlivé badatelské cíle jsou

zaměřené na tři oblasti: a) definovat kritické momenty v praxi sociálních pracovníků OSPOD, jejich příčiny a souvislosti; b) vymežit způsoby zvládání pracovní zátěže sociálních pracovníků OSPOD; c) porovnat, jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD. Sběr dat pro objasnění zkušeností sociálních pracovníků bude zajištěn prostřednictvím individuálních polostrukturovaných rozhovorů. K následné analýze získaných dat z přepisů rozhovorů bude využita interpretativní fenomenologická analýza. S ohledem na zvolenou metodu analýzy dat bude věnována pozornost autorovu předporozumění a také popisu průběhu realizace individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Autorovo předporozumění sice už v předchozích odstavcích bylo krátce shrnuto. Čtenář může vnímat rovinu motivace jako důležitou komponentu zvoleného výzkumného designu, proto jí bude autor v empirické části věnovat další pozornost.

Jako pro autora, pro mě bylo těžkým úkolem rozhodování o rozsahu jednotlivých kapitol teoretické části práce. Proces nacházející spojující linky teoretických témat nebyl snadný, protože oblast stresu a zvládání pracovní zátěže patří k často studovaným jevům a jeho zasazení do kontextu výkonu SPOD a do kontur pracovního práva znamenalo často vážít podstatné nad nepodstatným.

1. Teoretická část

Teoretická část je inspirována individualisticko-reformistickým paradigmatem, protože reaguje na potřeby jednotlivců, sociálních pracovníků i pracovníků, a současně usiluje o zlepšování systému, jehož je součástí. Přirozenou součástí uváděného pojetí je změna, snaha o změnu společnosti a jejích institucí, aby lépe korespondovaly s potřebami občanů a podpora osobního i sociálního uskutečnění prostřednictvím osobního a také komunitního růstu (Payne, 1997 in Navrátil, 1998).

Uvedená ideologická pozice představuje autorův přístup k praxi sociální práce, kdy se snaží v daných limitech usilovat o maximální vytěžení situace ve prospěch klienta a potažmo i ve prospěch sociálních pracovníků, ve prospěch jejich pracovních podmínek, zkvalitnění práce a profesního růstu. Autor sám se snaží v teoretické části představit, jak současnou genezi sociálně-právní ochrany dětí, tak popsat širší aspekty pracovního stresu, kterým mohou být zatíženi sociální pracovníci zařazení do OSPOD. Kontext SPOD je popisován na podkladu strategických dokumentů, které rámuji současnou transformaci systému péče o ohroženou rodinu. Prostřednictvím rešerše soudobých publikovaných textů na téma pracovní zátěže či pracovního stresu pracovníků orgánů sociálně právní ochrany dětí, je čtenář seznámen se základními faktory pracovního stresu. Autor na podkladu pracovního práva, na podkladu pracovně právních předpisů, představuje vnější limity pro řešení pracovního stresu. Pro představení problematiky pracovního stresu jsou uvedeny tři významné koncepty pracovního stresu.

Teoretická část má cíl, který vede čtenáře k vytvoření si náhledu na poměry, ve kterých pracovní stres u sociálních pracovníků vzniká a také o vytvoření ucelené představy o vnějších i vnitřních limitech, ve kterých se s pracovním stresem vypořádávají. Teoretická část obsahuje šest samostatných kapitol, které postupně rozvíjejí legislativní rámec výkonu SPOD, představuje pracovní stres z pohledu legislativy, popisuje pozici sociálních pracovníků. Autor se v teoretické části také věnuje vymezení použití termínu kritický moment a v neposlední řadě je věnována pozornost konceptům pracovního stresu. Teoretická část obsahuje ve svém závěru i krátké shrnutí. Autor pak čtenáře vede do metodické části práce, která popisuje využití metody pro práci s daty v empirické části. Empirická část si klade za cíl popsat kritické momenty v praxi sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí a objasnit zkušenosti

pracovníků s jejich zvládním. V empirické části bude autor interpretovat data získaná z deseti individuálních rozhovorů, které se uskutečnily na čtyřech pracovištích OSPOD ve Středočeském kraji.

Autor v textu používá pojmy: pracovník, pracovnice, zaměstnanec, sociální pracovnice a pracovník jako ekvivalenty. Práce si po stylistické stránce neklade nárok používat absolutně genderově korektní jazyk – autor volně střídá uvedené pojmy a to jak femina, tak maskulina.

1.1. Legislativní rámec výkonu sociálně-právní ochrany dětí na úrovni obecního úřadu obce s rozšířenou působností

Zasazení výkonu sociálně-právní ochrany dětí na úrovni obecního úřadu obce s rozšířenou působností do kontextu umožňuje velmi obecně pojetí sféry veřejného a soukromého práva. Profesor Průcha vymezuje „*Veřejná správa, tedy správa veřejných záležitostí, je správou ve veřejném zájmu a subjekty, které ji vykonávají, ji realizují coby právem uloženou povinnost, a to z titulu svého postavení jako veřejnoprávních subjektů.*“ (Průcha, 2012, s. 53-54) Soukromou sféru, správu, vymezuje Průcha jako správu soukromých věcí, vykonávanou výhradně v soukromém zájmu, soukromými osobami, které sledují vlastní cíl a řídí se při tom svou vůlí (Průcha, 2012).

Veřejná správa je členěna na samosprávu a státní správu, která je vykonávána buď přímo, nebo přeneseně. Právě v případě výkonu sociálně-právní ochrany dětí je mimo dalších orgánů státní správa přenesena na úroveň obecního úřadu obce s rozšířenou působností. Oproti tomu samospráva je vykonávána samostatnými veřejnými subjekty (obce, města, kraje), které rozhodují samostatně. Vrátime-li svou pozornost zpět k OSPOD pohybujeme se ve sféře státní správy, rovina veřejného práva, konkrétněji správního práva. Sociální pracovník, který pracuje pro orgán sociálně-právní ochrany dětí na úrovni obecního úřadu obce s rozšířenou působností, je vázán při výkonu své práce množstvím právních předpisů – má jasně stanoven správný a nesprávný úřední postup. Právní předpisy určují standard kvality výkonu orgánů sociálně-právní ochrany, stanoví normy výkonu, normy podmínek výkonu, normy vzdělání sociálních pracovníků, normy provádění úkonů, normy procesu provádění úkonů, normy pro další vzdělávání sociálních pracovníků, normy pro využívání supervize, normy pro vedení spisové dokumentace, normy pro práci s klientem, normy pro sankcionování klienta, normy pro omezení práv klienta, normy

určující formy i obsah spolupráce s dalšími subjekty a mohli bychom pokračovat ve výčtu kogentních právních norem dál. Při hledání perspektivy, která určuje pojetí sociální práce na úrovni orgánu sociálně-právní ochrany dětí, můžeme vycházet z Janebové (2014, s. 15), která cituje Musila a Růžičkovou (2009), v jejichž pojetí by sociální práce byla představena skrze administrativní pojetí sociální práce. Administrativní pojetí sociální práce očekává od sociálních pracovníků, že budou především úředníky, budou se řídit „*předem danými postupy vyřizující ustálený soubor žádostí a rozhodnutí, jejichž existence a obsah je předepsán příslušnými normativními akty – nejčastěji sociálními zákony a k nim přidruženými předpisy*“. (Musil, 2008, s. 66) V současném legislativním rámci OSPOD snadno nacházíme v kritériích standardů kvality stanovení maximálního možného počtu rodin řešených případů na jednoho pracovníka (standard č. 8d., vyhláška č. 473/2012 Sb.), což přináší nápadné podobnosti s manažerismem. Mohli bychom rozvést i další právní předpisy, které specifikují standardizované postupy. Práce zaměstnanců státní správy a samosprávy se řídí zákony a vyhláškami, které specifikují jejich práci, konkrétní kroky, jasně deklarované postupy. Předpisy stanoví kolik pracovníků je potřeba na kterou činnost, také stanoví, co vše se musí a nesmí udělat. S každým dalším právním předpisem se jednotlivé oblasti státní správy zesložitují, přibývá úkonů, ale paradoxně nedochází k personálnímu posílení nebo k zefektivnění pracovních postupů. Celkově takové procesy přispívají ke zvyšování tlaku a objemu práce, ke zvyšování pracovní zátěže. Jako obtížné se jeví provedení změny například oproti soukromému sektoru, který reaguje na podobné výkyvy ve „výrobě automobilů“ flexibilně. Čtenář jistě vnímá, že manažerismus se pak historicky prosazoval v organizacích sociálních služeb v souvislosti s tzv. krizí sociálního státu. Malík Holasová a Musil (in Matoušek, 2013) popisují manažerismus jako ideologii a formu řízení, která efektivitu a výkonost zajišťuje rozsáhlou mocí manažerů, prostřednictvím standardizace výkonných činností v organizaci. Citovaní autoři (tamtéž) rozvádějí formu řízení tak, že umožňuje manažerům omezit vliv, moc, ostatních profesionálů a centralizovat iniciativu i kompetence uvnitř organizace.

SPO dětí představuje zajištění souboru práv dítěte a působení směřující k obnovení narušených funkcí rodiny a zabezpečení náhradního rodinného prostředí pro dítě, které nemůže vyrůstat ve vlastní rodině (Novotná, Burdová, Riedlová-Jurková, 2016). Zákon o sociálně-právní ochraně dětí určuje a předpokládá sociální události a míru ingerence

státu a jeho orgánů do soukromí a rodinného života, proto je třeba právního předpokladu, aby mohly orgány SPOD účinně realizovat sociálně-právní ochranu (tamtéž). Ochrana dítěte představuje však daleko širší pojem než sociálně-právní ochrana a zahrnuje soubor dalších práv a oprávněných zájmů dítěte upravený v mnoha odvětvích a předpisech. Sociálně-právní ochrana je soubor činností řady orgánů právnických a fyzických osob, a to v závislosti na jejich působnosti (tamtéž). Stát je odpovědný za výkon SPOD. Jak již bylo řečeno, OSPOD je vykonáván prostřednictvím obcí, krajů a Ministerstva práce a sociálních věcí. Při podrobnějším rozboru kompetencí jednotlivých orgánů SPO se neubráníme dojmu, že obecní úřady obcí s přenesenou působností jsou nejintenzivněji zainteresovanými subjekty ve smyslu zákona SPOD, neboť obce s rozšířenou působností mají nejvíce možností realizovat SPOD s ohledem na znalost místních poměrů, přímou expozici a styk s klienty. Krajské úřady plní kontrolní a metodickou úlohu a další úkoly. Povaha práce i podmínky práce se v čase neustále proměňují. V rámci sociálně-právní ochrany došlo v posledních letech k výrazným proměnám v souvislosti s transformací sociálně-právní ochrany dětí. Již před reformou byla povaha systému péče o ohrožené děti žhavě diskutovaným tématem. Česká republika se přistoupením k Úmluvě o právech dítěte zavázala k zabezpečení a respektování práv stanovených právě jmenovanou Úmluvou. Významným impulsem pro reformu byla také doporučení Výboru OSN pro práva dítěte, přijatá dne 17. června 2011 po projednání třetí a čtvrté periodické zprávy České republiky dokumentující aktivity k naplňování Úmluvy od roku 2003 (MPSV, Národní strategie ochrany práv dětí 2012-2015, 2012). „*Hlavním cílem Národní strategie péče ochrany práv dětí je funkční systém zajišťující důslednou ochranu všech práv dětí a naplňování jejich potřeb.*“ (MPSV, Národní strategie ochrany práv dětí 2012-2015, 2012, s. 3) Usnesením Vlády České republiky ze dne 4. ledna 2012 byla schválena Národní strategie ochrany práv dětí a Česká republika se zavázala vytvořit do roku 2018 systém, jež zajistí důslednou ochranu práv dětí. Na schválenou strategii navázal Akční plán k naplnění Národní strategie ochrany práv dětí a stanovil úkoly pro období let 2012-2015. Klíčové aktivity a cíle Národní strategie ochrany práv dětí byly naplňovány a vyhodnocovány právě na podkladu zmiňovaného Akčního plánu. Při transformaci systému péče o ohrožené děti Ministerstvo práce a sociálních věcí realizovalo tři zásadní projekty (Právo na dětství, 2020):

- Systémová podpora procesů transformace systému péče o ohrožené děti a rodiny, projekt byl ukončen v roce 2015.
- Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí, který byl ukončen 30.6.2019.
- Podpora systémových změn v oblasti služeb péče o ohrožené děti, mladé lidi a rodiny v České republice – tento bude ukončen v roce 2022.

Uvedené projekty usilovaly o podporu výkonu sociálně-právní ochrany dětí na všech úrovních a o další zkvalitnění a zefektivnění práce všech zapojených účastníků. Projekt je zaměřen na posílení kapacit na pracovištích orgánů sociálně-právní ochrany dětí v oblasti síťování a vytváření sítí služeb pro ohrožené děti a rodiny na lokální úrovni, dále na zajištění kvalitních statistických dat nutných pro výkon SPOD, nastavení celoživotního vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků SPOD a na podporu a rozvoj náhradní rodinné péče s důrazem na pěstounskou péči. Projekt by měl přispět k tomu, aby se nadále snižoval počet dětí, které musí svoji rodinu opustit a aby pro děti, které se dostávají do systému náhradní péče, byla zajištěna co nejkvalitnější individuální péče.

Poslední z uvedených projektů reaguje na aktuální poměry v oblasti systému péče o ohrožené děti a rodiny, který se dlouhodobě potýká s mezirezortní roztržitostí a s nejednotnými přístupy, také s postupy ve vztahu k řešení životních situací ohrožených dětí a rodin. V rámci citovaného projektu jsou revidovány podmínky sociálně-právní ochrany dětí umístěných v ústavní péči a budou podrobně popsány procesy vedoucí k naplnění potřeb těchto dětí. Projekt svým obsahem cílí na zvýšení kvality a udržitelnosti systému služeb pro ohrožené děti, a to formou podpory krajů, resp. krajských úřadů v naplňování práv dětí na život v rodině.

Šíře transformace byla alespoň částečně výše popsána na základě realizovaných projektů v rámci naplňování Akčního plánu k naplnění Národní strategie ochrany práv dětí, který stanovil úkoly pro období let 2012-2015. V souvislosti s transformací byl novelizován zákon č. 359/1999 Sb. o sociálně-právní ochraně dětí, zákonem č. 401/2012 s účinností od 1. ledna 2013. Novela zákona 359/1999 Sb., ZSPOD přinesla zásadní inovace systému péče o ohrožené děti a také proměnu výkonu SPO, a to zejména v povinnosti OSPOD využívat metody a nástroje, které zajistí vyhodnocení situace dítěte a jeho rodiny, nastavit

individuální plán ochrany dítěte, využívat multidisciplinární spolupráce a případových konferencí.

Podrobnější rozvinutí úkolů a kompetencí orgánů sociálně-právní ochrany dětí by s ohledem na svůj rozsah nekorespondovalo s cílem práce. Všechny uvedené změny způsobují, že jsou kladeny vyšší nároky na Platónem popisovanou zdatnost (řec. *areté*) zaměstnanců a na jejich schopnost vyrovnat se se stresem, s pracovní zátěží.

1.2. Pracovní stres z pohledu legislativy

Rozmach ekonomiky jednoznačně ukazuje, že se zvyšuje počet profesí, které svým charakterem vyvolávají pracovní zátěž. V současné legislativě je zohledněn faktor psychické zátěže a je povinností zaměstnavatele sledovat psychicky exponované profese (Židková, 2003). Dávno zrušené nařízení vlády č. 523/2002, kterým se měnilo nařízení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, obsahovalo vymezení faktorů psychické zátěže jako vnucené tempo monotonie, směnový režim, časový tlak, sociální interakci a jiné nespécifické faktory. Faktor sociální interakce byl definován takto: „*Sociální interakcí se rozumí vztahy a aktivity v oblasti jednání a vzájemné kooperace mezi jednotlivci. Příkladem intenzivních sociálních interakcí jsou pracovní činnosti spojené s interakcí s osobami sociálně narušenými, nepřizpůsobivými, s osobami vyžadující zvláštní péči, s osobami psychicky alterovanými apod. Vysoký stupeň tohoto faktoru se vyskytuje při výkonu profesionální činnosti spočívající v usměrňování chování druhých osob, které mají narušené sociální normy chování nebo vyžadují zvláštní způsob péče a interakce. Významný je tento faktor při práci s vysokou pravděpodobností a četností interpersonálních konfliktů a práce v sociální izolaci bez možnosti styku s lidmi v trvání více než 50% směny.*“ (Nařízení vlády č. 523/2002) Uvedené nařízení pozbylo 1.1.2008 platnosti a bylo nahrazeno dalšími předpisy. Autor při snaze prostudovat navazující předpisy došel k závěru, že další právní předpisy faktor sociální interakce významněji nezohledňují. Příloha č. 5 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb., uvádí skupiny prací podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek, nicméně autor se nemůže při reflexi ubránit dojmu, že faktor sociální interakce je ze strany zákonodárce rozmělněn a výkon sociální práce upozaděn, možná smířlivěji, skryt mezi řádky.

Židková (2003) ve své stati s názvem *faktor sociální interakce* v kategorizaci prací předkládá závěry vlastního souhrnného výzkumu a konstatuje, že pracovníci, kteří jsou

opakovaně vystavování komunikačně exponovaným situacím, trpí mnohem častěji syndromem vyhoření, mají větší fluktuaci a stresové prostředí se může projevit na jejich vyšší nemocnosti.

Pracovní zátěž není pouze subjektivním vnímáním náročnosti práce ze strany zaměstnance. Pracovní zátěž přináší i problémy zaměstnavateli, protože se promítá do pracovního chování zaměstnanců, tedy do celé organizace. Skutečnosti, které by měly organizace reflektovat, a nastavovat ve vztahu k nim účinná opatření, jsou následující:

1. *„Organizace mají společenskou odpovědnost zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života.*
2. *Nadměrný stres způsobuje onemocnění.*
3. *Stres může vyústit do neschopnosti vyrovnávat se s požadavky práce, což ovšem vyvolává další stres.*
4. *Nadměrný stres může snížit efektivnost pracovníka, a tudíž ohrozit výkon celé organizace.“* Armstrong (2002, s. 737)

Aktuálně platná legislativa České republiky explicitně neobsahuje ustanovení, které by se věnovalo podrobněji řešení pracovního stresu nebo pracovní zátěže. V roce 2016 bylo v rámci připravované novely zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) zahrnuto v 1 odst. § 224 ustanovení, které ukládá zaměstnavatelům vytvářet vhodné pracovní podmínky a předcházet riziku stresu na pracovišti.

Aktuální znění odst. 1 § 224 spadajícího do desáté části zákoníku (péče o zaměstnance) je následující:

(1) *„Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance pracovnělékařské služby.“* (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Návrh znění novely zákoníku práce dle sněmovního tisku 903 z roku 2016 zněl:

(1) *„Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, včetně předcházení riziku stresu spojeného s prací a riziku násilí a obtěžování na pracovišti, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance pracovnělékařské služby.“* (Návrh na změnu zákona č. 262/2006 Sb., 2016)

Otázkou ovšem zůstává, jak taková ochrana před stresem má v praxi probíhat a jakým způsobem by se prokazovalo její neplnění. Výše uvedený návrh, který se však nestal

platným, poukazuje alespoň na skutečnosti, že problematika pracovní zátěže, pracovního stresu se stává diskutovaným tématem.

Zákoník práce (zákon 262/2006 Sb.) pamatuje na práci v pracovních podmínkách, které jsou spojené s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy v ustanovení § 129 o zvláštním příplatku. Jednotlivé druhy práce jsou pak v rámci nařízení vlády č. 341/2017 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě rozděleny do skupin podle pracovních podmínek v závislosti na míře této zátěže. Pracovníci a pracovnice OSPOD bývají dle zkušenosti autora zařazeni do I. skupiny práce se zvýšenou mírou neuropsychické zátěže nebo jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života a náleží jim zvláštní příplatek v rozpětí od 500,- Kč do 1300,- Kč.

Problematiku pracovní zátěže také řeší vyhláška č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí v příloze č. 1, která se věnuje standardům kvality sociálně-právní ochrany při poskytování sociálně-právní ochrany orgány sociálně-právní ochrany.

Citovaná vyhláška se zabývá stanovením kritéria počtu pracovních úvazků pro dané správní území, pak je také řešena podpora zaměstnanců prostřednictvím nezávislého odborníka (nejčastěji jde o zajištění supervize), stanovení maximálního počtu případů na jednoho zaměstnance dle specializací a v neposlední řadě na popis a stanovení postupů řešení rizikových a nouzových situací. Obdobné řešení mohou čtenáři znát u registrovaných sociálních služeb, které však zavádění standardů kvality doznaly přibližně již před více než deseti lety. V rámci výkonu sociálně-právní ochrany dětí se jedná o následující kritéria standardů kvality: 1. b, 4. b, 4. c, 6. d, 8. d a 11. a. (Vyhláška č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí) V době psaní textu práce dne 16. 12. 2019 vláda ČR schválila nařízení č. 906, kterým se mění nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností, ve znění pozdějších předpisů. V důsledku nařízení jsou pracovníci OSPOD přeřazeni z 10. platových tříd do 11. platových tříd. Došlo tak k naplnění dlouhodobě diskutované změny, kterou se MPSV snažilo apelovat na nezávislé rozhodování územně samosprávních celků při zařazování pracovníků OSPOD do 11. platových tříd. Přestože je uvedené nařízení platné od 1. ledna 2020 a mimo jiné

zvýšilo i platové třídy u strážníků obecní policie, nastala situace, kdy mnohé úřady tuto závaznou změnu nereflktují anebo se jí dokonce brání – nelze nepodotknout, že prostředky na výkon agendy SPOD, jsou hrazeny plně z prostředků účelové dotace a nezatěžují rozpočty územně samosprávních celků. Důvody pro neakceptování změny mohou být podle autora poněkud širší, např.: pracovníci OSPOD jsou s ohledem na změnu ohodnocení velmi vysoko nad poměry politik a koncepcí odměňování jednotlivých samosprávních celků; změna subjektivně omezuje motivační, pohyblivé složky mzdy-platu; může existovat obava z ukončení plného pokrytí osobních nákladů z dosud poskytované účelové dotace.

Legislativní rovina pracovního stresu a zátěže úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců a s prožíváním uspokojení z práce. Uspokojení z práce může být provázáno s hodnocením a ohodnocením práce jak ve smyslu ekonomickém, tak ve smyslu sociálním, psychologickém. Ohodnocení pracovního výkonu prostřednictvím platu svým způsobem určuje i sociální statut povolání, který je u sociálních pracovníků OSPOD stále ještě poměrně nízko. Otázkou pro autora zůstává, zdali sociální statut povolání pracovníků OSPOD je spojený i s nízkým zájmem o povolání z řad absolventů oborů sociální práce.

1.3. Sociální pracovníci OSPOD v kontextu pracovní zátěže

U zaměstnanců ve veřejné správě můžeme vnímat snahu hledat přizpůsobení legislativnímu rámci, který s sebou dle názoru autora nese řadu byrokratických omezení, dilemat. Mlčák (2005, s. 128) byrokratickou organizaci označuje za jeden z významných spouštěčů pracovního stresu, konkrétně píše, že „*pracovníci jsou převážně řízeni, než aby sami přijímali odpovědnost, podporována je konformita, preferováno je spíše tradiční, administrativní či rutinní řešení problémů namísto flexibility a inovativnosti.*“ Byrokratická organizace má svou specifickou kulturu, která je ovlivněna skupinovými normami, postupy, hodnotami a filosofií neformálních aktivit, na které se musí pracovníci adaptovat, chtějí-li nejen zajistit správný úřední postup, ale také chtějí-li být konsistentní kulturou práce daného pracoviště.

Zaměstnanci OSPOD jsou zahrnuti do skupiny pomáhajících profesí, protože při své práci každodenně přichází do kontaktu s lidmi, kterým mají být nápomocni v řešení složitých a náročných životních situací. Pomáhající profese jsou charakteristické svým zaměřením na „*pomoc druhým, identifikaci a řešení jejich problémů a na získávání nových poznatků*

o člověku a jeho podmínkách k životu, tak aby pomoc mohla být účinnější“ (Hartl a Hartlová, 2004, s. 185).

Na pracovníky OSPOD klade práce nemalé nároky z hlediska jejich vzdělání, dovedností, schopností či osobnostních dispozic zejména proto, že se nevěnuje jasně ohraničené skupině klientů. Zároveň se od sociálních pracovníků očekává vysoká míra aktivní spolupráce s dalšími odborníky, kteří jsou zainteresováni do sociálně-právní ochrany dětí (policisté, soudci, psychologové, pediatři, pedagogové).

Sociální pracovníci OSPOD vystupují směrem ke klientovi v mnoha rolích, ať už je to role úředníka (jak ve smyslu vedení případu, tak i ve smyslu vedení přestupkového řízení), tak koordinátora konkrétního případu (chceme-li *case manažera*), kolizního opatrovníka, poradce, podpůrce, mediátora a terapeuta. S jistotou lze povědět, že uvedené role jsou často ve vzájemném rozporu, protože se prolínají, kumulují. Sociální pracovník ve své roli klienta podporuje a zároveň kontroluje, popř. sankcionuje, což jsou protichůdné role, které dle názoru autora mohou ztěžovat navázání důvěry mezi klientem a pracovníkem. Úlehla (2005) popisuje sociálního pracovníka jako zástupce společnosti a prostředníka mezi jejími potřebami a potřebami klientů. Na jedné straně stojí sociální pracovník jako zástupce norem, zástupce státu, a na druhé straně by měl poskytovat podporu a vytvářet důvěrný vztah s klientem, který by mohl být prostředkem pro zahájení změny. Právě taková pozice spojená s několika protichůdnými rolemi může být nečitelná a znejišťující pro klienta. Sociální pracovníci vstupují často do rodin nikoli na základě jejich přání, ale z důvodů „legislativních“, proto spojení represivní a podpůrné stránky může být v praxi zdrojem nedůvěry pro klienta, který se potenciálně cítí ohrožen ingerencí státu do jeho práv.

Analýze současného stavu v oblasti terénní činnosti OSPOD a stanovení optimálních podmínek výkonu SPOD ve vazbě na počet klientů se věnoval kolektiv autorek (Barvíková, Svobodová, Šťastná, 2009) v rozsáhlé studii, která kvantitativně shrnuje reálné a optimální počty pracovníků zajišťující výkon SPOD a prostřednictvím kvalitativního výzkumu popisuje subjektivně vnímanou pracovní zátěž pracovníků OSPOD. S ohledem na dobu realizace uvedeného šetření můžeme vnímat impulsy, které předcházely transformaci služeb pro ohrožené děti, zejména pak novele zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů. Autorky se v hloubkových rozhovorech dotkly nejpalčivějších problémů, se kterými se v práci

potýkají pracovníci OSPOD (tamtéž). Nejednou se v drobných obměnách opakuje přirovnání sociálního pracovníka k „hasiči, který stíhá hasit jen to, co nejvíce hoří“ (tamtéž, s. 34)

Trojice autorek (Barvíková, Svobodová, Šťastná, 2010) podává také výzkumnou zprávu o podmínkách výkonu sociálně-právní ochrany dětí na úrovni obecních úřadů obcí s rozšířenou působností, přičemž výzkumný design zůstává svým zaměřením stejný – spojuje kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Text pojednává o reálných a optimálních počtech pracovníků zajišťujících výkon SPO a zaměřuje se na kvantifikaci úkonů při práci s klientem. V kvalitativní části jsou představeny subjektivní pohledy pracovníků a také hlavní zdroje zátěže, mezi které patří zejména jednoznačně administrativa spojená s vedením spisové dokumentace, vykazování nejrůznějších statistik, zvýšený počet kontaktů s dětmi umístěnými mimo rodinu, mimořádné aktivity (jednorázové konzultace - poradenství, dožádaná spolupráce, výkon pohotovostních služeb), objem a charakter práce vykonávané po pracovní době, postoj nadřízených k práci přesčas (tamtéž, s. 64-75).

Horáková (2017) ve své diplomové práci popisuje na příkladech individuálních polostrukturovaných rozhovorů vnímání legislativní proměny sociálně-právní ochrany dětí ze strany sociálních pracovníků OSPOD tak, že je respondenty vnímáno: zvýšení časové náročnosti jednotlivých úkonů; nedostatečná aktivita klientů vůči naplňování Individuálního plánu ochrany dítěte; naopak pořádání případových konferencí je hodnoceno jako přínosné; problematická se jeví aktualizace klientské dokumentace s ohledem na skutečné změny v čase.

Rovněž Bělohoubková (2014) podává ve své diplomové práci zprávu o vnímání pracovní zátěže, která pramení z legislativní úpravy ZSPOD zejména v oblasti vysoké administrativní náročnosti spojené s vyhodnocováním situace dítěte a jeho rodiny, dále je reflektován nedostatek času pro přímou práci s klientem, kladně je hodnoceno pořádání případových konferencí.

Profesor Paulík (2014) se ve svém příspěvku věnuje některým problémům souvisejícím s nároky plynoucími z plnění pracovních povinností pracovníků OSPOD. Uvedený autor popisuje šetření, které se zaměřovalo na zkušenosti pracovníků OSPOD – jak hodnotí a prožívají náročnost svých pracovních činností, a co jim pomáhá náročné úkoly zvládat. „*Subjektivní pohled pracovníků samých na pracovní povinnosti a podmínky jejich plnění*

v zaměstnání vůbec patří k rozhodujícím faktorům jejich pracovní spokojenosti a podstatný je i pro jejich pracovní chování.“ (Paulík, 2014, s. 233) Paulík (2014) mezi zjištěné činitele podílející se na pracovní náročnosti zařazuje pracovní stres, množství úkolů a málo času, nadměrnou byrokracií, vedení a organizaci, problémy s klienty, rozsah legislativy, osobní – mimopracovní problémy, nízký plat, problémy s kolegy a nedostatek školení. Vysokou administrativní náročností jsou dle Paulíka (2014) typická opatření Ministerstva práce a sociálních věcí. Např. jde o zavádění standardů kvality, které přináší zvýšený počet povinných úkonů při práci s klientem, což je při stávajícím počtu zaměstnanců spojené s pocity časové tísně, tlaku a obav. Pracovníci OSPOD nabývají dojmu, že zpracování složitých administrativních úkonů je připravuje o potřebný čas pro přímou práci s klienty. (tamtéž)

V kontextu *Manuálu kontrol výkonu SPOD* (MPSV, 2014) je hodnoceno naplnění kritérií standardů kvality SPOD, přičemž je zohledněno, zdali daný orgán naplňuje kritéria personálního obsazení. Manuál neřeší zhodnocení míry neuropsychické zátěže v daných poměrech, ale poukazuje na skutečnost, zdali je naplněn stanovený počet zaměstnanců a zdali mají požadovanou kvalifikaci a také zdali nepřesahují počet případů stanovených na jednoho pracovníka. Ze zkušenosti autora s metodickým vedením ze strany MPSV vyplynulo, že je nastavení optimálního počtu zaměstnanců otázkou samosprávného rozhodnutí obce s přenesenou působností a to s ohledem na místní poměry (počet sociálně vyloučených lokalit, počet dětí umístěných v ústavní výchově, popř. s ohledem na dojezdové vzdálenosti. Nelze se však ubránit dojmu, že odpovědnost se nachází na obou stranách.

Při transformaci systému péče o ohrožené děti došlo ke standardizaci sociální praxe, cílem bylo zajištění práv ohrožených dětí a rodin. Vše nasvědčuje tomu, že se významně proměnila i povaha výkonu práce na OSPOD. Kultura instituce OSPOD nesporně ovlivňuje vlastní fungování, a to oběma směry, jak pozitivním tak negativním směrem. Kultura instituce může jako jeden ze zdrojů pracovního uspokojení stimulovat nebo brzdit pracovní výkon sociálních pracovníků. (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová a kol., 2011)

Národní strategie ochrany práv dětí „Právo na dětství“ na období 2012 – 2018 (MPSV, 2020) byla schválena usnesením vlády č. 4 ze dne 4. ledna 2012 a představuje 16 cílů, které se věnují transformaci systému péče o ohrožené dítě. Pro potřeby práce se autor

zmiňuje cíl č. 11 *Procesy ochrany a podpory prosperity dětí* a cíl č. 16 *Kvalita práce, vzdělávání a standardy*. Oba uvedené cíle reagují na potřeby transformace systému péče o ohrožené dítě v kontextu optimalizace personálního zajištění a struktury činnosti orgánů SPOD a ukládají státu zabezpečit, aby instituce, zařízení a služby odpovědné za péči a ochranu dětí odpovídaly standardům, zejména v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví, počtu a vhodnosti personálu; přijmout opatření za účelem zvýšení počtu sociálních pracovníků a stanovit kritéria pro výběr a vzdělávání pracovníků péče o dítě. Dále zmiňovaná strategie hovoří o rozvoji systému supervizí. K naplnění představené strategie byl schválen *Akční plán k naplnění Národní strategie ochrany práv dětí 2012 – 2015* (MPSV, 2020). *Závěrečná zpráva o plnění Akčního plánu k naplnění Národní strategie ochrany práv dětí na období 2012 – 2015* (MPSV, 2020) neuvádí žádný závěr, který by se věnoval a hodnotil proces optimalizace personálního zajištění a struktury činnosti orgánů SPOD, zejména v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví, počtu a vhodnosti personálu; přijmout opatření za účelem zvýšení počtu sociálních pracovníků a stanovit kritéria pro výběr a vzdělávání pracovníků péče o dítě. Autor ve snaze postihnout naplňování *Národní strategie ochrany práv dětí* oslovil písemně Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR za účelem zjištění, zdali existují dostupné strategické dokumenty a jejich vyhodnocení od roku 2015, kdy byla zveřejněna *Závěrečná zpráva o plnění Akčního plánu k naplnění Národní strategie ochrany práv dětí na období 2012 – 2015*. Odpověď Ministerstva práce a sociálních věcí ČR na dotaz autora ze dne 21.2.2020, č.j. MPSV-2020/28442-231/1 konstatuje, že Národní strategie ochrany práv dětí od roku 2019 nebyla vládou schválena z čehož vyplývá, že neexistují současné Akční plány k naplnění uvedené strategie. (viz. příloha E)

1.4. Použití pojmu kritický moment

Sám název práce hovoří o kritickém momentu a autor se v předešlých kapitolách snaží čtenáře provést kontextem, který poskytuje oporu pro hlavní cíl práce a to objasnit zkušenosti sociálních pracovníků OSPOD se zvládáním kritických momentů v jejich praxi.

Stres anebo zátěž se jako slova v každodenním životě pojí s mnoha situacemi, avšak není věnována větší pozornost snaze rozlišit významy obou řečených termínů.

Současně pojem kritický moment nepřináší i přes svou zdánlivou sofistikovanost uspokojivější odpověď na otázku spojenou s jeho významem.

Za významné momenty osobního, a chtějme i v našem případě, pracovního života jsou Švaříčkem (2007) označovány kritické incidenty, nejedná se o nutně pozitivní či negativní okamžiky, jsou to zlomové okamžiky, kterými člověk prošel. Švaříček (2007) kritické incidenty představuje v kontextu biografického výzkumného designu, kde se pozornost nesoustřeďuje na horizontální linii (stres, mobbing, pracovní zátěž, šikana apod.), ale sleduje vertikální linii (vývoj jednotlivých oblastí). Použití konceptu kritických incidentů pochází od Wallera (1932, in Švaříček, R. a Šed'ová, K., 2007), který ve své publikaci o životech pedagogů používá termín „*kritické období*“. Dále se podle Švaříčka (2007) objevují pojmy kritická událost, příhoda a kritická fáze. Sikesová (1989, in Švaříček, R. a Šed'ová, K., 2007, s. 134) rozpracovává definici pojmu a hovoří o „*klíčové události v životě jedince a jeho okolí týkající se obratu v rozhodnutí a podněcující jedince k výběru určitého druhu jednání, které vede k určitým cílům*“. Kritický incident nemusí být sám příčinou nějaké změny v myšlení či jednání, naopak bývá vyvrcholením určitého delšího procesu změny, která teprve nastane a je pocíťována jako období tlaku a napětí (Švaříček 2007). Změny jsou nezřídka způsobeny pochybnostmi o svých schopnostech a dovednostech. V odborné literatuře jsou rozlišovány tři typy kritických fází: *vnější* (historická), *profesní* a *osobní fáze*. Kritické fáze jsou přirozenou součástí pracovní kariéry, která může být spojena s rozhodnutím pracovat v nějaké profesi, s prvními pracovními zkušenostmi, s pracovními úspěchy a selháními, s bilancováním o kariéře (Maesorová, 1989 in Švaříček, R. a Šed'ová, K., 2007, in Šlesingr 2015).

Margaret Jane Pack (2012) ve svém článku popisuje debatu probíhající ve výzkumné literatuře, která se věnuje řízení stresu při zvládnání kritických incidentů v implikaci k sociální práci. Autorka (Pack, 2012) hovoří o použití pojmu kritická událost (angl. *critical event, critical incident*). Kritické události jsou podle Packové (2012) napříč revidovanou literaturou definovány velmi široce od traumatických událostí, které zapříčinily např. živelní katastrofy, až po události, které nejsou z pohledu sociálních pracovníků traumatizující, jako např. spory s kolegy na pracovišti. Redundantní používání termínu kritická událost podle zmiňované autorky vždy vyvolává potřebu zasadit termín do vlastního kontextu.

V našem případě chápeme kritické momenty jako ekvivalent k pracovnímu stresu a ke zvládnání pracovní zátěže, která vzniká v praxi sociálních pracovníků OSPOD. Bylo by jistě poutavé vydat se v empirické části po stopách kritických fází ve smyslu, který popisuje výše Švaříček (2007), nicméně načrtnutá cesta by znamenala jistý odklon od stanoveného cíle.

1.5. Stres a zátěž v pracovním prostředí

Během rozvíjení textu práce autor používá pojmy stres, pracovní stres, pracovní zátěž, a zvládnání pracovní zátěže nebo pracovního stresu. V následujících řádcích se pokusíme popsat význam jednotlivých pojmů a pak také vyjasnit kontext, ve kterém jsou pojmy používány. Později autor v jednotlivých podkapitolách přiblíží významné teorie, které se věnují pracovnímu stresu a jeho příčinám, stresorům.

Židková a Hladký (1999, s. 9) hovoří o pracovní zátěži, resp. pracovním stresu tak, že *„představuje určitou vyčleněnou kategorii celkové životní zátěže či stresu, spojenou s pracovními podmínkami v širokém smyslu“*. Podle uvedených autorů je pracovní zátěž *„spojena s bezprostředními projevy v oblasti fyziologické, psychické a v chování.“* (Židková, Hladký, 1999, s. 9) I přes to, že jsou důsledky pracovní zátěže prakticky obdobné jako u životní zátěže (Židková, Hladký, 1999), pracovní zátěž s sebou nese určitá specifika.

Zátěž můžeme vymezit široce jako vyrovnání, vypořádání se s nároky kladenými na člověka. Může se jednat o snadno zvládnutelné požadavky. Když se zátěž stává nepřiměřenou, obtížně zvládnutelnou, můžeme mluvit o stresu (Židková, Hladký, 1999). Paulík (2017) uvádí, že stres lze chápat jako specifický případ obecněji pojaté zátěže, kde už zátěž překračuje snesitelnou, únosnou míru. Vnímáme, že pojmy zátěž a stres jsou odlišné v intenzitě působícího stresu. Oba pojmy je možné zaměňovat za situace, kdy nevíme, jak intenzivní zátěži je jedinec vystaven. Podle Paulíka (2017) je rozlišení pojmů na místě za situace, kdy mluvíme o zvládnání stresu nebo zátěže. Neboť první z uvedených případů (zvládnání zátěže) se může uskutečňovat automaticky, není uvědomělý, jako proces adaptace na pracovní podmínky, zatímco v druhém případě (zvládnání stresu) je už třeba pro zvládnání vědomě zapojit vlastní úsilí.

Hans Hugo Bruno Selye (1907-1982), kanadský lékař, biolog, chemik a endokrinolog původu je považován za otce stresu. Právě Selye (Fink, 2017) použil poprvé slovo stres v kontextu biomedicíny a definoval koncept a fenomén stresu obecným

a nesespecifickým způsobem. Selyeho definice (angl. „*Stress is the non-specific response of the body to any demand.*“, Fink, 2017, s. 4) zůstala pro mnohé kontroverzní, protože je příliš biologicky zaměřená a opomíjí psychologické faktory (tamtéž).

Mohapl (1992, in Křivohlavý, 2001) hovoří o stresu tam, kde se člověk dostává do zátěžové situace - v situaci, kde na člověka doléhá různý druh tlaku. Mohapl (1992, in Křivohlavý, 2001, s. 170) píše, že „*slovo stres znamená zátěž, která na organismus dolehla.*“

Pojmy pracovní stres a pracovní zátěž jsou používány v textu práce komplementárně a to s odkazem na Paulíka (2017), který připouští, že oba pojmy je možné zaměňovat za situace, kdy nevíme, jak intenzivní zátěži je jedinec vystaven.

1.5.1. Transakční pojetí stresu

Richard S. Lazarus (1922-2002) je vnímán jako otec moderního pojetí zvládnání zátěže a pojetí stresu jako transakce. Hlavním důvodem, proč se autor práce zaměřil právě na uvedené pojetí stresu, jako transakce vyplývá z cíle práce, který se snaží popsat kritické momenty v praxi sociálních pracovníků OSPOD a objasnit zkušenosti pracovníků s jejich zvládnáním. Použitá metoda analýzy dat (interpretativní fenomenologická analýza dále jen IPA) v empirické části se snaží popsat reálný přístup ke studiu významů, které člověk připisuje konkrétní prožité zkušenosti. Aplikovaná IPA přináší odpovědi na to, jak informanti utvářejí a konstruují skutečnost, a jaký právě oni dávají prožívané realitě smysl i význam. IPA tak rekonstruuje subjektivní interpretaci informanta. Lazarusovo pojetí stresu představuje sekvenční pohled na stres, zkušenost, může přiblížit zastoupení více faktorů, které jsou součástí procesu stresu. Lazarus definoval psychologický stres jako „*vztah mezi člověkem a jeho prostředím, který je člověkem hodnocený jako překračující jeho zdroje a ohrožující jeho duševní i tělesnou pohodu (angl. Psychological stress is appraised by the person relationship between the person and environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her wellbeing.)*“ (Lazarus, Folkman, 1984, s. 19)

Lazarus kladl hlavní důraz na kognitivní, specificky lidskou vlastnost zvládnání těžkostí lidmi. Soustředil se při tom na to, co se odehrává v psychice člověka, který se dostává do náročné životní situace. Lazarus se soustavně věnoval specificky lidské činnosti – věnoval snahu poznat smysl toho, co se děje, snažil se vystihnout, odkud hrozba přichází,

jakou má povahu, jak moc by mohla člověka ohrozit a co by se eventuálně dalo při expozici nebezpečí dělat. Výsledky své práce pak definoval do modelu dvojího hodnocení situace ohrožení. (Křivohlavý, 2001)

Autor se ve snaze postihnout téma transakčního pojetí stresu zabýval studiem poměrně širokého korpusu literatury a zaujala jej disertační práce T. Kohoutka (2014), který zvládání zátěže představuje jako téma psychologické teorie a výzkumu. Kohoutek (2014) přináší s ohledem na dostupnou literaturu v českém jazyce poměrně podrobný popis vývoje Lazarusova transakčního pojetí stresu a zvládání. Uvedený autor hovoří o síle transakčního přístupu, která dle jeho názoru spočívá v jeho důsledně a systematicky eklektickém založení – Lazarus čerpal z fyziologických koncepcí stresu, ze sociologických koncepcí a psychodynamického pojetí ego-obranných mechanismů a integroval do svého konceptu i podněty výzkumu vlivu životních událostí.

„Stres je v transakčním pojetí jak výsledkem působení situace, tak výsledkem jejího psychologického uchopení osobou, na povaze transakce i na podobě výsledku se podílí zvládání, které může, ale nemusí mít podobu obranných mechanismů a celá transakce probíhá jako rekurentní proces.“ (Kohoutek, 2014, s. 116)

Za centrální psychologickou kategorii svého modelu Lazarus označil koncepci ohrožení. V Lazarusově pojetí člověk hodnotí různé aspekty, jako jsou nároky druhých, dostupné možnosti a možnosti zvládání, s tím výsledkem, zda se mu situace jeví jako příznivá nebo stresující. Lazarus rozlišuje dvojí hodnocení: primární a sekundární (viz. Tab. 2: Zdroje informací přispívající k podobě primárního a sekundárního hodnocení). Primární představuje pro člověka hodnocení situace a okolností, toho, „co je ve hře“ a sekundární se upíná k možnostem člověk, „co může v dané situaci dělat“. Navzdory pojmenování hodnocení na primární a sekundární Lazarus vnímal oba procesy jako sekvenční kroky, které mohou být spoluurčovány stejnými příčinami a společný může být i jejich výsledek. Později Lazarus s Folkmanovou doplnil konstrukci ještě o koncepci přehodnocení – reflexi změn v povaze transakce v jejím průběhu nebo po jejím ukončení, které má i roli ve vyhodnocení efektu zvládání. (Kohoutek, 2014, s. 86-87)

Dle Kohoutka (2014) Lazarus předpokládal, že emoce jsou nedílnou součástí reakce a že s hodnocením přímo souvisejí, což bylo kritizováno zejména proto, že emoce jsou podle Lazaruse zprostředkovány kognitivně a jsou výsledkem kognitivního hodnocení. Lazarus zastává ve své koncepci názor, že emoce mají především adaptační funkci – pomáhají nám zorientovat se, jaká je naše pozice v situaci (tamtéž).

Následující tabulka se pokusí přiblížit roviny analýzy vyplývající z Lazarusovy teorie stresu.

Tab. 1: Tři roviny analýzy (Kohoutek, 2014, s. 86)

Rovina analýzy	Kauzální prekurzory	Zprostředkující procesy	Bezprostřední důsledky	Dlouhodobé důsledky
SOCIÁLNÍ ↑	Socioekonomický status Kulturní vzory Institucionální systémy Skupinové struktury (např. vzorce rolí) Sociální sítě	Nabízená sociální opora Dostupné sociální/institucionální prostředky řešení problémů	Sociální nepokoje Reakce vlád Sociopolitické tlaky Skupinové odcození	Kolaps společnosti Revoluce Společenská změna Strukturální změny
↓ PSYCHOLOGICKÁ ↑	Proměnné osoby Hodnoty a závazky Předpoklady a přesvědčení (např. o kontrole) Kognitivní styly zvládnání Proměnné prostředí (situace) Nároky situace Bezprostřední hrozby Načasování Nejednoznačnost Sociální a materiální zdroje	Vulnerabilita Hodnocení a přehodnocení Zvládnání Zaměřené na problém Zaměřené na emoce Kultivace, vyhledávání a využívání sociální opory Vnímaná sociální opora Emoční Věcná Informační	Pozitivní nebo negativní pocity Povaha výsledku stresující transakce	Morální výsledky Fungování ve světě
↓ FYZIOLOGICKÁ	Genetické nebo konstituční faktory Fyziologické podmiňování – Individuální reakce Stereotypy Rizikové faktory onemocnění	Imunitní zdroje Druhově specifická vulnerabilita Aktuální vulnerabilita Individuální nedostatky	Tělesné změny (prekurzory onemocnění) Akutní onemocnění	Chronická onemocnění Narušené fyziologické fungování Zotavení z nemoci Dlouhodobá životaschopnost

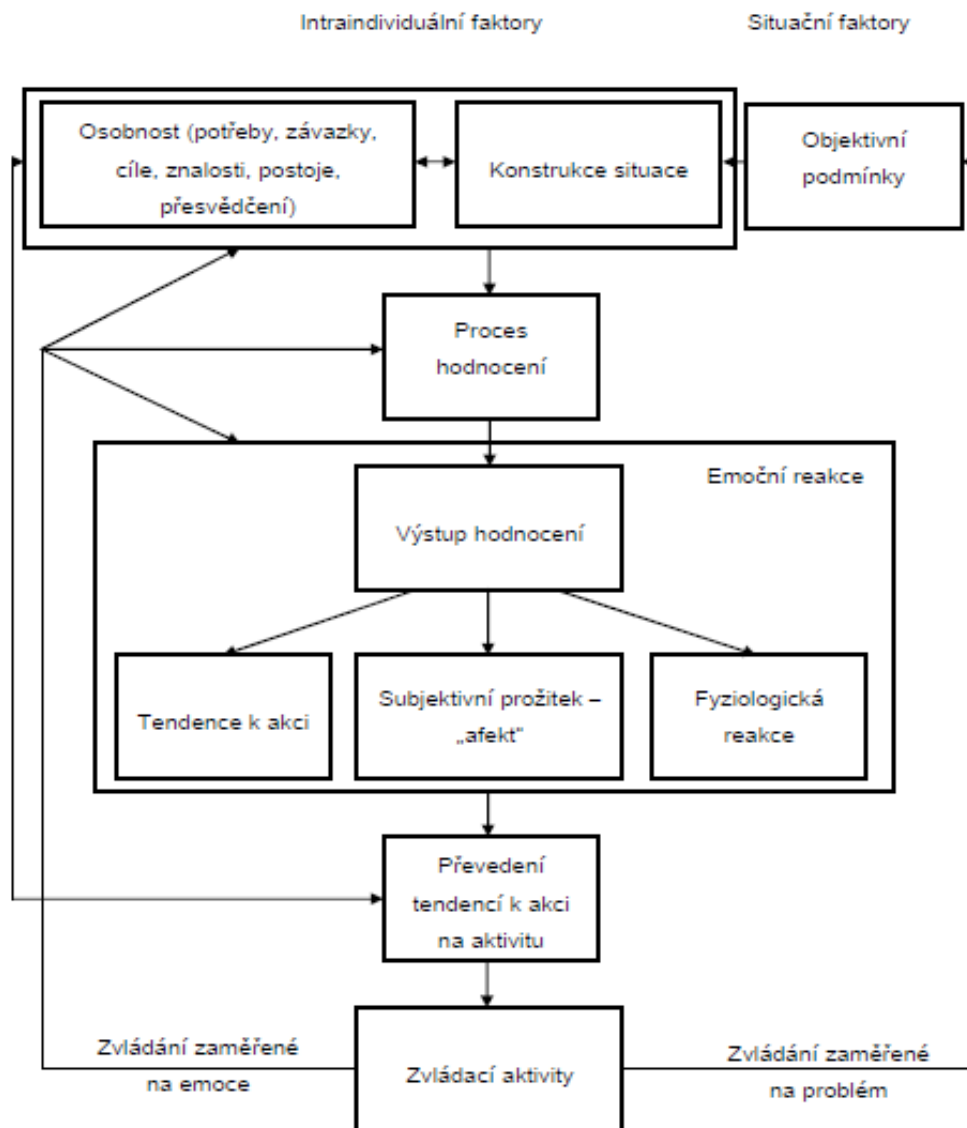
Tab. 2: Zdroje informací přispívající k podobě primárního a sekundárního hodnocení (Kohoutek, 2014, s. 92)

	PRIMÁRNÍ HODNOCENÍ (na základě povahy ohrožující konfrontace)	SEKUNDÁRNÍ HODNOCENÍ (na základě předpokládaných důsledků tendencí k akci)
	Ohrožení (nebo nepřítomnost hrozby)	Zvládání (<i>coping</i>)
Faktory konfigurace stresové situace, které se podílejí na povaze hodnocení	1. Rovnováha sil mezi ohrožením a zdroji možnosti čelit mu	1. Lokalizace původce ohrožení
	2. Míra bezprostřední hrozby	2. Proveditelnost různých alternativních forem zvládání
	3. Nejednoznačnost náповědí o ohrožení	3. Situační omezení
	* Stupeň ohrožení	
Faktory psychologické struktury, které se podílejí na povaze hodnocení	1. Síla motivů a motivační vzorce	1. Síla motivů a motivační vzorce (obětování něčeho je potenciálně aspektem jakékoli situace)
	2. Individuální systém přesvědčení o povaze transakce s prostředím	2. Zdroje vázané na ego
	3. Intelektové zdroje, vzdělání apod.	3. Dispozice ke zvládání (<i>coping dispositions</i>)

*Není buď jen součástí konfigurace podnětu, nebo psychologických struktur, ale je komplexním a společným výsledkem obou

Rozsáhlost Lazarusovy teorie by snadno přesáhla rámec této podkapitoly, proto se autor rozhodl závěrem představit kognitivně – emočně – motivační pojetí zvládání zátěže na modelu, který publikovali Smith a Lazaru v příspěvku *Emotion and adaptation* (Kohoutek, 2014).

Obr. 1. Model kognitivně – emočně – motivačního systému (Kohoutek, 2014, s. 114)



Lazarus obohatil naše poznání chování člověka v situaci ohrožení o důležitý moment - respektování kognitivních, emocionálních a volních aspektů. (Křivohlavý, 2001)

1.5.2. Rotterova teorie umístění místa kontroly

Rotterova teorie umístění místa kontroly může podle autora poskytnout podklad pro analýzu získaných dat v empirické části právě proto, že informanti se nachází ve struktuře vztahů jak uvnitř pracoviště, tak ve struktuře relací nejen mezi orgány sociálně-právní ochrany dětí. Postoje informantů k možnosti změny, ke zvládnutí pracovního stresu jsou součástí jednoho z dílčích cílů empirické části.

Široce se věnuje problematice lokalizace kontroly a výkonu ve své diplomové práci Šimková (2014), která poukazuje na rozšířenost konceptu *locus of control* mezi psychology. Autorka cituje Výrosta (1989, in Šimková, 2014), který konstatuje, že počet odborných prací spojených s konceptem *locus of control* se přibližuje ke dvěma tisícům. Jako důvod spojený se značným rozšířením konceptu uvádí Výrost (1989, in Šimková, 2014) fakt, že J. Rotter položil důraz na aktivitu jedince při jednání a na jeho hodnocení v sociálním kontextu, a to na rozdíl od koncepcí tehdejší doby. Výrost (1989, in Šimková, 2014) uvádí, že značné rozšíření konceptu *locus of control* podmínila skutečnost, že Rotter položil důraz především na aktivitu jednání jedince a jeho hodnocení ve vztahu, respektive přímo v sociálním kontextu, na rozdíl od koncepcí, které převládaly do té doby. (Výrost, 1989, in Šimková, 2014)

Julian Rotter v roce 1966 zveřejnil výsledky vlastního výzkumu, ve kterém popsal rozdíly mezi lidmi v tom, jak sami přistupují k různým problémům, obtížím. Pozornost přitom Rotter věnoval dvěma diametrálně odlišným přístupům k zátěžovým situacím. Pojetí vychází z přístupu člověka k překážce či těžko, která před ním stojí. Rotter popsal, že na konci jednoho kontinua jsou lidé, kteří vychází z vlastních schopností, možností a dovedností, ze své vlastní iniciativy a z chuti čelit problému. Právě ty Rotter charakterizoval pojmem lidé s *interním locus of control* – *LOC* (osobní ohnisko pro řízení vlastní činnosti). Na druhém konci jsou lidé, kteří vychází z toho, co je před nimi a domnívají se, že se těžká situace vyřeší jaksí sama, např. v důsledku na nich nezávislé změny. Iniciativa pak podle nich vyjde ze situace, ve které jsou – nikoli z nich samých. Rotter je charakterizoval pojmem lidé s *externím locus of control* *LOC* (lidé očekávající řešení situace z vnějšku). (Křivohlavý, 2001, s. 70 – 71)

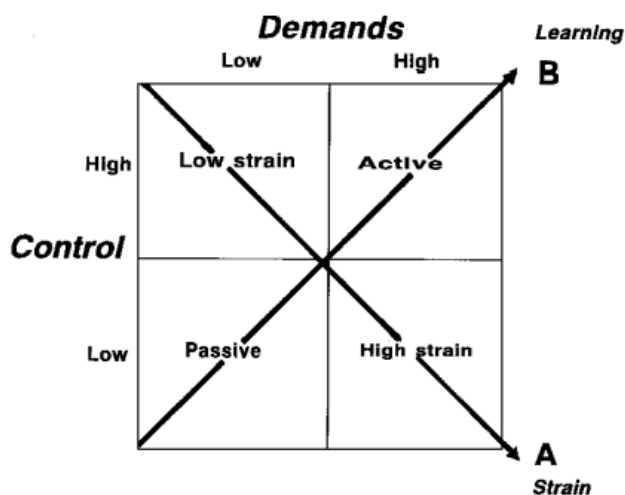
Rotter vnímal *locus of control* jako stupeň, míru očekávání člověka, kdy je posílení nebo výsledek závislý na jeho vlastním chování nebo osobní charakteristice oproti míře, kterou jedinec očekává. Lokalizace kontroly tedy hovoří o přesvědčení jedince, že může nebo nemůže ovlivnit důsledky svých činů, zároveň se situačně proměňuje. (Baštecká, Goldman, 2001)

Nakonečný (2009) popisuje lokalizaci kontroly přesvědčením člověka, že buď je nebo není schopný kontrolovat posílení, a to především v nekonstruované situaci, což zesiluje nebo zeslabuje potenciál chování – tedy vede k jeho deaktivaci nebo aktivaci.

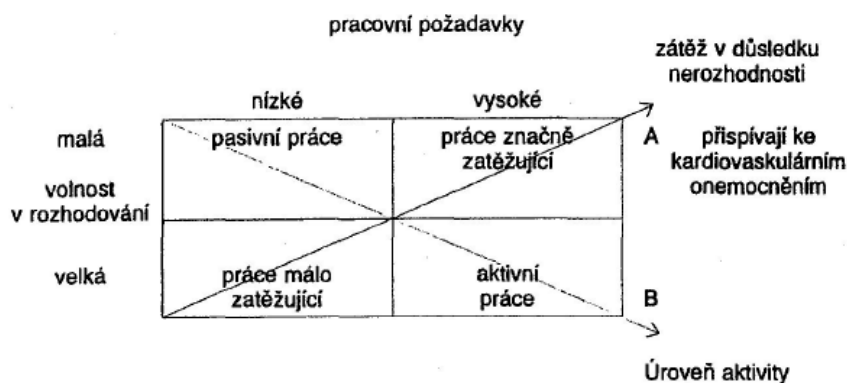
1.5.3. Karasekův Job Demand-Control model

Dynamiku vztahu mezi stresem a reakcí zachytil sociolog J. Karasek v modelu, jež se stal zdrojem inspirace pro výzkum pracovního stresu. Nizozemští autoři Van der Doef, M., & Maes, S. (1999) představují ve svém review Karasekův *Job Demand-Control model* (dále jen JDC) a vystihují jej úvodními slovy jako nejvlivnější model ve výzkumu vztahů mezi prací a zdravím.

Obr. 2: Job-Demand-Control model (Karasek, 1979, in Van der Doef, M., & Maes, S., 1999, s. 88)



Obr. 3: Model pracovního stresu vycházející z teorií kontroly jednání (Štikar a kol., 2003, s. 73)



Model Job Demand-Control (viz. obr. 2 a 3) vystihuje dva kruciální aspekty v pracovní situaci, v pracovním prostředí: pracovní zátěž (angl. *job demand*) a míru možnosti

rozhodování (angl. *job control*). Pracovní zátěž významově odkazuje na pracovní přetížení a je operacionalizována zejména termíny jako časový tlak, konflikt rolí. Míra kontroly je občas také nazývána míra autonomie rozhodování, odkazuje na schopnosti osobnosti kontrolovat, ovládat pracovní aktivity. Uváděná míra kontroly zahrnuje dvě komponenty: schopnost se rozhodovat a autonomii se rozhodovat. Psychologické napětí je možné pochopit, když se podíváme na bilanci mezi pracovní zátěží a mírou kontroly (míra autonomie a možnosti rozhodování). Když je člověk vystaven jisté míře zátěže, můžeme pochopit jeho psychické napětí pomocí toho, zdali má možnost se ve své práci rozhodovat, či nikoli. Ze schématu vyplývají čtyři varianty: a) vysoká zátěž a vysoká kontrola a možnost rozhodování; b) nízká zátěž a vysoká kontrola a možnost rozhodování; c) nízká zátěž a nízká kontrola a možnost rozhodování. (Van der Doef, M., & Maes, S., 1999)

Výše uvedené alternativy můžeme nalézt na modelu Job Demand-Control, kde uvidíme dvě úhlopříčky (A a B). Úhlopříčka A ukazuje, že pokud zažívá člověk nízkou možnost kontroly práce, nemůže se v ní svobodně rozhodovat a současně je na něj kladen velký tlak, míra prožívaného napětí u něho může růst až do vysokých hodnot, kdy už může být napětí neúnosné a nevladatelné. V takovém případě je zde vysoké riziko výskytu zdravotních problémů, které mají agens ve stresorech, které lze obtížně odstranit. Úhlopříčka B představuje míru aktivity v práci. Když se člověk nemůže sám rozhodovat a není ani pod zátěží, práci můžeme hodnotit jako pasivní. Důsledkem takového nastavení může být změna chování spojená se ztrátou aktivity a schopností řešit pracovní problémy. Ke změně chování směrem k větší aktivitě a k zaměření na aktivní řešení problémů by měl člověk mít možnost se samostatně rozhodovat. Je třeba dbát na míru, protože pracovní tlak zde může být na člověka vysoký, ale díky možnosti se samostatně rozhodovat, mít kontrolu nad vlastní prací, je možné situaci jistou měrou samostatně upravit. (Karasek, 1979, in Pecková, 2018, s. 14)

Uvedený Karasekův model byl později obohacen autory Johnsonem a Hallem o aspekt sociální opory. Model byl tak přejmenován na *Job-Demand-Control-Support*. Podle tohoto modelu hraje na pracovišti a při zvládání zátěže roli právě sociální opora. Pokud člověk pracuje pod vysokým tlakem a jeho možnost kontroly práce je nízká, nemusí nutně dojít k nepříjemnému prožívání stresu, pokud se mu (nejen) od kolegů dostává podpora a není izolován. (Van der Doef, Maes, 1999)

Autor je toho názoru, že uvedený Karasekův teoretický model *Job Demand- Control* vystihuje skrytou dynamiku pracovní zátěže, ve které se sociální pracovníci OSPOD pohybují. Zejména míra kontroly může být v rámci legislativního kontextu výkonu SPOD jednou z příčin pracovního stresu.

1.6. Shrnutí teoretické části

Jednotlivé kapitoly teoretické části se spojují v komplex, který představuje aspekty náročnosti výkonu sociální práce na OSPOD, sociální pracovníci a pracovníci jsou vystavováni řadě tlaků a limitů při výkonu SPOD. S ohledem na cíl teoretické části práce, který má za úkol představit témata pracovního stresu, pracovní zátěže v rámci praxe sociálních pracovníků OSPOD by podle autora nebylo žádoucí věnovat se i dalším souvisejícím a jistě poutavým problematikám jako je syndrom vyhoření, společenský statut profese, mediální obraz OSPOD. SPOD je z pohledu autora náročnou a zodpovědnou prací, neboť rozhodování sociálních pracovníků zasahuje do integrity rodiny, do práv dětí i rodičů, pečujících osoba, a současně klade na pracovníky vysoké nároky v rovině reflexe vlastní práce. Z uvedených pramenů docházíme k závěru, že sociální pracovníci a pracovníci OSPOD jsou při výkonu sociální práce a správních činností vystavováni vysoké míře pracovní zátěže a často čelí nejednoduchým etickým dilematům. Při psaní teoretické práce autor realizoval souběžně část rozhovorů, některé reflexe přispěly k rozšíření nebo naopak k lepšímu zaměření kapitol teoretické části práce. Jednotlivé teoretické modely pak autorovi napomáhaly ke strukturování badatelských otázek přímo při realizaci rozhovorů.

2. Metodická část

Metodická část se bude věnovat metodologii výzkumu, konkrétněji se zaměří na popis metod sběru a analýzy dat. Budou vymezena dílčí teoretická východiska interpretativní fenomenologické analýzy, jakožto metody analýzy získaných dat. Metodická část poskytne oporu pro empirickou část práce, kde se budeme věnovat subjektivním zkušenostem jednotlivců, sociálních pracovníků a pracovníků OSPOD. Volba interpretativní fenomenologické analýzy (dále jen IPA) pro analýzu získaných dat, reaguje na potřebu senzitivního přístupu k subjektivním zkušenostem informantů. Autor je toho názoru, že zvolená metoda pro analýzu dat umožňuje jít do hloubky, do samotné podstaty analyzovaného jevu. K provedení fenomenologické redukce autor přiblíží své předporozumění, své subjektivní zkušenosti, které jej vedly při psaní textu. V poslední kapitole metodické části se tak dotkneme etiky výzkumu, autor poskytne reflexi etických přístupů.

2.1. Interpretativní fenomenologická analýza a její filosofická východiska

IPA je fenomenologická metoda používaná při analýze dat. IPA má své základy v gnoseologii, v hermeneutice a ve fenomenologii. IPA je kvalitativně zaměřená metoda a její induktivní povaha připouští existenci více alternativních pravd. Další charakteristikou IPA je její důraz na subjektivní vnímání participantů, proto v ní nalezneme ideografický přístup. IPA poskytuje reálný přístup ke studiu významů, které člověk připisuje konkrétní prožité zkušenosti a také možnost nahlédnout či společně s informanty poodkrýt základy jejich zkušeností. Aplikovaná IPA přináší odpovědi na to, jak informanti utvářejí a konstruují skutečnost, a jaký právě oni dávají prožívané realitě smysl i význam. IPA tak rekonstruuje subjektivní interpretaci informanta. Výsledkem IPA je pak interpretace zkušenosti informanta ze strany badatele. (Šuránová, Gulová, Šíp, 2013, s. 105-107)

IPA byla autorem zvolena s ohledem na povahu cíle práce a také s přihlédnutím k dílčím výzkumným cílům. Tazatelské otázky se věnují vztahu informantů ke skutečnosti, zajímá nás, jaké významy přisuzují informanti své zkušenosti.

2.1.1. Fenomenologie

Fenomenologie jako filosofický směr je jedním z gnoseologických východisek interpretativní fenomenologické analýzy. Fenomenologie usiluje o pečlivou analýzu zkušeností a způsobů, jak se jeví vnější skutečnost. Fenomenologie se snaží dospět k nezkrácenému poznání událostí, zkušeností a věcí. Filosofie života, kterou prezentuje Dilthey, přitáhla zájem k zvláštní roli zkušenosti a prožívání světa a k hledání metod, jak je co nejlépe popsat. Fenomenologie prezentovaná E. Husserlem pomohla rozšířit a zhodnotit analýzu lidské zkušenosti. V poměrech citovaných klasiků fenomenologie mnozí jiní myslitelé subjektivní zkušenost přehlíželi, nebo devalvovali a skutečné poznání se snažili hledat v čistém rozumu. (Blecha, 2002, s. 309)

Fenomenologie usiluje o objektivní poznání smyslu věcí. „*V základech fenomenologie leží přesvědčení, že filozofické poznání nespočívá v konstruování obecných principů, ale v deskripci „fenoménů“, tj. věcí samých.*“ (Hendl, 2005, s. 75)

Fenomenologická redukce si dle E. Husserla dává za cíl očistit subjektivní zkušenost badatele od předsudků a konstruktů, které neprověřeně přijímá za své, a které zkreslují význam věcí v jejich danosti pro něj samotného. Fenomenologická redukce má tři navazující kroky: „1) **Epoché** je uzávorkováním všech neověřených výroků, odhlédnutí od nespolehlivě dané skutečnosti a příklon k imanentním aktivitám naší subjektivity, v níž se fenomény takto dané mohou stát předmětem dalších analýz. Odkrývají postupně zákonité korelace mezi jevy a aktivitami, v nichž jsou drženy, a vyžadují další pojmovou strukturaci. 2) **Eidetická redukce** pomáhá odkrýt ve fenoménech čisté invariantní jádro, které se nutně musí krýt s esencí věci samé, již původně zjevuje. Reziduálním aktem eidetické redukce je pak podle Husserla zření podstat. 3) **Transcendentální redukce** pak odhalí eidetické Já, u které nemá reálnou existenci. I na tomto čistém Já lze provést eidetickou redukci, která přinese sebekonstituující živoucí přítomnost, která v sobě zahrnuje náležitosti všech individuálních egoit.“ (Horyna, B., Štěpán, J., Blecha, I., Šaradín, P., 2002, s. 344 – 345)

Edmund Husserl zpřesňuje, že fenomenologický přístup nelze ztotožnit s naivním vcítěním, protože fenomenologická redukce usiluje o odhalení základních esencí myšlení, které je zbavené nekonzistencí vnímání (Hendl, 2005). Hendl (2005) ve svém popisu fenomenologie dále mluví o tom, že všechny aspekty myšlenkových procesů, které nelze

považovat za primární je nutné *uzávorkovat* v procesu *epoché*. Nutno doplnit, že *epoché* (řec.) je vlastně zřeknutím se úsudku. U E. Husserla jde o první z fází fenomenologické redukce. (Blecha, 2002)

2.1.2. Hermeneutika

Dalším filosofickým východiskem interpretativní fenomenologické analýzy je hermeneutika, která navazuje na W. Diltheye, na fenomenologii i na fundamentální ontologii M. Heideggera. H. G. Gadamer chápe hermeneutiku jako sféru výrazů lidské existence vůbec. Každý historický a kulturní artefakt je pak dle zmiňovaného Gadamera nejen odpovědí na fundamentální otázku lidské existence, ale i odpovědí na jmenovatele otázek, jež stály u jejich zrodu, a tedy i na tužby a zájmy, jež je vyvolaly. (Blecha, 2002) Chce-li badatel poznávat cokoli pomocí hermeneutiky, měl by dokázat naslouchat, nechat se oslovovat a také se umět ptát. Jeho poznatkem může být zobecnění, že je jeho existence pobyttem ve stálém duchovním hovoru s druhým člověkem, s textem, ale i s dalšími duchovními výtvoři. (Blecha, 2002)

Hermeneutika usiluje o nalezení metody interpretace artefaktů, kdy badatel dosáhne, co nejhodnotnějšího pochopení pozorovaných jevů. Hermeneutika přitom přiznává nevyhnutelnost našeho zakotvení v tzv. hermeneutickém kruhu. Blecha (2002) hovoří o základním problému poznání, „*kterým je porozumění, a protože hermeneutika staví na postřehu: každé poznání předpokládá, že už cosi o tom, co poznávám, musím vědět. Mohu se totiž ptát po něčem, o čem bych alespoň nevěděl, že to existuje a že se na to lze ptát? Mohl bych si pak všimnout něčeho, jako nového poznatku, kdy bych předem nebyl připraven na to, že to za nový poznatek budu považovat? Ale je-li už na začátku přítomno jakési „předporozumění“ tomu, čemu chci na konci teprve porozumět, pak se nutně točíme v kruhu.*“ (Blecha, 2002, s. 151-152)

Když Hendl (2005) vysvětluje proces poznání, do kterého zahrnujeme předpoklady, ke kterým se stále vracíme, dochází k závěru, že se spíše pohybujeme ve spirále než v kruhu. Docházíme tak ke stále zlepšujícímu se a hlubšímu porozumění předpokladům, proto je hermeneutické porozumění vždy zatímní a podléhající stálé revizi.

2.1.3. Ideografický přístup

Gordon Allport, americký psycholog, (1940, in Eatough, V., Smith, J. A., 2007, in Willig, C., Stainton-Rogers, W. 2007) kritizoval rigidní postoj psychologie v testových metodách a také upozorňoval na úpadek i snižující se používání ideografické perspektivy a zejména na absenci zájmu o individuální kauzy. Allporta vedly k úvaze tehdejší závěry výzkumů, které se omezovaly na strohá fakta. Domníval se, že je žádoucí studovat jevy z pohledu informanta, z toho pohledu, jak právě on chápe skutečnost, protože pak se neztrácí smysl zkušenosti jednotlivce. Ideografický přístup se snaží vytěžit jeden konkrétní případ a přitom se zaměřuje na individuální a specifické rysy jedinečné osobnosti. Badatel tak provádí analýzu konkrétního případu a pak se přesouvá k dalšímu případu. (tamtéž)

V praktické rovině badatelé využívající interpretativní fenomenologickou analýzu zahrnují do výzkumného designu právě ideografický přístup, který se explicitně zaměřuje na subjektivitu. Subjektivita v sobě zahrnuje emoce, které pramení z mezilidské interakce, činy i myšlení, dokonce i chaotičnost a zmatečnost lidského života, která přináší bližší porozumění zkoumaným jevům. (Eatough, V., Smith, J. A., 2007, in Carla Willig, Stainton-Rogers, W. 2007)

2.2. Metoda sběru dat

Zaměření na subjektivní zkušenost vedlo autora budovat kvalitativně orientovaný výzkumný design. Pro sběr dat bude využita metoda moderovaného rozhovoru, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Metoda interview patří mezi nejobtížnější a současně je nejvýhodnější metodou sběru dat, protože při jeho zvládnutí nejde pouze o získání potřebných dovedností a citlivosti, ale také o kultivaci schopností pozorovat. (Miovský, 2006, s 155)

Za interview označujeme rozhovor, který je moderovaný a prováděný s určitým cílem a účelem výzkumné studie. Mezi další důležité znaky interview je, že interview nelze provádět bez kombinace s pozorováním. Pozorování během interview nelze zredukovat pouze na extrospektivní pozorování, neboť schopnost sebereflexe badatele a jeho vlastní práce v průběhu rozhovoru je stejně důležitá jako schopnost pozorovat dotazovaného. (tamtéž)

Domníváme se, že lze nalézt paralelu mezi vnímáním vlastního těla, reflektováním vlastních pocitů i dojmů a mezi vytvářením hloubky interview, a otevřenější atmosférou při provádění interview.

Interpretativní fenomenologická analýza zdůrazňuje ve vlastní analýze idiografický přístup, který je zaměřen na vytvoření košatého a detailního popisu individuální zkušenosti. Detailní nastudování zkušenosti jedince a toho, jaký smysl sám jedinec dává své vlastní zkušenosti, pomáhá vymezit i typ otázek, které sedí na výzkum pomocí IPA. Např.: „Jaké míváš pocity, když pracuješ pod tlakem? Jaké zkušenosti mohou mít mladí lidé s nástupem do nového zaměstnání? (Pietkiewicz, I. & Smith, J. A., 2012, in Pietkiewicz, I., 2014)

IPA využívá pro sběr dat individuální polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor je založen na tvorbě kontinua. Přičemž kontinuum je „*filosofický koncept označující nepřetržité, plynule souvislé; v psychologii se hovoří o kontinuu vědomí.*“ (Horyna, B. Štěpán, J., Blecha, I., Šaradín, P., 2002, s. 221) Tazatel tak během rozhovoru zvažuje další dotazování podle toho obsahu, který rozvíjí již získané informace. Případně tazatel pomocí aktivního naslouchání informantovi zrcadlí jeho odpovědi z toho, co již říkal. Polostrukturovaný rozhovor umožňuje tazateli řídit zacílení otázek, ale má i svá omezení při setkání tazatele a informanta. Tazatel sice může mít definovaný seznam otázek, ale vlastní rozhovor se může ubírat jiným směrem. (Eatough, V., Smith, J.A., 2007, in Lyons, E., Coyle, A., s. 41-42)

Při pokládání otázek se jeví jako důležité nastavení tazatele, protože právě on by měl být dostatečně otevřený zkušenosti informantů. Tazatel často klade otevřené otázky zejména proto, aby nedošlo k omezení autenticity informantů. Otevřené otázky jsou rozvíjeny pomocí techniky aktivního naslouchání, resp. pomocí otázek, které podporují rozkošatění a konkretizaci odpovědí. (Šuránová, V., 2013, in Gulová, L. & Šíp, R., 2013)

2.3. Metoda analýzy dat

Dle názoru některých autorů (Kostíková, 2010) si v našich tuzemských podmínkách pomalu zvykáme na výsledky a kreativitu interpretativní fenomenologické analýzy. Subjektivní svět člověka nelze dost dobře zkoumat přímo, protože přístup k němu může být zahalen badatelovými koncepty nebo interakcí mezi ním a informantem. Badatelovy koncepty jsou nezbytné proto, aby prostřednictvím procesu interpretace postupně

porozuměl subjektivní zkušenosti. Sama interpretace nemá vycházet z předchozí teoretické pozice, protože zaměření dané teorií či autoritou nás staví mimo interpretovaný případ, ale interpretativní fenomenologická analýza se snaží být přímo v něm. (tamtéž) Smith, Flowers a Larkin (2009, in Šuráňová, 2013, in Gulová, Šíp, 2013) demonstrují proces kódování a analýzy dat v interpretativní fenomenologické analýze jako opakující se a induktivní – výzkumník se vrací k předešlým krokům analýzy a reviduje své poznatky na základě nově zjištěných skutečností.

Lesley Storey (2007, in Lyons, E., Coyle, A., 2007, s. 52-59) představuje dílčí kroky interpretativní fenomenologické analýzy:

- 1) **Počáteční četba přepisu rozhovoru:** Zprvu se může zdát náročné najít souvislý význam ve vlastní transkripci rozhovoru, proto je důležité se věnovat se podobnostem a významným okamžikům výkladu a také charakteru rétoriky, která sama může vytvářet téma. Zprvu se mohou data zdát jako fascinující nebo o nich dokonce můžeme i pochybovat. Jako významná se jeví důvěra v analytický proces a ve význam samotných dat - těžko si pak jinak nemůžeme troufnout data analyzovat. Po počáteční četbě transkripce konkrétního rozhovoru analýza pokračuje opakovaným čtením textu a vytvářením poznámek, což dává vzniknout poznámkám k přepisu.
- 2) **Určování a označování námětů, témat:** Následující krok analýzy již předpokládá zapojení badatelových poznámek do práce s transkripcí rozhovoru a také tvorbu dalších poznámek, což již vyžaduje využívání teoretických konceptů k získání maximálního psychologického významu dat. Zde je potřeba zajistit konkrétní spojení mezi náměty a vlastními daty v transkripci rozhovoru. Výzkumník použije při analýze označené náměty, které používá participant spolu s teoretickými konstrukty k analýze informantovi zkušenosti.
- 3) **Propojování námětů a identifikace tematických shluků:** Během této fáze byly popsány spoje mezi tématy, což nám je dovoluje spojovat tam, kde se zdá vhodné je zařazovat i do jiných námětů, ze kterých byl námět již vypuštěn. Můžeme cítit, že právě jeden námět je významný, ale může lépe vyznít jako podtéma než jako hlavní téma.
- 4) **Vytváření seznamu témat s demonstrativní konotací:** V závěru analýzy Storey (2007) navrhuje organizovat nadřazená témata do seznamu spolu s podtématy a názornou konotací.

Dále přiblížíme výzkumné fáze IPA podle Šuráňové (2013, in Gulová, L. & Šíp, R., 2013), která představuje provedení analýzy IPA v následujících krocích:

1. „**Opakované čtení přepsaných rozhovorů** s cílem co nejvíce se přiblížit světu participanta, porozumět mu.
2. **Úvodní poznámky** – zapisování úvah a postřehů výzkumníka (popisné, lingvistické a konceptuální komentáře).
3. **Rozvíjení identifikovaných témat**: výběr těch dat, která pomáhají témata rozvíjet, selektování pro výzkumníka irelevantních dat s důrazem na výzkumníkovy poznámky; pozorování podobností v poznámkách a jejich vhodné pojmenování, jež reprezentuje celé téma.
4. **Hledání vztahů mezi objevenými tématy** – logické řazení vytvořených témat k sobě, mapování.
5. **Přechod k dalšímu případu** – každý případ je nutné popisovat termíny nového účastníka, jeho jazykem. Předporozumění však výzkumníka nevyhnutelně ovlivňuje, ten by ho měl reflektovat
6. **Hledání témat (vzorců) napříč případy.**“ (Šuráňová 2013, in Gulová, L. & Šíp, R., 2013 s. 110-111)

S ohledem na uvedené postupy interpretativní fenomenologické analýzy je v empirické části práce popsáno kódování včetně příkladu, který je uveden v příloze D. . Jak již autor citoval Hendla (2005), který ve svém popisu fenomenologie dále mluví o tom, že všechny aspekty myšlenkových procesů, které nelze považovat za primární je nutné *uzávorkovat* v procesu *epoché*. Nutno doplnit, že *epoché* (řec.) je vlastně zřeknutím se úsudku. U E. Husserla jde o první z fází fenomenologické redukce. (Blecha, 2002) Interpretativní fenomenologická analýza tedy předpokládá reflexi autora, kdy je na místě vyjasnit vlastní motivaci a postoj k předmětu analýzy a zřeknout se jich při analyzování výroků jednotlivých informantů. Autor se proto snažil jak v úvodu, tak v několika dalších kapitolách svou motivaci zohlednit, v neposlední řadě v kapitole 3.6, kde se věnuje reflexi etických přístupů.

3. Empirická část

3.1. Cíl výzkumu

Pro úspěšnou realizaci empirické části bylo v úvodu nutné stanovit si hlavní cíl výzkumu. Později byl hlavní cíl rozvíjen do tří dílčích výzkumných cílů, které autor transformoval do výzkumných otázek a ty později do tazatelských otázek. Hlavním cílem výzkumu bylo popsat kritické momenty v praxi sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí a objasnit zkušenosti pracovníků s jejich zvládním. Hlavní cíl byl operacionalizován do níže uvedených dílčích výzkumných cílů a výzkumných otázek.

Dílčí výzkumné cíle:

1. Definovat kritické momenty v praxi sociálních pracovníků OSPOD, jejich příčiny a souvislosti.
2. Vymežit způsoby zvládnání pracovní zátěže sociálních pracovníků OSPOD.
3. Porovnat, jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD.

Výzkumné otázky:

1. Jaké jsou příčiny a souvislosti pracovního stresu v praxi sociálních pracovníků OSPOD?
2. Jaké způsoby volí sociální pracovníci OSPOD při zvládnání zátěže?
3. Jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD?

3.2. Operacionalizace

V předchozí kapitole byl autorem vymezen hlavní cíl, dílčí výzkumné cíle a výzkumné otázky, později autor uskutečnil dvě zkušební interview s pracovníky OSPOD ve snaze precizovat tazatelské otázky. Scénář polo strukturovaného rozhovoru (příloha A) tak byl revidován a vznikl tak upravený scénář (příloha B). Vytvořený scénář rozhovoru s tazatelskými otázkami jsme použili tak, že každému pracovníkovi byly kladeny otázky,

jedna po druhé, tak jak jdou za sebou a ve stejném pořadí. Pro rozvíjení otázek bylo využito ze strany autora aktivní naslouchání.

Naším záměrem bylo se nejprve zaměřit na to, jak pracovníci vnímají sami sebe ve své vlastní práci. Dalším záměrem bylo popsat pracovní stres, jeho příčiny a souvislosti. Tazatelské otázky pak směřovaly k otázkám hodnocení práce a v neposlední řadě byli pracovníci vyzváni k identifikaci kritických momentů, které jejich praxi ovlivnily.

Druhá výzkumná otázka nás přivedla ke způsobům zvládnání pracovního stresu, přičemž jsme předpokládali, že při zvládnání pracovní zátěže bude hrát roli pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, profesní výbava a využívání supervize.

Poslední třetí výzkumná otázka si klade za cíl popsat, jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD.

Tab. 3: Transformace výzkumných otázek do tazatelských otázek

Hlavní cíl	Výzkumné otázky	Tazatelské otázky
Popsat kritické momenty v praxi sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí a objasnit zkušenosti pracovníků s jejich zvládnáním.	VO1. Jaké jsou příčiny a souvislosti pracovního stresu v praxi sociálních pracovníků OSPOD?	TO1. Jak se poslední dobou cítíte v práci? TO2. Co Vás v práci trápí? TO3. Co podle Vás způsobuje pracovní stres, zátěž u Vašich kolegyně/kolegů? TO4. Co podle Vás způsobuje pracovní stres? TO5. Jak vnímáte hodnocení Vaší práce (od kolegyně/kolegů, nadřízených, popř. kontrolního orgánu, spolupracujících institucí)? TO6. Jaké události vnímáte ve Vaší práci jako kritické? TO7. Které těžké momenty Vás ve Vaší práci ovlivnily?
	VO2. Jaké způsoby volí sociální pracovníci	TO8. Kvůli čemu se obracíte na kolegy, když jste v práci ve stresu – když je práce těžká?

	OSPOD při zvládnání zátěže?	<p>TO9. Co potřebujete od kolegů, když jste ve stresu?</p> <p>TO10. Jakou úlohu hrají kolegyně/kolegové, když jste ve stresu?</p> <p>TO11. Jak ventilujete stres?</p> <p>TO12. Jak (Kdy, Komu) si ve Vaší práci říkáte, že toho máte dost – že jste přetížená/ý?</p> <p>TO13. Jaká je reakce kolegyně/kolegů/nadřízeného na Vaše přetížení?</p> <p>TO14. Kdo má pochopení pro Vaši pracovní zátěž, pro náročnost práce?</p> <p>TO15. Jaké jistoty Vám v práci přináší Vaše znalosti, vzdělání (profesní výbava)?</p> <p>TO16. Jakou profesní výbavu pro Vaši práci byste potřeboval/a pro Vaši práci?</p> <p>TO17. Jak využíváte supervizi?</p>
	VO3. Jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD?	<p>TO18. Jak řeší pracovní stres, zátěž standardizované postupy?</p> <p>TO19. Jakou roli hrají při zvládnání pracovní zátěže stresu standardizované postupy?</p> <p>TO20. Jaké jistoty Vám poskytují při zvládnání pracovní zátěže standardizované postupy?</p>

3.3. Charakteristika cílové skupiny, volba výzkumného vzorku

Cílovou skupinu tvořili sociální pracovnice a pracovníci OSPOD na úrovni obecních úřadů obcí s rozšířenou působností. Celkem jsme vybrali čtyři pracoviště OSPOD. Bylo celkem vybráno deset informantů, přičemž jeden z nich zastává vedoucí pozici v rámci oddělení OSPOD. Specializace v rámci SPOD zastoupil především výkon terénní práce (SPOD), ve dvou případech pak kuratela a ve dvou případech náhradní rodinná péče. Výzkumný vzorek tvořilo 8 žen a 2 muži. Dosavadní praxe informantů v rámci agentury SPOD dosahovala od 8 měsíců do 25 let.

Tab. 4: Charakteristika cílové skupiny

č.	Jméno	Věk	Pohlaví	Délka praxe	Zaměření práce	Pracovní pozice
1.	Xena	47	žena	4 roky	OSPOD	soc. pracovnice
2.	Petra	42	žena	19 let	OSPOD	vedoucí prac.
3.	Dana	32	žena	6 let	OSPOD	soc. pracovnice
4.	Anna	52	žena	7 let	OSPOD	soc. pracovnice
5.	Lada	22	žena	8 měsíců	NRP / OSPOD	soc. pracovnice
6.	Marta	49	žena	25 let	NRP	soc. pracovnice
7.	Radim	49	muž	14 let	OSPOD	soc. pracovník
8.	Marek	40	muž	7 let	KURATELA	soc, pracovník
9.	Zora	42	žena	8 let	OSPOD	soc. pracovnice
10.	Klára	45	žena	7 let	OSPOD	soc. pracovnice

3.4. Sběr dat

Sběr dat probíhal pomocí individuálních polostrukturovaných rozhovorů s účastníky výzkumu. V úvodu každého z rozhovorů byly použity výzkumné otázky sledující identifikování informanta, délku jeho praxe, specializaci v agendě SPOD. Scénář polostrukturovaného rozhovoru je obsažen v příloze práce (příloha B). Informovaný souhlas s pořízením nahrávky rozhovoru, souhlas s publikováním anonymizovaného rozhovoru v diplomové práci autor projednal s každým informantem v úvodu rozhovoru a nahrál do audiozáznamu. Rozhovory byly realizovány v období od prosince 2019 do dubna 2020. Rozhovory autor nahrával na diktafon. S ohledem na poměry a vyhlášení nouzového stavu v souvislosti s onemocněním COVID-19 byly poslední tři individuální rozhovory realizovány přes video hovor pomocí služby Skype. Časový rozsah jednotlivých rozhovorů se pohyboval kolem 45 až 60 minut. Přepis rozhovorů autor koncipoval tak, že jednotlivé rozhovory jsou označeny přezdívkou účastnice nebo účastníka výzkumu. Každý přepis má číslované odstavce, aby bylo možné odkazovat v rámci budoucí interpretace výsledků. Některé z rozhovorů obsahovaly mezi 70 až 100 odstavci. Autor

konstatuje, že transkripce rozhovorů z mluveného slova do psaného textu byl velmi časově náročný, množství sebraných dat mělo velký rozsah.

3.5. Kódování

J. Hendl (1999, s. 195) popisuje kódování v kvalitativním výzkumu takto: *„Kódování znamená stále srovnávání fenoménů, případů, pojmů atd., a formulaci otázek ohledně textu (proces nepřetržitého srovnávání). Přitom se k částem empirického materiálu přiřazují označení neboli kódy, které jsou nejdříve pojmově velmi blízké textu a později se stávají stále abstraktnější.“* Po prvních čteních prepisů rozhovorů bylo patrné, že rozsah sebraných dat je obrovský, každý z přečtených rozhovorů obsahoval přibližně 60 – 90 autorských poznámek. Každý z rozhovorů byl čten individuálně, do tisků prepisů rozhovorů autor zaznamenával prvotní poznámky. Následně z každého rozhovoru vznikly shluky podtémat, která se vázala ke konkrétním surovým datům. Autor pak vyhledával tematické shluky napříč podtématy všech rozhovorů s cílem vytvořit seznam hlavních témat (master's list). V příloze D je uveden příklad kódování tématu Supervize, nejsou zde obsažena všechna surová data z realizovaných rozhovorů. Příklad má posloužit k představení procesu kódování, samotnému tématu Supervize se autor věnuje v rámci vyhodnocení dat.

3.6. Reflexe etických přístupů

Při reflexi etických přístupů vycházíme z předpokladu, že *„promyšlení případných důsledků každého experimentu by mělo být etickou povinností každého badatele ve společenských vědách.“* (Pelikán, 1998, s. 35.)

Před provedením rozhovorů bylo s každým z respondentů vyjednáváno o místě realizace rozhovoru a o jeho obsahu. S účastníky výzkumu bylo domluveno, že jim bude zpřístupněn text diplomové práce. Snahou úvodního vyjednání s informanty bylo poskytnout jim maximální příležitost, aby se mohli uvolnit a pak při rozhovorech vysvětlit své zkušenosti a pocity. Hendl uvádí, že zkušený výzkumník *„dává účastníkovi příležitost, aby se uvolnil a vysvětlil své pocity.“* (Hendl, 2005, s. 156)

Během rozhovorů jsme se věnovali stresu, prožívání pracovní zátěže, sociální interakci v pracovně právním vztahu i ve vztahu ke klientovi anebo kolegům, v neposlední řadě i

otázkám zvládnání pracovní zátěže. Jak je patrné, v rámci kvalitativního výzkumu se objevuje spousta momentů, kdy účastník výzkumu mohl vyjádřit emočně citlivé obsahy (Hendl, 2005).

Dvakrát jsme narazili i na odmítnutí, potenciální účastník se omluvil, že se o tak citlivá témata nechce dělit s někým cizím, nebo odmítl pořízení nahrávky z rozhovoru. V souvislosti se svým požadavkem na zveřejnění citací z rozhovorů se autor už při prvních zkušebních rozhovorech setkával s přáním informantů na zachování jejich soukromí. Je tak zřejmé, že ochota sdělovat důvěrné obsahy ze svého soukromí s vědomím, že budou zveřejněny, klade na výzkum požadavek zachovat soukromí informantů. Hendl (2005, s. 155) vnímá zachování soukromí jako důležitý požadavek výzkumu. Proto, aby bylo zachováno soukromí informantů, jsou rozhovory v prepisech anonymizovány a jsou vymazány místopisné údaje. S účastníky bylo domluveno, že nebudou zveřejněna jakákoliv data, jež by umožnila čtenáři identifikovat účastníky výzkumu. **Přezdívky informantů jsou vymyšlené**, nejedná se o skutečná jména informantů. Švaříček (2007) říká, že pokud nemůže badatel dosáhnout důvěry ze strany informantů, neměl by výsledky výzkumu vůbec publikovat. Kromě záruky autora zachovat důvěru byl ze strany informantů zajištěn ústní poučený souhlas, který byl nahrán na diktafon před každým rozhovorem.

S ohledem na svou dosavadní praxi vedl autor před sběrem dat úvahu o možném propojení účastníků výzkumu s jeho osobou. Úvaha byla z pohledu autora důležitá právě proto, že názory a konstatování účastníků výzkumu mohly mít dopad na samotné účastníky nebo na jejich pracovní či osobní vztahy. Představa, že během rozhovoru účastnice např. hodnotí svého nadřízeného a jeho přístup k řešení pracovní zátěže, může mít při nedobře provedeném zveřejnění výsledků výzkumu fatální dopady na mezilidské a pracovní vztahy. V tomto ohledu není v textu diplomové práce zveřejněno, na kterých pracovištích OSPOD, v jakých městech a v jakých krajích byl sběr dat proveden.

Realizováním výzkumu a interpretací dat autor navázal s účastníky vztah v rámci svého vnitřního dialogu, kdy si několikrát kladl otázky spojené s vlastní motivací zvolené téma zpracovat. Současně autor reflektuje vlastní pozici, kdy se dostává do střetu zájmů ve vztahu k výkonu vlastní práce, jejího zaměření a hlavního cíle výzkumu. Při svých úvahách vycházel autor z praxe sociálního pracovníka OSPOD a pak i z pozice, kdy za pracovní podmínky na OSPOD může zodpovídat. Čtenář by mohl mít dojem, že autor

chtěl účastníkům výzkumu jejich ochotu oplatit, recipročně reagovat a výsledkem práce poukázat na náročnost práce na konkrétních pracovištích nebo si vyjasňovat svůj vztah ke spolupracujícím institucím, vyslovit skrytou kritiku současnému systému sociálně-právní ochrany dětí. Dokonce Švaříček hovoří o tom, že někteří sociálně smýšlející badatelé iniciují akci pro zlepšení (pracovních) podmínek účastníků výzkumu. Zde však chceme poukázat na symbolický cíl práce, který představuje kritická reflexe limitů, kterým jsou sociální pracovníci vystaveni při výkonu sociálně-právní ochrany dětí. Autorova snaha vést širší diskusi o limitech a podmínkách v zaběhnuté praxi se snaží držet zásady, že „výzkum nesmí ohrozit tělesné nebo psychické zdraví zkoumaných jedinců“ (Švaříček, 2007, s. 157).

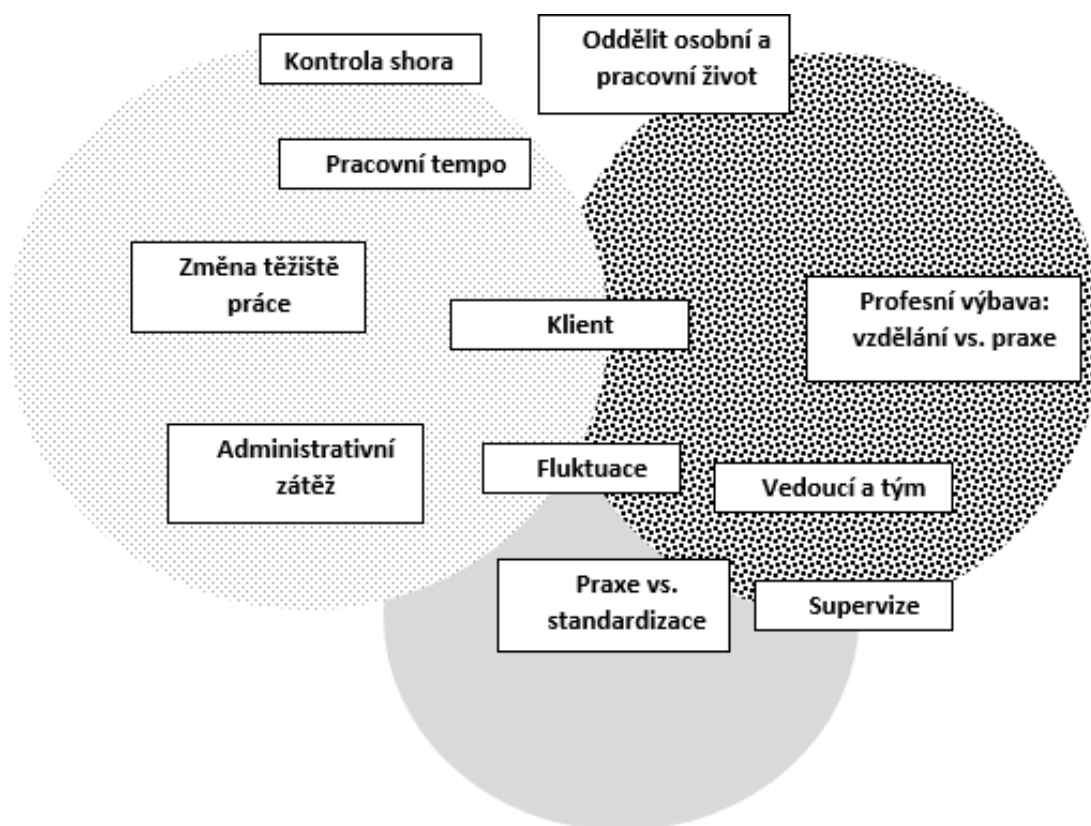
Cílem sběru a interpretace dat nebylo potvrdit správné nebo špatné poměry na pracovištích orgánů SPOD, nebo si udělat závěry o vedení těchto pracovišť, či napadat nadřízené orgány, ale naopak popsat kritické momenty v praxi sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí a objasnit zkušenosti pracovníků s jejich zvládnutím. Interpretovaná data pak dávají poznat zkušenosti sociálních pracovníků a pohledy na výkon SPOD, také přibližují subjektivní prožívání pracovního stresu a způsoby, jak se s ním účastníci vypořádávají.

3.7. Vyhodnocení sebraných dat

V souladu s vymezeným hlavním cílem empirické části autor práce v následujících řádcích vyhodnotil sebraná data a poskytl jejich interpretaci. Byly postupně zodpovězeny dílčí výzkumné otázky a to tak, abychom dostali odpověď na hlavní výzkumnou otázku. Při analýze sebraných dat se odkazujeme na konkrétní číslované odstavce v textech jednotlivých přepisů rozhovorů.

V následujícím obrázku se autor pokusil vizualizovat témata, která vyplynula z interpretativní fenomenologické analýzy sebraných dat. Pravý kruh zobrazuje příčiny a souvislosti pracovního stresu z pohledu sociálních pracovníků OSPOD, levý kruh představuje volené strategie pracovního stresu a poslední z kruhů, ten spodní, ukazuje, jak standardizované postupy odrážejí prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků. Průniky kruhů a přesahy popisků jednotlivých témat naznačují možné souvislosti.

Obr. 4: Vizualizace témat analýzy na podkladu výzkumných otázek



3.7.1. Jaké jsou příčiny a souvislosti pracovního stresu v praxi sociálních pracovníků OSPOD? – analýza dat

Na první výzkumnou otázku odpověděli informanti poměrně rozsáhle. Příčiny a souvislosti pracovního stresu v praxi sociálních pracovníků OSPOD jsou popsány na podkladu pěti témat, která byla v rámci analýzy identifikována.

Seznam témat:

1. Pracovní tempo
2. Administrativní zátěž
3. Změna těžiště práce
4. Klient
5. Kontrola shora
6. Fluktuace

1. Téma: Pracovní tempo

Z odpovědí na otázky týkající se příčin pracovního stresu odpovídali informanti ve více než polovině případů tak, že povaha času stráveného v práci je pro ně zdrojem pracovní zátěže, a to buď s ohledem na pracovní tempo či uspořádání pracovního času, nebo s ohledem na objem času, který tráví v práci.

Z pohledu sociální pracovníce je tempo práce na OSPOD „hektické“. (Dana, odst. 10) Vnímání tempa času v práci popisuje další pracovníce tak, „že přijdeš do práce a nepočítáš kolik je hodin, jako třeba někdo přijde do práce a říká si, kdy už bude pět a můžu jít domů, tak nám to prostě hrozně letí“. (Dana, odst. 12)

Pracovnice také přikládaly význam neuspořádanosti pracovního času, kdy jsou stále během úředních hodin k dispozici klientům. „V tom my samozřejmě není moc dobře. Raději bych asi, kdyby byly vymezenější úseky na konkrétní práci.“ (Dana, odst. 14)

Další ze sociálních pracovníc pak konstatuje, že tráví velký objem času v práci oproti času, který tráví doma. (Anna, odst. 30)

Pracovní tempo pak podle pracovníce ovlivňují i požadavky na „dodržování postupů a časových lhůt.“ (Lada, odst. 34)

Současně další z účastnic výzkumu hovoří tak, že má v práci „pořád nějaký rest“ (Xena, odst. 2), nedaří se jí uspořádat si pracovní čas tak, aby mohla dokončit jednotlivé úkoly. K tomu se připojuje další z pracovníc, která popisuje zadávání úkolů v práci jako neplánované, v podstatě nikdy z jejího pohledu nemá práci dokončenou, stále se objevují podle jejích slov další a další úkoly. (Klára, odst. 7)

Další příklad přibližuje prožívání času stráveného v práci ve vztahu k osobnímu životu takto: „vnímám to, že dlužím čas svým dětem a to mě při této práci štve, protože my jsme s K. ještě takoví nasazení, že když se něco děje, nekoukáme na čas.“ (Petra, odst. 17)

Přínosy pružné pracovní doby a práci přesčas shrnula jedna z pracovníc takto: „Ted' mě strašně nabudila pružná pracovní doba, že si budu moci zorganizovat pracovní čas, protože u nás nebyla výjimka 40 hodin přesčas, a to už jsem říkala, že nejde, to už bylo na úkor všeho. Já jsem jezdila, ale pomalu i v létě, ráno za tmy, večer za tmy, ty naše přesčasové hodiny byly, měli jsme jeden týden navíc nadělaný, ale nedalo se jinak.“ (Petra, odst. 19)

2. Téma: Administrativní zátěž

Každý ze zúčastněných informantů v různých kontextech zmiňoval „*administrativní zátěž*“. (Radim, odst. 12) Jedna z pracovnic (Marta) popsala, že jí: „*vadí ... to papírování, ta byrokracie, nárůst toho všeho, vadí mi, že se nikdo nezajímá, jak člověk pracuje s tím klientem, ale všechny zajímají jenom ty papíry.*“ (Marta, odst. 13)

Vysoká administrativní zátěž se také promítá do využívání pracovní doby. „*To je nedostatek času, který mi právě vezme papírování, ... fakt se snažím, aby to bylo co nejlepší, a věnuji se jedné věci, ale pořád ale běží ty ostatní, takže pořád něco doháním.*“ (Anna, odst. 32)

Z pohledu informantů je také administrativní zátěž spojena s hodnocením jejich práce a také se změnou rozložení poměru přímé práce s klientem a administrativy. „*Byrokracie, ztráta času papírováním. To papírování je asi to nejzásadnější. Beru to jako povinnost, kterou jako úředník mám, co udělat musím, ale někdy je to skutečně nadbytečné, nebo se vracíme zbytečně ke slovíčkaření, opravdu ke korigování i vlastních emocí tím, jak přemýšlím, jestli opravdu jsem udělala, neudělala, řekla, neřekla, prostě se trošičku vytrácí ta samotná sociální práce.*“ (Anna, odst. 16)

3. Téma: Změna těžiště práce

Z odpovědí na otázky, které se věnují příčinám a souvislostem pracovního stresu, pak vyplynulo další téma, které se věnuje změně těžiště práce. Od roku 2013 hovoříme o zavedení standardů kvality výkonu SPO, které popisuje jedna z dotazovaných sociálních pracovnic v kontextu pracovního stresu: „*po roce 2013, kdy byly změny zákonů, kdy já osobně jsem pociťovala hrozný tlak na tu svoji práci, ale u nás to bylo třeba tím, že jsme si sami tvořili standardy, takže zátěž v práci byla enormní, kdy člověk nevěděl, co dřív, tak to bylo jakoby vypětí, a to vypětí jakoby fyzické i duševní.*“ (Marta, odst. 35)

Změna těžiště práce (Radim, odst. 10), kdy je z pohledu informantů kladen silnější důraz na formální zpracování případů ve spisové dokumentaci místní ochrany mládeže, oproti přímé sociální práci s rodinou. Jeden z informantů (Radim, odst. 10) pak přikládá důležitost přímé sociální práci s klientem oproti zdokumentování případu. Faktické zdokumentování sociální práce je pak z pohledu informanta předním hlediskem pro

posuzování kvality práce (tamtéž) – rozsah sociální práce by měl převládat nad rozsahem času, který je věnován dokumentaci.

Sociální pracovnice při jednom z rozhovorů popsala vnímání změny metodických postupů takto: *„pořád se to mění, každou chvíli je jiná metodika a pořád se učíme něco nového ... pořád si pamatovat ty změny při tom šrumci, který tam je, to mě hrozně ubíjí ...mám takový pocit nesvobody a potom nejistoty, jestli to, co v tu chvíli dělá, jestli ještě platí podle toho nového nebo podle toho starého“* (Xena, odst. 14).

Změnu spatřují pracovníci v důrazu na zdokumentování postupu práce s klientem oproti přímé práci. Změnu pak popisuje jedna z dotazovaných pracovnic, která hodnotí nezdokumentovanou práci tak, jako by neexistovala a vnímá *„čím dál tím větší tlak na administrativu, čím dál tím méně z nadřízeného úřadu je brána v potaz sociální práce, ale je brána spíš ta práce administrativní“* (Zora, odst. 6).

Účastníci výzkumu také hodnotí změnu těžiště práce v kontextu administrativní zátěže. *„Dřív to bylo takové uvolněnější, přirozenější, že se těm lidem dalo pomáhat jinou formou, dnes je to víc o administrativě.“* (Zora, odst. 6)

Sociální pracovníci i pracovnice ve všech případech reflektovali poměr sociální práce a administrativní práce tak, že *„už nejsi tolik sociální pracovník, ale jsi spíš úředník. Tato pozice je typicky ambivalentní.“* (Radim, odst. 12)

Při čtení rozhovorů jsme narazili i na další úskalí spojená se změnou těžiště práce, která spatřují sociální pracovníci v nárocích na pracovníky OSPOD, kdy přímá sociální práce s klientem není hodnocena sama o sobě, ale pouze na podkladu spisové dokumentace. Úskalí spojené s přesunutím těžiště z přímé práce s klientem na zdokumentování postupu práce s klientem popisuje jedna z pracovnic takto: *„Nějaký kolega dělal tu práci naprosto perfektně, ale nemá to zpracované písemně, protože to prostě nedá, nemá takový talent, dělat papíry, ale ty děti kvůli tomu neumírají a ani se jejich situace nevylepší, že ty papíry ve spise budou. Takže kontrola a lpění na něčem, co není pro tu rodinu úplně prioritní, mi přijde, že to přináší z mého pohledu ten stres.“* (Zora, odst. 58)

4. Téma: Klient

V kontextu otázek věnujícím se příčinám pracovního stresu se objevuje téma Klient, které přibližuje, jak sociální pracovníci vnímají proměnu povahy klienta, jakému chování ze strany klientů čelí. Pak také v rozhovorech narazíme na příklady, kdy práce s klientem

proniká sféry osobního života sociálních pracovníků. Téma klient patří mezi nejvíce skloňované v souvislosti s pracovní zátěží. Téma Klient vystupovalo často v souvislosti s otázkami na těžké momenty v práci, v otázce týkající se kritických událostí. Nelze však opomenout, že klient se může stát i zdrojem pozitivní zpětné vazby pro pracovníky a může reflektovat kvalitu sociální práce na OSPOD.

Pracovníci zapojení do šetření vyhodnocují proměnu povahy klientů. Vnímají ze svého pohledu, že *„lidé zhrubli, neumí spolu komunikovat, jsou zlí jak na sebe, tak problémy, které mají mezi sebou, přenášejí na nás.“* (Petra, odst. 7)

Současně se v daném tématu objevují další paralely, které souvisí s narůstajícím množstvím případů. *„Když jsem já začínala a pracovala jsem sedm let před mateřskou, tak obvykle na jednu pracovníci připadaly tak dva až tři případy, které byly těžké, komplikované, náročné. Dnes jich má každý minimálně deset.“* (Petra, odst. 7)

Jedna z pracovníků popisovala krizovou situaci, která vznikla v rámci prošetřování poměrů v rodině při práci terénu, kdy byla spolu s matkou napadena otcem dětí. Pracovnice na situaci vzpomněla tak, že jí otec, klient *„řekl „píčo úřednická“ nebo něco takového, a to nebylo příjemné“* (Dana, odst. 89). Další z pracovníků se vyjadřovala k chování klientů tak, že *„jsou na nás sprostí, vulgární“*. (Petra, odst. 7)

Při práci s klienty sociální pracovníci často čelí invektivám, které přesahují hranice slušného, nebo chceme-li společenského chování.

V některých případech pracovníce i pracovníci popisovali útoky v podobě podávání stížností, obtěžování, podávání trestních oznámení, které byly *„systematické, tak dlouho, tak to mě dostalo na kolena.“* (Petra, odst. 11)

Pracovnice OSPOD uváděla, že má *„kolegyni, která má obvod, kde bydlím, není to příjemné potkávat v těchto situacích lidi, které znáš osobně“* (Dana, odst. 27). Přesah práce do osobního života, do času mimo práci, se u dané rozvíjel dál, ona reflektovala, že *„někteří lidé to prostě nerespektují, že když vyjdu z práce, že mám nějaký svůj osobní život“* (Dana, odst. 27).

Do osobního času, se také přesouvají i útoky klientů, které jsme již popisovali. Jedna z pracovníků po popisu velmi náročné kauzy, kde bylo ze strany otce páčáno dlouhodobě na matce domácí násilí a otec sadisticky likvidoval domácí mazlíčky dětí, uvedla: *„ten i v soukromém životě, na soukromých akcích za mnou chodil, tam mě obtěžoval“*

a vykřikoval „to je ta svině ze sociálky, co ničí děti“, ale já naštěstí mám kolem sebe okruh lidí, kteří ho dokázali zastavit.“ (Petra, odst. 11)

Další z pracovníků při rozhovoru výstižně odpověděla, že *„kdybych zůstala tam, kde jsem vyrůstala tak, že bych v tom kraji tuto práci asi dělat nechtěla.“ (Lada, odst. 88)*

Uvedenou souvislost jsme mimo jiné rozvinuli v tématu Pracovní tempo, kdy jsme představili aspekty přesahů práce do osobního života.

Sociální pracovníce (Xena) o klientovi, dítěti, uvažovala ze své pozice, kterou hodnotí, že *„stojí pořád jako na tenkém ledě a bojí se, aby neudělal něco špatně ...jedná se o bezbranné děti.“ (Xena, odst. 22)*

Projekce sociálních pracovníků a pracovníků při práci s klientem dítětem, kdy si *„představím vlastní děti“ (Xena, odst. 22)*, může při sebereflexi představovat potenciál pro osobnostní rozvoj, nebo naopak evokovat osobní obsahy.

Sociální pracovníce (Petra) při interview popsala situaci, která ji velmi zasáhla právě v přesahu k vlastním dětem. Při zásahu v rámci pracovní pohotovosti popisovala, jak jí *„ten chlapeček mi seděl na klíně, tomu bylo pět let, když jsme jednou seděli a čekali u doktora, tak mi vyprávěl ty hrůzy – „a víš, že tatínek dělal tohle“? A já jak se snažím být profesionál, tak mně se koulely slzy jako hrachy, protože jsem měla navíc děti v podobném věku a to jsem hodně špatně snášela. „A víš, že tatínek stríhal mamince brzdy v autě“?“ (Petra, odst. 11)*

Ne všichni rodiče jsou schopni se dohodnout na otázkách spojených s péčí o dítě, a proto do situace vstupuje OSPOD i soud, který o věci může rozhodnout. Dohoda rodičů bývá nesnadná a OSPOD v ní hraje několik rolí včetně kolizního opatrovníka dítěte. Rodičovská odpovědnost je nepřenositelná na žádnou instituci, klienti se však často v dlouhotrvajícím konfliktu obrazejí i na OSPOD jako na viníka problémů. Chování klienta, rodičů, reflektovala pracovníce tak, že jí vadí *„přenášení odpovědnosti klientů na nás, ten tlak je enormní.“ (Petra, odst. 7)*

Pracovníci OSPOD jsou v situaci, kdy např. nesouhlasí s jedním z rodičů nebo jsou k nim pak rodiče podezíraví, že jsou s jedním z rodičů v koalici. Rodiče ve sporu, který je zapříčiněn jimi samotnými, pak podle pracovníce, *„nemají náhled na svůj vlastní život, hledají toho viníka jinde a najdou ho v nás a jsou vůči nám nepřátelští a vulgární a nejdou také daleko pro nějaká taková slova nebo že něco udělají.“ (Marta, odst. 35)*

Při otázkách spjatých se zdrojem pracovního stresu se objevily odpovědi spojené s limity ochrany pracovníků před útoky klientů. Vžijeme-li se do situace, kdy klienti vyhrožují napadením, „že mě zastřelí“ (Marek, odst. 18), nebo „vyhrožují, že spáchají sebevraždu, že skočí z balkónu apod.“ (Marek, odst. 18). Nebo si představme situaci, kdy se zpětně pracovnice „dozvěděla, že ten rodič zapálil někde auto a šli na mě s mačetou, takže to byla taková obava, co to dělám za práci, když na mě potom jde s mačetou, že jsem mu vzala dítě, tak to bylo takové těžké.“ (Zora, odst. 16)

Pracovnice si při rozhovoru položila otázku: „kde jsou ty hranice, kam ten klient může? Kde si já na klientovo chování můžu stěžovat? On na nás může, ale kde my si na něho můžeme stěžovat, my nemáme to zastání, tu obranu.“ (Petra, odst. 9)

Jedna pracovnice představila bezvýchodnost situace, kdy si pamatovala, „že pán napsal dopis, který byl adresován mně, že jestli mu nevyjdeme vstříc, tak se upálí na náměstí.“ (Marta, odst. 35)

Další z dotazovaných pracovníků (Marek, odst. 28) popsal zátěž a náročnost vlastního vypořádávání se se sebevraždou nezletilého klienta (dívka 17 let), přičemž se v jeho vyjádření objevily souvislosti s využitím supervize a podpory pracovního týmu při vypořádávání se s tématem sebevraždy klienta. Dokonaná sebevražda je velmi vysoko v kategorizaci náročných životních situací, které jsou zdrojem pracovního vyhoření.

Z jiného úhlu pohledu může podle pracovníků OSPOD klient přinášet pozitivní zpětnou vazbu k poskytnuté službě. Dotazovaná vedoucí pracovnice odpověděla na otázku související s hodnocením její práce tak, že má práci „strašně ráda, strašně ráda ji dělám, mám ráda lidi a mě to posouvá, když se mi povede rodičovský konflikt uklidnit a dojít k dohodě, tak pro mě je to pocit uspokojení.“ (Petra, odst. 11) Další z pracovníků vnímal ocenění jeho práce prostřednictvím děkovného dopisu. (Marek, odst. 24) Poděkování, ocenění, pak patří mezi významný motivační prvek v tak náročných pracích. Sociální pracovnice přikládá velký význam, když jí jednou za čas „... někdo poděkuje a to je pro mě velký motor, to je to, co tam cítím, nechtěla bych ho očekávat, ale na druhou stranu to je to, co mě přesvědčí, že jo.“ (Anna, odst. 26)

5. Téma: Kontrola shora

V další tazatelské otázce, která se věnovala hodnocení práce, se poměrně široce objevuje téma Kontroly shora. V následujících řádcích tak přibližujeme pohled pracovníků na hodnocení jejich práce z pohledu nadřízeného, chceme-li kontrolního orgánu.

Při rozhovorech pracovníky s jsme narazili na pozitivní vnímání kontroly krajského úřadu, kdy pracovnice sdělovala svou „*spokojenost, že jsme dopadli dobře ... spadl mi kámen ze srdce, že to, co děláme, že to děláme dobře.*“ (Xena, odst. 26)

Jeden z pracovníků OSPOD připisoval zkušenosti s kontrolou krajského úřadu následující význam, kdy vnímal: „*že se komfortně necítím, samozřejmě je to jasné, jednak to odpovídá zákonu atd., kontrola musí být.*“ (Radim, odst. 20)

Při otázce na kontrolu vlastní práce odpověděla pracovnice OSPOD, že její zkušenost je spíš negativní. Citovaná sociální pracovnice pak rozvedla, že při kontrole zažívá bezmoc a že jí chybí zpětná vazba od kontrolujících. (Dana, odst. 8)

Pracovnice připisovaly význam hlavně prioritám kontroly, kdy je kontrolující „*pochválili, že skvěle pracujeme s klienty, že je tam vidět takové to osobní nasazení a to srdce. Ale pro mě je to důležitější než mít ten spis v naprostém pořádku.*“ (Petra, odst. 7)

Kontrolující si pak z rozhovorů s informanty mohl odnést zpětnou vazbu, že nekontroluje to, „*jakým způsobem člověk s klientem jedná, ten přístup, to o co mu jde atd., kontrolují ty papíry, to co je na papíru, to je dané, termíny, způsob formulace vět atd.*“ (Dana, odst. 43)

Nápadnou souvislost má téma Kontroly shora s tématem Administrativní zátěž, kde se spojuje vysoká míra pracovního stresu s administrativní zátěží pracovníků OSPOD, v neposlední řadě najdeme i souvislost s tématem Změna těžiště práce, kde je úloze kontroly připisovaná významná role.

Právě důrazem na kontrolu spisové dokumentace reflektují pracovníci poněkud paradoxní situaci, když oni prožívají a zaznamenávají práci s klientem a je hodnotí. „*lidi od stolu, kteří nikdy tu sociální práci nezažili a oni nehodnotí sociální práci, ale hodnotí, co máš v papírech.*“ (Zora, odst. 12)

Další sociální pracovnice zhodnotila pracovní poměry, které z jejího pohledu vytvářela v minulosti kontrola krajského úřadu tak, že „*v tomhle se nedá pracovat a nedalo se v tom pracovat.*“ (Marta, odst. 17)

I způsob kontroly se mění, pracovnice s 25 letou praxí na OSPOD hodnotila posun kontroly krajského úřadu. Sama vnímala kontrolu po roce 2013 negativně, vadil jí zejména z jejího pohledu *„ten jejich dehonestující způsob, jakým s námi jednali po roce 2013, byl úplně šílený a nepředstavuji si takto, aby nadřízený orgán jednal s tím podřízeným“* (Marta, odst. 17)

Nicméně v poslední době se podle informantů objevuje posun v přístupu kontrolujících, kdy sociální pracovnice pozitivně hodnotila právě přístup kontrolujících, vnímá je jako *„osvícenější“*. (Marta, odst. 17)

6. Téma: Fluktuace

Na otázku týkající se příčin pracovního stresu jsme získali množství odpovědí, které jsou spojené s tématem fluktuace zaměstnanců, sociálních pracovníků OSPOD. Spolu s příčinami odchodu ze zaměstnání se objevovaly i dopady jejich odchodu.

Vedoucí pracovnice, se kterou bylo provedeno polostrukturované interview, hovořila o dvou kolegyních, které, *„odtud odešly kvůli náročnosti a kvůli jednání s klienty, protože to neunesly, nezvládly“* (Petra, odst. 7).

Jako další zmiňovaný důvod odchodu ze zaměstnání bylo těhotenství, dotazovaná pracovnice shrnula: *„v momentě, kdy někdo řekne, že je těhotný, tak mu to samozřejmě z celého srdce přeju, tím si musí projít každý, ale v momentě mi naskočí – a sakra, co už budeme dělat, další spisy navíc.“* (Xena, odst. 36)

Stálá změna, kdy odcházejí a přicházejí pracovníci OSPOD je podle pracovnic a pracovníků zátěží, protože je opakovaně věnován čas zavádění, zaučování nových pracovníků na úkor běžné práce. Sociální pracovník pak naše konstatování výstižně popsal, uvedl, jak sám vyhodnocuje zavádění nových pracovníků a také jak vnímá investici do zavedení nového pracovníka. *„Zaučování je na jednu stranu docela fajn, ale když vidíš, že to nemá dlouhého trvání, že zaučíme člověka a ten nejdřív tak za rok, pokud je to člověk bez praxe, tak zhruba tak za rok začne odvádět samostatnou kvalitní práci, do té doby je pořád v záběhu nebo režimu zaučování, no a stane se, že za rok má úmysly buď na mateřskou nebo někam odchází, a to je také dost frustrující faktor, že pokud tady někdo vydrží déle než tři nebo čtyři roky, tak už hovoříme o úspěchu, že to takto dlouho vydrželo“*. (Radim, odst. 14)

Odházení zaměstnanců bývá často spojeno i potřebou optimalizovat personální stav. Sociální pracovníce při rozhovoru popsala svou zkušenost, kdy jí kontaktuje mnoho zájemců o práci na OSPOD v rámci výběrového řízení, avšak posléze se dozvídá, že uchazeč nemá požadované vzdělání. (Petra, odst. 22)

Vyhlášené výběrové řízení na pozici sociálního pracovníka OSPOD také podle odpovědi sociálního pracovníka nemusí znamenat výhru. I přes několik vyhlášených výběrových řízení se zájemci o práci na OSPOD nehlásí a u stávajících pracovníků vzniká otázka, proč se nikdo další nehlásí, zdali je ta „*práce špatná nebo je nedoceněná.*“ (Marek, odst. 12)

Pohled jedné pracovníce se při konstatování nedostatku zájemců o práci na OSPOD upíral k současným poměrům, „*kdy školy chrlí absolventy, ale já nevím, kde končí, kde jsou.*“ (Petra, odst. 22) Je otázkou, zdali mediální obraz povolání sociálního pracovníka OSPOD je příčinou nedostatečného zájmu o práci na OSPOD, popř. jakou roli mohou hrát mechanismy trhu práce.

3.7.2. Jaké jsou příčiny a souvislosti pracovního stresu v praxi sociálních pracovníků OSPOD? – shrnutí

Praxe sociálních pracovníků se odehrává v čase a prostoru, který má svou povahu, zákonitost a historický vývoj. Uspořádání praxe v čase, místě a podmínkách je pracovníci i pracovníky vnímáno jako častá příčina pracovního stresu. Prožívání času stráveného v práci, pracovního tempa a vysoká míra pracovního nasazení, možná lépe míra angažovanosti, se promítá i do dalších sfér osobního života sociálních pracovníků OSPOD.

Mezi nejčastěji zmiňované příčiny pracovního stresu patří jednoznačně administrativní zátěž a zátěž pramenící z práce s klientem. V rešerši v teoretické části zmiňujeme administrativní zátěž, jako jeden z významných faktorů pracovního stresu (Paulík, 2014). Sociální pracovníce a pracovníci přikládají poměrně velký význam změně poměru administrativy a sociální práce v kontextu standardizace SPOD. Kontext transformace systému péče o ohrožení dítě přináší také z pohledu pracovníků stálou změnu metodických postupů. U sociálních pracovníc a pracovníků, kteří byly při individuálních

rozhovorech dotazování, se objevovala nejistota, a z ní pramenící pracovní stres, právě v souvislosti se stálou změnou metodických postupů.

V teoretické části jsme se věnovali pracovním právním aspektům výkonu sociálně-právní ochrany, konkrétně vlivu mezilidské interakce na výkon povolání sociálního pracovníka OSPOD. Z podstaty je výkon uvedené agendy spojen s vysokou mírou mezilidské interakce, které přikládají pracovníci význam v souvislosti se vznikem pracovního stresu. Pracovnice i pracovníci ve všech případech reflektovali nevhodné až vulgární chování klientů vůči nim. Povaha klienta je v rozhovorech opakovaně skloňována v souvislosti s pracovním stresem. Chování klientů také bylo jedním z důvodů, proč se podle slov informantů rozhodly pracovnice ukončit pracovní poměr na OSPOD. Současně se v daném tématu Klient objevují další paralely, které souvisí s narůstajícím množstvím případů, které může vyplývat i z časté fluktuace zaměstnanců.

Při pokládání otázek, které právě souvisely s příčinami pracovního stresu, bylo téma Klient rozvíjeno i v dalších souvislostech: svá specifika má povaha uvažování pracovníků o dítěti, jakožto o klientovi OSPOD. Současně se v tématu Klient objevovaly paralely ve vztahu k osobnímu životu pracovníků, ve vztahu k vlastním dětem sociálních pracovníků, popř. k jejich roli rodiče, partnera. Autor připouští, že osobní témata spojená s rodinou, rodičovstvím, dětmi, jejich výchovou, mohou být pro sociální pracovníky jak zdrojem osobnostního rozvoje, tak zdrojem zátěže.

Souvislost s bydlištěm pracovníků a místem výkonu jejich práce byla ze strany sociálních pracovníků vyhodnocena jako významná zejména proto, že jim často klient vstupoval do osobního prostoru, což nebylo vnímáno jako příjemné a v některých případech vnímaly i jistou míru ohrožení.

OSPOD často vstupuje do rozpadu partnerského vztahu nebo manželství v situaci, kdy se upravují poměry k dětem. Nestrannost je v mnohých kauzách řešených na OSPOD nesnadnou úlohou pro sociálního pracovníka, kolizního opatrovníka a představuje z pohledu sociálních pracovníků významný zdroj stresu.

Práce s klienty je v případech našich informantů i zdrojem závažných momentů, krizových situací, které jsou spojené s domácím násilím, s ublížením na zdraví nebo s dokonanou sebevraždou, pokusem o vraždu. Takto zásadní krizové situace vytváří na pracovníky vysoký tlak, se kterým jsou nuceni se vypořádávat. Mezi nejzávažnější stresory musí pro pracovníky být právě úmrtí klienta. V tématu Klient můžeme

zaznamenat i souvislost s tématem Supervize, která slouží právě jako nástroj zajišťující psychohygienu při řešení krizových situací a také souvislost s oporou v pracovním týmu – téma Tým.

Na druhou stranu je z pohledu pracovníků OSPOD i klient zdrojem pozitivní zpětné vazby a ocenění, což se jeví jako důležitý předpoklad ujištění o smyslu práce.

SPO poskytovaná ze strany obecních úřadů obci s rozšířenou působností podléhá kontrole ze strany nadřízených orgánů, krajských úřadů. MPSV vytvořilo v roce 2014 *Manuál provádění kontrol plnění standardů kvality sociálně právní ochrany pro krajské úřady včetně Magistrátu hlavního města Prahy* (MPSV, 2014), který upravuje způsob i průběh části výkonu přenesené působnosti krajských úřadů. Účelem kontroly je zjistit úroveň poskytování sociálně-právní ochrany, přičemž je kladen důraz na ochranu oprávněných zájmů nezletilého dítěte. Předmětem kontroly je kvalita poskytování sociálně-právní ochrany stanovená standardy kvality, kterými jsou obecní úřady povinny se řídit. Nutno zmínit, že manuál kontroly poukazuje kromě kontroly spisové dokumentace, standardizovaných postupů a prostředí i možnost rozhovorů s pracovníky a klienty. Kontrolní zjištění (pozitivní i negativní) lze učinit na základě důkazních podkladů. (tamtéž)

Téma kontroly shora se objevovalo v každém z rozhovorů s různou konotací. Některé pracovnice a pracovníci popisovali jaké významy pro ně má kontrola shora, jak ji vnímají a jaké požadavky by na kontrolu shora měli. Je zřejmé, že kontrola vyvolává v mnohých z nás, možná i ve čtenáři nejrůznější dojmy a možná i obavy. Současně je potřeba vnímat, že kontrola není realizována pouze s cílem odhalit chyby, ale také poskytnout zpětnou vazbu k postupům či výsledkům, které jsou správné, možná i příkladné. Subjektivní zkušenost autora vychází z jeho vlastní praxe, kdy prožíval přípravu, průběh i dopady kontroly. Autor se nekloní jednoznačně k názoru, že kontrola ze strany nadřízeného úřadu je něčím zásadně negativním, a to i přestože je spojená s jistou emocionální zátěží.

Jakási dvojrole sociálního pracovníka a úředníka (administrátora), možná lépe ambivalence, je patrná ve vnímání kontroly práce ze strany nadřízeného úřadu. Dokonce je uvedená ambivalence rolí ze strany informantů vnímána tak, že je upřednostněna při kontrole kvality výkonu sociálněprávní ochrany administrativa, tedy slohové zpracování řešeného případu oproti skutečné práci s klientem tváří v tvář.

Nedostatek empatie a zpětné vazby ze strany kontrolujících znamenal pro pracovnice i pro pracovníky významnou míru zátěže. Důležitost zpětné vazby budeme moci vnímat v tématu Tým nebo v tématu Vedoucí, kdy mnozí pracovníci OSPOD přikládají velký význam právě zpětné vazbě ze strany kolegů a vedoucích pracovníků. Při představě, jak zásadní klientská témata pracovníci na OSPOD často řeší, je stanovení správného, nejen úředního, postupu naprosto klíčové.

Mezi další zdroje pracovního stresu řadí sociální pracovnice a pracovníci fluktuaci, kdy stále odchází a přichází zaměstnanci. Pracovní týmy pak čelí, jak přičinám odchodů zaměstnanců, kdy dochází k nekonečnému přerozdělování práce, tak zátěži, která je spojená se zaváděním nových pracovníků. Po těchto řádcích autor reflektuje cíl práce, nejedná se o kritiku současného nastavení výkonu SPOD na úrovni OSPOD, nebo dokonce o kritiku konkrétních orgánů, ale o poskytnutí subjektivních výpovědí sociálních pracovníků OSPOD, kteří poměry výkonu vlastní práce vnímají a vyhodnocují. Předpokládáme, že klást si otázky spojené se smyslem sociální práce je přirozenou součástí jejího vývoje a podstatným činitelem pro rozvoj kvality poskytovaných služeb směrem k veřejnosti.

3.7.3. Jaké způsoby volí sociální pracovníci OSPOD při zvládnání zátěže?

– analýza dat

Druhá výzkumná otázka se věnovala strategiím, které volí sociální pracovníci OSPOD při zvládnání pracovního stresu. Tazatelské otázky se věnovaly mezilidským vztahům na pracovišti, profesní výbavě, způsobům ventilace stresu, supervizi a dalším aspektům s tímto spojeným. Při analýze dat vznikl níže uvedený seznam témat, která obsahují demonstrativní konotace.

Seznam témat:

- 7. Oddělit osobní a pracovní život**
- 8. Vedoucí a tým**
- 9. Profesní výbava: vzdělání vs. praxe**
- 10. Supervize**

6. Téma: Oddělit osobní a pracovní život

V souvislosti s tazatelskými otázkami, které se zaměřovaly na zmapování způsobů při zvládnání pracovní zátěže, která vzniká v souvislosti s prací na OSPOD, jsme vyhodnotili, že mnozí z dotazovaných přikládají velký význam oddělení pracovní a soukromé sféry.

Při odbourávání pracovního stresu volí zúčastnění sociální pracovníci OSPOD opakovaně strategii oddělení pracovního a soukromého života. Vedoucí pracovnice na OSPOD popsala v následujícím vyjádření, jak si stanovila hranici mezi osobním a pracovním: *„takže já si tu psychohygienu hlídám, fakt si tu práci domů nepřipouštím. Zamknu dveře a nechám ty klienty za dveřmi, a jak se říká – tahat klienty do postele, tak to u mě už téměř nehrozí, taky občas nad něčím přemýšlím, ale není to tak, že bych se z toho hroutila.“* (Petra, odst. 15)

Oddělení osobní a pracovní sféry se v souvislosti s odbouráváním stresu vyskytuje i v dalších rozhovorech, kdy pracovnice popisuje svou snahu *„práci prostě nechat za těmi dveřmi a netahat ty věci domů ... prostě se tou prací snažím nezabývat se doma.“* (Dana, odst. 57)

Přesahy pracovního stresu do osobní sféry se mohou projevat podle informantů i tak, že při běžných záležitostech, *„jako třeba při čištění zubů mi cvakne, že jsem měla zavolat ještě tam a udělat ještě tohle ... prostě podvědomí pořád pracuje.“* (Xena, odst. 20)

Další pracovnice uváděla jiný způsob ventilování napětí, které vzniká při práci s klienty: *„Já se to nesnažím držet v sobě, ale snažím se to slovně ze sebe vypudit, když mě někdo naštvě, takže bývám někdy sprostá, a potom doma se jdu projít, mám nového pejska, jdu na kolo, děti, chodím se dívat každý týden na jejich zápasy, jsem na zahrádce, s kamarády, kteří nedělají tuto práci.“* (Zora, odst. 28)

Při ventilování pracovní zátěže mohou pracovnice využívat i podporu svých blízkých, ne vždy se však setkávají s přijetím. Přesah pracovní zátěže do sféry osobního života zatěžuje z pohledu pracovnice (Anna, odst. 46) partnerský, manželský vztah nebo vztahy s dětmi. Vlastně hovořila o svém partnerském vztahu v souvislosti s pracovní zátěží tak, že nemohla dál ventilovat směrem k partnerovi svou pracovní zátěží. (Anna, odst. 46)

Stejná dotazovaná pracovnice pak rozvádí téma oddělení osobní a pracovní sféry života, přirovnává tuto neexistenci hranice k dietě, kdy ví, jak to má udělat, ale neumí poodstoupit od řešeného případu. Pracovní obsahy se pak prolínají u dané pracovnice do

doby odpočinku, v noci se budí a jde psát, „*na co nesmím zapomenout, kam se mám podívat.*“ (Anna, odst, 36)

Význam propojenosti osobní a pracovní sféry života hodnotila další z dotazovaných pracovnic tak, že si z jejího pohledu může pracovník do práce projektovat i osobní problémy, konfrontace s některými tématy, která přináší klienti, může vyvolávat odezvu. (Klára, odst. 19) „*Na pozadí této práce žijeme i nějaké svoje osobní životy... taky se můžeš rozvádět, také můžeš mít chřipku, může ti hrozit vážné onemocnění, může ti zemřít rodič, a ve všech těchto situacích musíš být schopen to, co děláš, vykonávat.*“ (tamtéž)

7. Téma: Vedoucí a tým

Při kladení tazatelských otázek zaměřených na souvislosti mezi úlohou interpersonálních vztahů v rámci pracovních týmu jednotlivých pracovišť OSPOD a vypořádáváním se s pracovní zátěží, jsme se setkali s mnohými vyjádřeními, která se týkala důležitosti pracovního týmu i vedoucího pracovníka, popř. širšího vedení obecních úřadů právě v souvislosti se způsoby řešení pracovního stresu. Analýza dat k tématu Vedoucí týmu je představena v následujících řádcích čtenáři tak, že nejprve jsou popsány významy, které se objevují v souvislosti s úlohou vedoucího pracovníka, a později je rozvíjeno, jaký je význam pracovního týmu pro samotné dotazované účastníky výzkumu. Vedoucí pracovnice je pak v konkrétním případě považována za součást pracovního kolektivu a pracovnice se na ni obrací jak v pracovních věcech, kdy jsou pod tlakem nebo i v osobních záležitostech, kdy je potřeba při výkonu práce reflektovat i zátěž pracovníků pramenící z jejich osobního života. (Anna, odst, 46)

Sociální pracovnice a pracovníci zmiňují vedoucí jako záruku spravedlivého rozdělování práce, v konkrétním případě jedna z pracovnic hodnotila tak, „*že máme všichni naloženo stejně.*“ (Xena, odst. 48)

Z analýzy a shrnutí předchozí výzkumné otázky, která se týkala příčin a souvislostí pracovního stresu, čtenář mohl jistě dospět k závěru, že práci na OSPOD „*nemůže dělat úplně každý.*“ (Radim, odst. 38) Když jsou pracovníci vystavováni pracovní zátěži je z jejich pohledu vedoucí pracovník důležitý právě tím, že podpoří pracovníky, nastaví priority v postupech řešení případů. (Lada, odst. 20) Podstatnou úlohu hraje také vědomí pracovníků, že vedoucí pracovník má vhléd do jimi řešené a prožívané problematiky (Lada, odst. 70)

Pracovníci (Petra, Radim, Marek, Marta) v souvislosti s vedoucím pracovníkem přikládali smysl pracovním poradám. Vedoucí pracovník má pro pracovníky pochopení a „*dává prostor k tomu, že máme pravidelné porady, máme pravidelně vymezený čas, kdy máme nějaké případové kolečko a každý k tomu něco řekne, takovou malou supervizi, takže naše paní vedoucí reaguje dost vstřícně na nějaké stěžování kolegů, co toho mají.*“ (Radim, odst. 32)

Sociální pracovnice vedoucí představila i v dalším kontextu, kdy hraje úlohu experta, odborníka na řešenou problematiku, kdy na „*její slova vždycky dojde ... většinou když na její názor dám, tak je to správně.*“ (Zora, odst. 28)

Odpovědný a přirozený zájem vedoucího pracovníka týmu OSPOD o pracovnice i pracovníky OSPOD má pro dotazovaného pracovníka váhu právě proto, že jeho nadřízený má zkušenost s prací na OSPOD a tudíž i vhled, kterým je schopen vyhodnocovat náročnost práce s klienty a také ocenit pracovní výkon. (Marek, odst. 14)

Přestože autor neupírá důležitost spravedlivému prošetření stížnosti s ohledem na zájmy a práva klienta, je zřejmé, že povaha kontroly může být v uvedeném případě zásadním zdrojem nejen pracovního stresu.

Jediná vedoucí pracovnice, která byla v našem výzkumu dotazována na úlohu pracovního týmu při vypořádání se s pracovní zátěží, hodnotila kladně podporu svých nadřízených (tajemníka městského úřadu a vedoucí odboru) jako zásadní při práci s klienty. (Petra, odst. 9) Z jejího pohledu by měla existovat hranice, která stanoví míru přípustného chování klienta vůči sociální pracovnici OSPOD, protože podle jejích slov „*si skutečně nemůžeme nechat všechno líbit, aby tady po nás plivali klienti, aby na nás křičeli, aby nás oslovovali krávo, píčo*“. (Petra, odst. 9) Svou intervenci z pozice nadřízené v situaci, kdy klient napadá její podřízenou, vyhodnocuje tak, že je její úlohou zastat se kolegyně a poskytnout jí podporu. (Petra, odst. 9)

Dál budeme rozvíjet výstupy analýzy odpovědí, které vzešly z tazatelských otázek, které byly pokládány s cílem zmapovat, jak se sociální pracovnice a pracovníci OSPOD vypořádávají s pracovní zátěží – jaké volí strategie. Pracovní tým, podle dotazované pracovnice, poskytuje „*oporu v kolezích případně u vedoucí, že když víme, že když bude nějaký zásadní problém, že v tom nejsme sami.*“ (Dana, odst. 25)

Sdílení řešených případů a navrhování postupů řešení v týmu, je podle sociálních pracovníků zásadní, protože poskytuje okamžitou zpětnou vazbu, kontrolu. Pracovnice

uvedla, že pro ni sdílení řešených případů znamená jistotu, „že můj názor nebo můj postup není úplně mimo, že třeba ti kolegové by to udělali stejně, je to takové ujištění v té práci.“ (Dana, odst. 53)

Hodnota spolupráce sociálních pracovníků při návrhu řešení je vnímána pracovníci tak, že „ten klient vždycky vzejde nejlépe, než když se budou všichni dohadovat, nebo tam nebude ta spolupráce a bude to na tom jednom člověku, který se z toho zhroutí a bude ve stresu.“ (Marta, odst. 41)

Kolektivní sdílení praxe a vědomostí z pohledu pracovníků usnadňuje často hledání řešení při práci s jednotlivými kauzami řešenými na OSPOD, z pohledu pracovnice „víc hlav víc ví a vždy se k nějakému řešení dostaneme“ (Xena, odst. 56) Prakticky u pracovnice, která má v naší cílové skupině s nejkratší praxí na OSPOD, popsala úlohu kolegiální podpory a kontroly svým vyjádřením: „co napíšu, co někam posílám, tak si nechávám od kolegyní projít, zkontrolovat, takže jsem ráda, když mi tam ty věci doplňují nebo formulují jinak slova.“ (Lada, odst. 38) Současně zmiňovaná pracovnice popsala, že sdílení postupů a zpětná vazba jí dává právě to, co potřebuje, což jsou zkušenosti, zkušenosti z praxe, jak postupovali kolegyně a kolegové v podobném případě. (Lada, odst. 56)

Povahu práce kolektivu jedna z pracovnic vyhodnotila jako týmovou, z jejího pohledu bez týmové práce nemůže oddělení OSPOD fungovat. Důležitost je pak dána vzájemné zastupitelnosti a pomoci sociálních pracovníků, jistotu pak spatřují pracovnice v tom, že vzájemná pomoc minimalizuje pracovní zátěž. (Marta, odst. 41)

S ohledem na povahu řešených klientských případů na pracovníky působí značný tlak, který může být zapříčiněn některou z příčin pracovního stresu. Sdílení praxe hraje podle sociálního pracovníka důležitou úlohu při přílišné osobní zainteresovanosti, ponořenosti do řešeného případu. (Radim, odst. 30)

Pracovní tým pak sehrává z pohledu další z dotazovaných pracovnic velkou roli, „protože kdyby ještě v práci jsem se necítila s kolegy dobře, tak by tu práci dělat nemohla, ti lidé jsou tam fajn.“ (Zora, odst. 28)

V souvislosti s neustálou fluktuací pracovníků a pracovnic se u některých nových kolegyně objevuje z pohledu vedoucí pracovnice nedostatek kolegiality, kdy např. nesouzní se zažitou týmovou podporou, vzájemným zastupování. (Petra, odst. 19) Čtenář by mohl namítat, že se nejedná o povinnosti, nicméně rozkolísanost vztahů v pracovním

týmu může sehrát významnou roli a být příčinou pracovního stresu nebo se v konečném důsledku může stát příčinou rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance.

8. Téma: Profesní výbava: vzdělání vs. praxe

V otázce zaměřené na jistoty profesní výbavy pracovníků při práci na OSPOD jsme měli možnost zmapovat opory, kterou pracovníci využívají a jaký význam přiřkládají úloze jejich praxe při vypořádávání se s pracovní zátěží.

Odpovědi na jistoty, které poskytuje vzdělání pracovnice uvedla, že „*bez vzdělání bych nebyla tam, kde jsem.*“ (Xena, odst. 50)

Významnou součást profesní výbavy pak podle jedné ze sociálních pracovnic tvoří znalosti, protože rozsah řešených témat v její praxi na OSPOD je veliký. (Zora, odst. 46) Pracovnice na příkladech profesí dokládá výčet znalostí, které by měl obsáhnout sociální pracovník – sociální pracovníci by mohli být „*ekonomové kvůli výživnému, právníci kvůli opatrovnictví, museli bychom vědět všechno – dávky pro sociálně slabé, nájemné, je to široké pole působnosti, že nemůžeš vědět všechno, ale nevím, jestli by i nějaká škola, když bych šla studovat, pomohla, spíš mi pomůže, že si ty informace musím získávat sama.*“ (Zora, odst. 46) Svou výpověď však končí polemikou, zdali by jí takové informace mohlo poskytnout vzdělání.

V souvislosti se zvládnutím práce na OSPOD dávají praxi sociální pracovníci ve svých výpovědích větší význam než akademickému vzdělání. Sociální pracovnice při rozhovoru popsala vnímání vlastního akademického vzdělání v kontextu šestileté praxe na OSPOD, hodnotila vzdělání tak, že ji příliš nepřipravilo na práci na OSPOD (Dana, odst. 69). Velký význam při práci na OSPOD spatřovala pracovnice právě v praxi, která z jejího pohledu trvá pro zapracování konkrétního pracovníka jeden rok (tamtéž).

Při vyhodnocování odpovědí informantů jsme se také setkali s odlišně zaměřeným názorem, kdy naopak sociální pracovník vyzdvihoval přínosy akademického vzdělání s odkazem na konkrétní studované předměty. (Marek, odst. 37)

Potvrzení důležitosti praxe pro zvládnutí práce na OSPOD přinesl i další z výroků dotazované pracovnice, kdy ona hodnotí, že „*praxe je to důležitější než to vzdělání, že život a ta přímá práce je trošku rozdílná od té teorie.*“ (Anna, odst. 58)

Přestože může sociální pracovník disponovat potřebným akademickým vzděláním, z pohledu sociálních pracovníků bude potřebovat i další komponenty, vlastnosti, schopnosti, aby mohl úspěšně zvládat práci na OSPOD, protože „*si troufám tvrdit, že toto nemůže dělat úplně každý...*“ (Radim, odst. 38) Akademické vzdělání nepředurčuje automaticky, že sociální pracovník zvládne svou praxi na OSPOD, protože „*jsme tady viděli v několika případech, že to nebyl někdo schopen ustát, byť měl odpovídající vzdělání a byť měl z té školy nějakou předepsanou praxi, kterou absolvoval, tak potom když už měl sám vést nějaké případy a měl svěřený obvod, tak toho nebyl schopen dát.*“ (Radim, odst. 38)

Přínosy praxe pro zvládání práce na OSPOD pak popsal prakticky sociální pracovník (Radim, odst. 36), který vyzdvihl hlavní důvody, proč praxe obohacuje a usnadňuje jeho práci. Z jeho pohledu mu praxe přináší jistotu při řešení podobných situací klientů, protože již nemusí věnovat čas přípravou postupu práce s klientem, což z jeho pohledu znamená úsporu času. (tamtéž)

Mezi další komponenty profesní výbavy sociální pracovnice a pracovníci řadili osobnostní nastavení, empatii a schopnosti vyhodnocovat situace klientů. (Marek, odst. 39, Petra, odst. 22)

Další z dotazovaných pracovnic OSPOD hodnotí roli délky její praxe na OSPOD s souvislost se schopností vypořádat se s pracovním stresem, kdy s přibývajícím léty praxe je pro ní snazší se oprostít od nároků, které na ní má práce. (Klára, odst. 21)

9. Téma: Supervize

Autor se při rozhovorech s informanty dle daného scénáře polostrukturovaného rozhovoru zaměřil na to, jaký význam přikládají sociální pracovníci využívání supervize. Z vyhodnocených rozhovorů vyplynulo několik různých významů, které jsou dávány supervizi ze strany sociálních pracovnic a pracovníků OSPOD.

Z pohledu pracovnice je supervize vnímána jako „*úplná ztráta času.*“ (Xena, odst. 58), kdy současně citovaná pracovnice zmiňuje, že supervizi prožívá nepohodlně, protože nerada s pracovním týmem sdílí své osobní pocity, vnímá k některým kolegyním odstup (tamtéž). Daná pracovnice dále rozvedla svůj pohled na supervizi, kdy ji vnímá jako povinnost (Xena, odst. 64). Jistou podobnost supervize pak sociální pracovnice spatřuje v pravidelné ranní poradě pracovního týmu, kdy si dle jejích slov „*tu supervizi uděláme.*“

(Xena, odst. 62) Ke stejnému názoru dospěla i další z pracovníků, když by z jejího pohledu na supervizi nebyla přítomna supervizorka, tak by si s kolegy popovídali a bylo by to z jejího pohledu možná to samé. (Zora, odst. 48)

Sociální pracovníce pak vyhodnocovala v jednom z rozhovorů důležitost efektu, přínosu supervize pro ni samotnou a pro pracovní tým. (Anna, odst. 66) Přičemž je pro pracovníci důležité, aby se během supervize mohla oprostít od práce, zasmát se s kolegyněmi a odpočinout si, záhy však pracovníce ve své výpovědi zpochybňuje význam, který supervizi sama dává, podle ní samotné to „*není asi úplně ten správný smysl té supervize, ale myslím si, že to nám pomohlo, že to bylo příjemné.*“ (Anna, odst. 66)

V dalších dvou prepisech rozhovorů autor zaznamenal, že pracovníce dvou (Dana a Marta, Petra a Marek) ze čtyř pracovišť mají možnost využívat jak skupinovou, tak individuální supervizi. V jednom případě (Dana, odst. 77, 79) se jedná o možnost, kdy ale sama pracovníce soudí, že by raději zvolila rozhovor s kolegyní nebo s vedoucí pracovnící než individuální supervizi, v druhém případě je individuální supervize využívána s ohledem na pracovní zátěž, kterou přináší práce s klienty a pak i administrativní zátěž (Petra, Marek).

Další úlohu sehrává podle pracovníce i načasování supervize, kdy vyhodnocuje jako nevýhodné, že musí na termín konání supervize čekat. (Mart, odst. 51) Supervize pak nepřichází v ten „*moment, když by člověk potřeboval.*“ (Marta, odst. 51) Nevýhodu načasování supervize pak pracovníce spatřuje v tom, že termín supervize je z jejího pohledu nařizen na jiné dny, ona se však cítí pod tlakem, protože potřebuje řešit problém tady a teď. (Marta, odst. 51)

Svou roli při ochotě využívat supervizi sehrávají očekávání pracovníků a pracovníků. Další z pracovníce popsala (Marta odst. 51), že jí supervize, nedala to, co ona očekávala. Autor spolu s čtenářem nyní může vést úvahu, zdali při dané konkrétní supervizi bylo pracováno i s očekáváním supervidovaných pracovníků či nikoli nebo zdali sama pracovníce své očekávání vyslovila v rámci supervize. V kontextu svého vyjádření pak pracovníce přiblížila, že jí supervize vystavila nepohodě, kdy se dle jejích slov „*musela dát nějakým způsobem do kupy. Semlelo mě to tak, vadí mi, když ten školitel rozloží ten tým a odejde a ten tým se dává nějakým způsobem do kupy.*“ (Marta, odst. 51) V závěru uvedené citace se objevuje negativní dopad supervize na supervidované, možná i špatná zkušenost se supervizí.

Dotazovaní pracovníci OSPOD bez ohledu na jejich příslušnost k jinému pracovnímu týmu, oddělení SPOD, hodnotili supervizi jako přínosnou, protože jim poskytuje prostor pro ventilování pracovní zátěže a poskytuje zpětnou vazbu k sociální práci s klientem. (Marek, odst. 41, Radim, odst. 42) Oba účastníci výzkumného šetření pak také přisuzují velký význam volbě supervizora a jeho osobnosti, a to z toho důvodu, aby supervize přinesla jimi požadovaný efekt. (Marek, odst. 41, Radim, odst. 42)

V souvislosti s využíváním supervize se objevuje podle sociálního pracovníka (Marek, odst. 41) jako důležitá právě zkušenost se supervizí. On sám pak dále konstatuje, že začínající kolegyně a kolegové z jeho pohledu nemají se supervizí zkušenost a s jistými obtížemi se jim supervizi nedaří využívat. (tamtéž)

Nově příchozí sociální pracovníci a pracovnice se musí při supervizi naučit „*sdílet nějaké svoje osobní intimní témata, o kterých to je, a o kterých ta práce také je, že když je supervizor, super tým, a ti lidé dokáží být hodně vnímaví, citliví, tak hodně mohou usnadnit i tu práci v celém kolektivu. Za mě je supervize super nástroj a v rámci tady těch standardů, které byly budovány pro OSPOD, tak si myslím, že to tam bylo ukotveno, že supervize má efekt a má svůj pozitivní efekt.*“ (Marek, odst. 41) Znovu se v jeho slovech objevuje důležitost supervizora, důležitost „*talentu toho supervizora*“. (Marek, odst. 41) Současně může pozorný čtenář zaznamenat ve vyjádření pracovníka SPOD k důležitosti supervize (Marek) souvislost s procesem zavádění standardů kvality výkonu sociálně-právní ochrany, kde v kritériu standardu č. 6. d orgán sociálně-právní ochrany zajišťuje pro zaměstnance zařazené v orgánech sociálně-právní ochrany k výkonu sociálněprávní ochrany, kteří vykonávají přímou práci s klienty, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka, supervizora. (Vyhláška č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí)

V poslední citaci v tématu Supervize se představuje z pohledu autora několik souvislostí s dalšími tématy, která byla ve vyhodnocení sebraných dat identifikována. Vedoucí pracovnice, která se účastnila výzkumného šetření, popsala svou zkušenost se supervizí následujícím způsobem: „*Jedna kolegyně, předevčírem jsme měli supervizi, která se nám právě sklouzla ve zhroucení, tam se téměř všichni zhroutili, že už nemůžou, že už to není v jejich kapacitách zvládat, že s tím musíme něco dělat. Pan K. (supervizor) navrhol, ať demonstrujeme, ať hodíme na stůl a řekneme, že už nemůžeme, že už to dál nezvládáme. Oni o tom vědí, ale musí to slyšet a vidět, protože jinak to bude vypadat, že to vlastně*

v šesti lidech zvládáme, i když ne možná hravě, ale zvládáme. Ta jedna kolegyně říkala, že ani nevíme, že někam už dochází a musí ten svůj zdravotní stav řešit, má několik věcí k řešení a té holce je 28 let a mě to přišlo strašné, aby je práce takto decimovala.“ (Petra, odst. 17) Všimněme si, že klima supervize poskytuje možnost reflektovat vlastní práci a její prožívání, kdy se pracovnice i pracovníci potýkají s pracovní zátěží, která je z jejich pohledu nad limit udržitelnosti. Supervizor vyzývá supervidované k činu reflektovat pracovní zátěž směrem k vedení obce, aby byl řešen nedostatek pracovníků a jejich přetížení. Ve vyjádření vedoucí pracovnice se pak ještě objevuje i popis konkrétních dopadů pracovní zátěže na sociální pracovníci.

7.4. Jaké způsoby volí sociální pracovníci OSPOD při zvládání zátěže?

– shrnutí

Míra zatížení, která vyplývá z náročnosti práce na OSPOD může u některých pracovnic a pracovníků přesahovat do osobní sféry života a narušovat dobu regenerace, rodinný život a odpočinek po práci. Schopnosti oddělit pracovní a osobní život byla přikládána velká míra významu ze strany dotazovaných pracovnic a pracovníků. Schopnost oddělit osobní od pracovního se objevuje i jako jedna z příčin pracovního stresu, když je rozvíjena v souvislosti s místem, kde člověk pracuje a kde také bydlí, žije. Současně se souvislosti osobního a pracovního života objevovaly v projekcích pracovníků směrem k dítěti, které je v roli klienta. V kontextu tématu Klienta pak vyplynula i možná ohrožení způsobená atakem klienta na sociální pracovníci v jejím soukromém životě.

Významnou úlohu v rovině vypořádávání se s pracovní zátěží hraje z pohledu sociálních pracovníků OSPOD vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník svými kompetencemi sehrává významnou úlohu při nastavování nároků na kvalitu výkonu sociálně-právní ochrany a také nese jistou míru odpovědnosti za udržování psychosociálního klimatu na pracovišti. Sociální pracovníci při otázkách spojených s úlohou kolegyň a kolegů při vypořádávání se s pracovní zátěží popsali důležitost vedoucího pracovníka a důležitost pracovního týmu. Podpora pracovního týmu, jeho sounáležitost, vzájemná solidarita, otevřenost a spolupráce jsou pracovníky OSPOD opakovaně vyhodnocovány jako významná opora při vypořádávání se s pracovním stresem, také jako opora při stanovení správného úředního postupu, zdroj pochopení a v neposlední řadě poskytují podporu.

Vedoucí pracovníci podle sociálních pracovníků zajišťují záruku spravedlivého rozdělování množství práce a v očích sociálních pracovníků určují priority při řešení klientských případů, také je vedou k odpovědnosti za výkon svěřené agendy. Opora, kterou mimo jiné může poskytovat pracovní tým nebo vedoucího pracovního týmu hraje důležitou úlohu při vypořádávání se s pracovní zátěží, která nejčastěji pramení z témat Klient, Pracovní tempo, Kontrola Shora a s tématem Změna těžiště práce.

Vedoucí pracovník je ze strany sociálních pracovníků OSPOD často vnímán jako expert, odborník na danou problematiku. Při optimalizování a zvládání úspěšného fungování sehrávají z pohledu sociálních pracovníků pracovní porady, kdy je jejich těžiště zaměřeno na spolupráci pracovního týmu a pak na kontrolu a tvorbu řešení nebo postupů pro řešení jednotlivých klientských případů. Jako naprosto rozhodující se pro pracovníky OSPOD jeví ne mechanický, ale naopak empatický a spravedlivý přístup vedoucích pracovníků v případech, kdy pracovník čelí podané stížnosti na kvalitu jeho práce. Rovněž sama vedoucí pracovnice přikládá důležitost aktivní podpoře, ochraně a vedení pracovního týmu s ohledem na zachování určité kvality práce i psychosociálního klimatu a v neposlední řadě s ohledem na zachování zdraví pracovníků a pracovníků.

Stálá obměna sociálních pracovníků v souvislosti s jejich fluktuací (souvislost s tématem Fluktuace) nebo nedostatek pracovníků, personální podstav, klade na vedoucí pracovníky vysoké nároky, kdy musí dlouhodobě sladovat nejen psychosociální klima pracovního týmu, vést a kontrolovat svěřené agendy, ale také zajišťovat zaučování nebo chceme-li zavádění nových pracovníků a pracovníků. Sladování pracovního týmu nebo naopak nesoulad nového člena pracovního týmu může vytvářet konflikt odstředivých a odstředivých sil skupinové (týmové) dynamiky.

Důležitost zpětné vazby a spolupráce v týmu se pak podle sociálních pracovníků promítá do výsledného řešení. V pracovním kolektivu jsou sdílená praxe a vědomosti z pohledu pracovníků i pracovníků hodnoceny jako velká devíza pro řešení klientských případů a pro řešení návrhů postupů.

Nastavení pracovního týmu směrem ke spolupráci a kolegiálně podle sociálních pracovníků a pracovníků OSPOD poskytuje podporu při zvládání pracovní zátěže.

Význam akademického vzdělání souvisí i s požadavkem na vzdělání sociálních pracovníků OSPOD, kdy je požadavek na vzdělání součástí podmínky práce na OSPOD. Konkrétně je požadavek na vzdělání sociálních pracovníků uveden v. §110 zákona č.

108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Nesmíme opomenout, že v rámci přechodného ustanovení citovaného předpisu byla v minulosti uznána praxe sociálním pracovníkům bez požadovaného vzdělání a jsou považováni za rovnocenné sociální pracovníky.

Při rozvíjení tématu Profesní výbava vs. praxe jsme mohli sledovat význam akademického vzdělání pro praxi sociálních pracovníků OSPOD. Velký důraz při zvládnání agendy SPOD je z pohledu pracovníků a pracovníků kladen na získanou praxi, kdy už jen dobrá orientace v odvětvích práva poskytuje úsporu času. Současně pracovníci vnímají vlastnosti jako empatie, schopnost vyhodnotit situaci klienta nebo osobnostní nastavení jako nutné předpoklady pro zvládnání pracovních úkolů na OSPOD.

Supervize je z pohledu účastníků výzkumu vnímána buď jako nutnost, povinnost či dokonce jako ztrátu času nebo jako nástroj, který jim naopak pomáhá zvyšovat kvalitu práce, prožívání, a v neposlední řadě poskytuje prostor pro odreagování pracovního stresu a prostor profesního růstu. Došli jsme především k rozdílnému chápání supervize ze strany dotazovaných pracovníků, proto připojujeme vymezení supervize ze strany Českého institutu pro supervizi (2006), který ji definuje jako nástroj, který pomáhá vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy, nacházet nová řešení náročných situací, cílem supervize tak může být vyšší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity, prevence profesního vyhoření.

Sociální pracovníci a pracovníci OSPOD vyhodnocovali jako důležité, aby supervize byla poskytována efektivně a včasně.

Důležitou úlohu hraje z pohledu pracovníků osobnost supervizora, které je připisována zodpovědnost za kvalitní proces supervize. Téma supervize se spojuje s dalšími identifikovanými tématy, která se vztahují k příčinám pracovního stresu i ke způsobům, jež volí pracovníci v souvislosti s vypořádáváním se s pracovním stresem.

3.7.5. Jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD? – analýza dat

Autor se při rozhovorech s informanty dle daného scénáře polostrukturovaného rozhovoru zaměřil na porovnání, jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž v praxi sociálních pracovníků OSPOD.

Seznam témat:

11. Praxe vs. standardizace

11. Téma: Praxe vs. standardizace

Tazatelské otázky se zaměřily na to, jak řeší pracovní stres standardizované postupy, zdali hrají uvedené postupy nějakou úlohu při zvládnání pracovního stresu, popř. zdali poskytují jistoty při zvládnání pracovní zátěže.

S nástupem standardů kvality SPOD spojuje vedoucí pracovnice i další informanti vysokou míru pracovní zátěže, protože z jejího pohledu došlo k zásadní proměně těžiště práce, kdy z jejího pohledu měly některé administrativní kroky vyšší váhu než přímá práce s klientem. (Petra, odst. 7)

Jeden z informantů popsal velmi výstižně smysl zpracovaných metodik, kterými jsou naplňovány standardy kvality sociálně-právní ochrany. Ve své výpovědi pak popisuje jistoty a přínosy standardizovaných postupů, když vysvětluje, že „*poměrně striktně říkají, co máš dělat, ... takže je to i svým způsobem nějaká určitá rukověť, jak postupovat*“ (Radim, odst. 44) Smysl pro využívání standardů při řešení pracovní zátěže byl spatřován v tom, že „*nněkteré věci jsou tam pevně dané. ...ale asi pro člověka, který to nezná, tak je popsáno, jak by tě měli v určitých krizových situacích ochránit nebo ti pomoci vůči zaměstnavateli*“ (Xena, odst. 70)

Odpovědi na otázku, jak řeší standardizované postupy pracovní stres, jsme se setkávali až na výjimky se značnou skepsí nebo byla při řešení pracovní zátěže upřednostňována zažitá praxe sociálních pracovníků. „*I kdyby byly sebelépe napsané, tak každý je individuální a myslím si, že papír to nedokáže vyřešit. ... takže já si myslím, že když je úplně nejhůř, tak člověk v tom není kovaný nebo to dobu neřešil, tak je otevřít, kouknout, vědět, co tam kde je. Myslím si, že na začátku to bylo nutné zlo, dnes je to návod, který běžně nepoužíváme, ale jednou za čas skutečně na něj narazíme.*“ (Anna, odst, 70)

Autor si klade otázku na důvody, které vedou sociální pracovníky ke skepsi při využívání standardů kvality v souvislosti se zvládnáním pracovního stresu. Opakovaně ze strany dotazovaných pracovnic a pracovníků znělo, že v krizových nebo nouzových situacích se spoléhají převážně na vlastní zkušenosti. Názory pracovnic obsahovaly následující tvrzení: „*Já si myslím, že ne. Je tam třeba, jak postupovat, když by měl být na pozemku pes, když jdeš na šetření. Stejně si nevzpomeňš, co tam je, ale zdravý selský rozum nebo*

instinkty ti napovídají a je to o každém tom člověku. Myslím si, že je to blbost.“ (Zora, odst. 56) „V některých věcech mi přijdou dobré, ale v některých mi to přijde jako naprosté sci-fi, které stejně jako je počmáraný list papíru a list papíru unese všechno, ale v praxi to nemá moc reálný kontext.“ (Marek, odst. 45) „...ve standardech popsané situace, které mohou nastat, ale já jsem přesvědčena, že takových situací může být tisíc a ty nejsou popsat. ... pro mě jako absolutně ne, pro mě to nemá vůbec žádný význam.“ (Petra, odst. 15)

V souvislosti s přímou sociální prací s klienty jedna z pracovnic uvedla, že ve standardizovaných postupech postrádá nástroje, postupy, které by zaručovaly její ochranu, protože vnímá stále častěji sankcionování pracovníků OSPOD za nesprávný úřední postup. (Marta, odst. 55).

Nedostatek pracovníků na OSPOD reflektovala další pracovnice jako stav, kdy sice z jejího pohledu standardizované postupy reflektují potřebný počet pracovníků, nicméně dlouhodobý nedostatek sociálních pracovníků klade na pracovní tým velké nároky při organizaci práce a rozdělování pracovních úkolů – z pracovního týmu 9 pracovníků, tak chybí 4. (Petra, odst. 21)

V kontextu nedostatku kvalifikovaných pracovníků v týmu OSPOD se odkazuje na standardizované postupy jeden z pracovníků, který hodnotí reakci nadřízeného orgánu na ne-optimální počet pracovníků v týmu OSPOD jako nečinný – dojde pouze ke zveřejnění oznámení o vyhlášení výběrového řízení na jeho pracovišti a žádná jiná zpětná vazba nezazní. (Marek, odst. 43)

3.7.6. Jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD? – shrnutí

Třetí výzkumná otázka se snaží odpovědět, nakolik standardizované postupy odráží autorem zjištěné příčiny a souvislosti pracovního stresu. Účelem procesu standardizace je reálné zvyšování kvality poskytované sociálně-právní ochrany, nikoli formální naplňování zákonné povinnosti prostřednictvím zpracování dokumentů. Vyhotovení psaných dokumentů k dílčím kritériím standardů je pouze nástrojem, nikoli cílem. (Manuál implementace standardů kvality sociálně-právní ochrany pro orgány sociálně-právní ochrany, MPSV, 2014) Ve skutečnosti však pracovníci nabývají dojmu, že

zpracování administrativních úkolů, které přinesla standardizace kvality SPO, je připravuje o čas potřebný pro přímou práci s klienty.

Z jiného úhlu pohledu však mohou standardizované postupy poskytovat jistoty, když poměrně jasně vymezují správný úřední postup při práci s klientem. Autor usuzuje, že standardizované postupy, tak mohou předcházet vzniku pracovní zátěži, která by mohla vyplývat ze stále se měnících metodických postupů a současně poskytovat vodítka při zaučování nových pracovníků. Nicméně často se objevovala skepse a otázky spojené se smyslem vypracování standardů kvality, protože z pohledu pracovníků uvedené postupy neřeší pracovní zátěž. Nabízí se hledat významy, které jsou spojené se skepsí a nedůvěrou pracovníků ve standardizované postupy, které si jednotlivé OSPOD zpracovávají. Můžeme se domnívat, jak by musela vypadat situace, kdy ony postupy zajišťují ochranu pracovníků před pracovním stresem.

V souvislosti s řešením krizových situací přikládali pracovníci větší význam vlastní praxi než popisu krizových situací ve standardech.

Nositelům kvalitních služeb SPOD jsou právě sociální pracovníci, kteří poskytování SPO zajišťují. Konstatování pracovníků obsahovalo reflexe spojené s nenaplněným optimálním počtem zaměstnanců, který určují postupy naplňování kritérií standardů kvality. Pracovníci pak přikládali nízkou váhu standardizovaných postupů v souvislosti s pracovním stresem, který působí fluktuace pracovníků, nejspíš z toho důvodu, protože se v žádném z rozhovorů neobjevilo řešení, které by odvrátilo nebo vyřešilo nedostatek zaměstnanců v týmu OSPOD. Zajištění naplňování kritérií kvality SPO je v gesci obecních úřadů obcí s rozšířenou působností. Zejména pak stanovení optimálního počtu pracovníků je odvislé od místních poměrů a počtu nezl. dětí v rámci správního území. Z pohledu autora zde však vzniká poněkud paradoxní situace, protože o počtu zaměstnanců zajišťujících přenesenou působnost obce, konkrétně agendu SPOD, rozhodují volené orgány samosprávy obce.

Diskuse a závěr

Zvolené téma diplomové práce nám umožňuje nahlédnout do problematiky pracovního stresu, se kterým se vypořádávají při své praxi pracovnice a pracovníci OSPOD, současně nám práce popisuje, jak standardizované postupy odráží reflektovanou pracovní zátěž. Cíl práce si kladl za úkol popsat kritické momenty v praxi sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí a objasnit zkušenosti pracovníků s jejich zvládnutím. Výzkumný vzorek byl tvořen deseti pracovnicemi a pracovníky OSPOD, přičemž informanti pocházeli ze čtyř pracovišť OSPOD na úrovni obecních úřadů obcí s rozšířenou působností. Cíl práce byl rozpracován do tří dílčích výzkumných cílů a ty výzkumných otázek, které autor transformoval do tazatelských otázek. Tazatelské otázky prošly revizí na základě dvou zkušebních individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Zkušební rozhovory také přispěly k reflexi etických témat. Se všemi informanty byl realizován kvalitativní výzkum, kdy sběr dat byl zajištěn prostřednictvím rozhovorů, následné vyhodnocení dat bylo provedeno pomocí interpretativní fenomenologické analýzy.

První výzkumná otázka zjišťovala, jaké jsou příčiny a souvislosti pracovního stresu v praxi pracovníků OSPOD. Praxe OSPOD se odehrává v podmínkách, které pracovníci hodnotí jako příčinu pracovního stresu. Prožívání povahy pracovního tempa a porovnání času tráveného v práci se promítá do sféry soukromého života a je i častou příčinou pracovního stresu. Změna těžiště práce v souvislosti s transformací systému péče o ohrožené dítě a s nastavováním kritérií kvality přináší podle informantů vysokou míru administrativní zátěže, ale mění i poměr mezi přímou prací s klientem a zdokumentováním řešeného případu. Míra mezilidské interakce při sociální práci s klientem a reflektovaná povaha chování klientů je pracovníky OSPOD řazena mezi významné příčiny pracovního stresu vůbec, přičemž se objevují otázky spojené s ochranou sociálních pracovníků. V souvislosti s přímou prací s klienty se objevovala souvztažnost přesahů pracovní zátěže se sférou osobního života sociálních pracovníků, kdy klient negativně vstupuje do jejich osobního života. Úloha pracovníků OSPOD v roli kolizních opatrovníků je zatěžována invektivami rodičů, kteří jsou ve sporu v souvislosti s úpravou poměrů ke svým dětem. Z pohledu pracovníků jsou klienti zdrojem pracovní zátěže v situacích, kdy pracovníky atakují stížnostmi, chováním, nebo verbálně. Osobní situace klientů před pracovníky staví situace, které jsou zdrojem etických dilemat a úvah

o smyslu práce. Na druhou stranu je klient vnímán jako zdroj pozitivní zpětné vazby a poděkování. Dalším aspektem, který přináší pracovní stres je způsob kontroly ze strany nadřízeného orgánu, kdy je pracovníky negativně hodnoceno úzké zaměření kontroly na zdokumentování případu a při hodnocení je opomíjena přímá práce s klientem. Současně se z pohledu autora již neobjevuje po kontrole nabídka metodického vedení, která by situaci pomáhala narovnat. Stálá fluktuace pracovníků je zdrojem pracovního stresu, který pramení buď z personálního poddimenzování týmu OSPOD nebo z opakujícího se procesu zaučování nových pracovníků.

Druhá výzkumná otázka se ptala na způsoby zvládnání pracovní zátěže u sociálních pracovníků OSPOD. Z pohledu pracovníků sehrává roli při vypořádáváním se s pracovní zátěží oddělení sféry pracovního a soukromého života – můžeme zde nacházet paralelu s příčinami pracovního stresu. Úloha týmu a vedoucího pracovníka je z pohledu pracovníků zdrojem podpory, pochopení, kontroly a zastupitelnosti. Vedoucí pracovníci hrají důležitou roli při řešení dopadů pracovního stresu. Psychosociálnímu klimatu pracovních týmů je připisována důležitost v souvislosti s pracovní zátěží, kdy kolegiální vztahy na pracovišti patří mezi zdroje pro zvládnání pracovního stresu. Profesní výbava poskytuje jistoty, přičemž význam akademického vzdělání je informanty podřazen získané praxi. V rozhovorech se objevují i předpoklady, kterými by měl pracovník disponovat, aby byl schopen zvládat praxi na OSPOD. Supervize není ve všech případech vyhodnocovaná jako nástroj zvyšující kvalitu práce, mezilidských vztahů, někdy je vnímána jako nepodstatná povinnost. Vliv na využívání supervize má z pohledu informantů právě kompetentnost supervizora.

Třetí výzkumná otázka zjišťovala, jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD. Pracovníci v rozhovorech získávali dojem, že zpracování administrativních úkolů, které přinesla standardizace kvality SPO, jim ubírá čas potřebný pro přímou sociální práci s klienty. Z jiného úhlu pohledu standardizované postupy poskytují jistoty, protože jasně vymezují správný úřední postup. V kontextu řešení krizových situací dávají pracovníci větší význam praktickým zkušenostem oproti popisu krizových situací ve standardech. V rozhovorech se objevily reflexe spojené s nenaplněným optimálním počtem zaměstnanců, který určují postupy naplňování kritérií standardů kvality. Pracovníci pak nespatořovali ve standardizovaných

postupech přínos, protože jejich zkušenost byla taková, že se neobjevilo řešení, které by odvrátilo nebo vyřešilo nedostatek zaměstnanců v týmu OSPOD.

Realizované rozhovory s informanty nám přináší rozsáhlou výpověď, která potvrzuje naplnění hlavního cíle diplomové práce, který si klade za úkol popsat kritické momenty v praxi sociálních pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí a objasnit zkušenosti pracovníků s jejich zvládáním. Lze konstatovat, že možné příčiny a důsledky pracovního stresu vyplývají jak z psychosociálního klimatu pracovních týmů, osobnostního nastavení pracovníků, právních norem a limitů, tak v neposlední řadě z interpersonálních interakcí s klienty. Nabízí se tedy vysvětlení, že praxe sociálních pracovníků a pracovníků OSPOD je zdrojem řady příčin, které jsou zdrojem pracovního stresu. Ukazuje se také vysvětlení možných způsobů, které volí sociální pracovníci v situacích, kdy čelí pracovní zátěži. Lze shrnout, že výzkum potvrdil přítomnost stresorů a strategií, které volí pracovníci v souvislosti s pracovním stresem. Porovnání našich výsledků se současným stavem řešené problematiky nám poskytují studie autorek Barvíkové, Svobodové, Šťastné (2009, 2010 s. 64-75), které představují subjektivní pohledy pracovníků a také hlavní zdroje pracovní zátěže, mezi které patří zejména jednoznačně administrativa spojená s vedením spisové dokumentace, vykazování nejrůznějších statistik, zvýšený počet kontaktů s dětmi umístěnými mimo rodinu, mimořádné aktivity, objem a charakter práce vykonávané po pracovní době, postoj nadřizených k práci přesčas.

Horáková (2017), Bělohoubková (2014) popisují na příkladech rozhovorů vnímání legislativní proměny sociálně-právní ochrany dětí z pohledu pracovníků OSPOD, vnímání pracovní zátěže, která pramení z legislativní úpravy ZSPOD zejména v oblasti vysoké administrativní náročnosti spojené s vyhodnocováním situace dítěte a jeho rodiny, dále je reflektován nedostatek času pro přímou práci s klientem, kladně je opět hodnoceno pořádání případových konferencí.

Profesor Paulík (2014) reflektuje problémy souvisejícím s nároky, které plynou z plnění pracovních povinností pracovníků OSPOD. Paulík (2014) mezi zjištěné činitele podílející se na pracovní náročnosti zařazuje pracovní stres, množství úkolů a málo času, nadměrnou byrokracii, vedení a organizaci, problémy s klienty, rozsah legislativy, osobní i mimopracovní problémy, nízký plat, problémy s kolegy a nedostatek školení. Vysokou administrativní náročností jsou dle Paulíka (2014) typická opatření Ministerstva práce a sociálních věcí. Např. jde podle Paulíka (2014) o zavádění standardů kvality, které

přináší zvýšený počet povinných úkonů při práci s klientem, což je při stávajícím počtu zaměstnanců spojené s pocity časové tísně, tlaku a obav. Pracovníci OSPOD nabývají dojmu, že zpracování složitých administrativních úkonů je připravuje o potřebný čas pro přímou práci s klienty (tamtéž).

Naše výzkumná strategie se při porovnání se současným stavem řešené problematiky osvědčila především v tom, že výzkumné otázky daly vyvstat zkušenostem informantů s pracovním stresem, avšak o něco podstatnější a stěžejní pro nás je, že jsme se mohli dozvědět pracovní a životní příběhy dotazovaných pracovníků, které bychom se při volbě jiné strategie nedozvěděli.

Na náš výzkum bychom mohli navázat podrobněji zaměřeným výzkumem, který by se věnoval rozlišení příčin a důsledků pracovního stresu z pohledu vedoucích pracovníků a z pohledu liniových pracovníků, současně by bylo zajímavé reflektovat úlohu genderu v praxi OSPOD nebo také hlouběji popsat příčiny fluktuace zaměstnanců. Další rovinu, která by mohla být prozkoumána, je pohled nadřízených orgánů na problematiku pracovního stresu v praxi OSPOD na úrovni obecních úřadů obcí s rozšířenou působností. Přínos práce vidíme v hlubším prozkoumání problematiky příčin a souvislostí pracovního stresu v praxi pracovníků OSPOD. Výsledky výzkumu rozvíjejí úvahy o možnostech, které mohou přispět ke změně, reformě podmínek výkonu SPO, k úpravě aspektů vzdělávání a dalšího vzdělávání pracovníků, kteří působí v praxi OSPOD. Ambicí práce nebylo podat vyčerpávající výčet stresorů a strategií, nebo jen konstatovat náročnost praxe na OSPOD, ale poukázat na kritické momenty, které obsahují potenciál pro změnu. Nabízí se místo pro metodickou skepsi, kterou autor spatřuje v poměrně malém výzkumném vzorku, kdy bylo realizováno deset rozhovorů. Současně autor vnímá, že cílová skupina má disproporci v zastoupení mužů a žen. Také jsme narazili na neochotu potenciálních informantů, když se dozvěděli o možném publikování anonymizovaných prepisů rozhovorů, což je samo o sobě tématem, které může přinést další úhel pohledu na pracovní stres v praxi OSPOD.

S jistotou autor může nyní čtenáři povědět, že proces psaní práce souvisel i s procesem jeho vlastního vývoje a přístupu k tématu diplomové práce. Přestože je práce dokončena, autor vnímá, že proces rozjímání nad tématem ještě nikoli.

Seznam použitých pramenů a literatury

1. ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.
2. BAŠTECKÁ, B., GOLDMANN, P.: *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál, 2001.
3. BARVÍKOVÁ, J., SVOBODOVÁ, K., ŠTASTNÁ. *Podmínky výkonu sociálně-právní ochrany dětí na úrovni obecních úřadů obcí s rozšířenou působností*[online]. Praha, 2009 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_326.pdf. Výzkumný ústav práce a soc. věcí, v.v.i.
4. BĚLOHOUBKOVÁ, B. *Názory a zkušenosti pracovníků zabývajících se péčí o ohrožené děti na novelizaci zákona o sociálně-právní ochraně dětí na Tachovsku* [online]. Plzeň, 2014 [cit. 2020-06-18]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/q1tkc7/> Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta pedagogická. Vedoucí práce JUDr. Karel Mošna.
5. BLECHA, I. *Filosofie*. Nakladatelství Olomouc, 2002.
6. BLECHA, I. *Filosofická čítanka*. Nakladatelství Olomouc, 2002.
7. BARVÍKOVÁ, J., SVOBODOVÁ, K., ŠTASTNÁ, A. *Analýza současného stavu v oblasti terénní činnosti orgánů sociálně-právní ochrany dětí a stanovení optimálních podmínek výkonu sociálněprávní ochrany dětí ve vazbě na počet klientů* [online]. Praha, 2009 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: http://www.ospod.cz/e_download.php?file=data/editor/314cs_25.pdf&original=Projekt_HR170_08_def.pdf. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.
8. ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI [online]., 2006. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>
9. EATOUGH, V., SMITH, J.A. *Interpretative Phenomenological Analysis* [online]. In. Willig, C., Stainton-Rogers W. *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology*. SAGE, 2007. [cit. 2019-11-12] Dostupné z <https://books.google.cz/books?id=Tu3IqexENBEC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

10. EATOUGH, V., SMITH, J.A., *Interpretative Phenomenological Analysis* [online]. In Lyons, E., Coyle, A. *Analysing Qualitative Data in Psychology*. SAGE, 2007. [cit. 2019-11-12] Dostupné z http://books.google.cz/books?id=ImxS--Qu_VkC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false
11. FINK, G.. *Stress: Concepts, Definition and History* [online]. In Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology, Elsevier, 2017. ISBN 9780128093245 [cit. 2019-11-12] Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/285784528> Stress Definition and history
12. HARTL, J, HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. 2004.
13. HAVRDOVÁ Z., ŠMÍDOVÁ, O. ŠAFR, J., ŠTEGMANNOVÁ, I. a kol. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Vydala Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2011. ISBN 978-80-87398-15-9.
14. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha, Portál, 2005.
15. HLADKÝ, A., & ŽIDKOVÁ, Z.. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže: metodická příručka*. Praha: Karolinum, 1999.
16. HORÁKOVÁ, M.. *Proměna sociálně-právní ochrany dětí a práce s rodinou v kontextu péče o ohrožené děti z pohledu zaměstnanců orgánu sociálně-právní ochrany dětí Šumperk* [online]. Olomouc, 2017 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/rmp5kj/>. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Michal Růžička, Ph.D..
17. JANEBOVÁ, R. *Teorie a metody sociální práce - reflexivní přístup*. Gaudeamus, Hradec Králové, 2014.
18. JANEBOVÁ, R. *Kritická sociální práce*, 1.vyd.,Gaudeamus, Hradec Králové, 2014.
19. KAIN, J., & JEX, S. *Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research* [online]. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being: Vol. 8. New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* (p. 237–268). Emerald Group Publishing, 2010. [cit. 2020-06-18] Dostupné z: [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2010\)0000008009](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008009)

20. KOHOUTEK, T. *Zvládání zátěže jako téma psychologické teorie a výzkumu* [online]. Brno, 2014 [cit. 2020-06-18]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/c85w36/>. Disertační práce. Masarykova univerzita, Fakulta soc. studií. Vedoucí práce prof. PhDr. J. Mareš, CSc..
21. KOLEKTIV AUTORŮ. *Stres na pracovišti – možnosti prevence* [online]. Praha, 2009. [cit. 2020-06-18]. Dostupné z: http://www.portalbozp.cz/wp-content/uploads/2014/09/HR-173_08_Zaverecna_zprava.pdf
22. KOSTÍKOVÁ, J. (2010) *Interpretativní fenomenologická analýza (IPA)* [online]. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. [cit. 2020-06-18] Dostupné z: http://is.muni.cz/el/1423/jaro2010/PSY118/um/ipa_bc.pdf
23. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994.
24. KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN: 80-2471-370-5
25. LAZARUS, R. S., FOLKMAN, S. (1984). *Stress Appraisal and Coping* [online]. New York, Springer Publishing Company. [cit. 2020-06-18]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=i-ySQQUupr8C&lpg=PP1&hl=cs&pg=PA19#v=onepage&q&f=false>
26. MALÍK HOLASOVÁ, V., MUSIL, L. *Manažerismus*. In MATOUŠEK, O. a kol. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013
27. MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997.
28. MLČÁK, Z. *Potencionální zdroje stresu v sociální práci* [online]. Sociální práce, 2005, č. 3, roč. s. 124-138 [cit. 2020-06-18] Dostupné z: <http://www.socialniprace.cz/soubory/2005-3-090221133500.pdf>
29. MUSIL, L. *Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“* [online]. Sociální práce, 2008, č. 2, roč. 8, s. 60-79. [cit. 2020-06-18] Dostupné z: <http://www.socialniprace.cz/soubory/2008-2-130102145614.pdf>
30. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009.
31. NAVRÁTIL, P. *Sociální práce jako sociální konstrukce*. Sociologický časopis, 1998, Vol 34 (No. 1: 37-50)
32. NOVOTNÁ, V., BURDOVÁ, E., RIEDLOVÁ JURKOVÁ, J. *Zákon o sociálně-právní ochraně dětí s komentářem*, 2. aktualizované vydání. Anag, Praha, 2016
33. PAULÍK, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada.
34. PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Grada Publishing, a.s., 2010.

35. PAULÍK, Karel. *Vnímání pracovní zátěže zaměstnanci OSPOD*. In: Sborník příspěvků z vědecké konference. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 368 s.
36. PACK, M. J. *Critical incident stress management: A review of the literature with implications for social work* [online]. *International Social Work*, 56(5), 2012, s. 608–627. [cit. 2020-06-18] Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020872811435371>
37. PECKOVÁ, A. *Percepce a zvládání pracovní zátěže u úřednických profesí* [online]. Brno, 2018 [cit. 2020-06-18]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/r9erc/> . Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Zuzana Slováčková.
38. PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, 1998.
39. PIETKIEWICZ, I. & SMITH, J.A. (2012) *Praktyczny przewodnik interpretacyjnej analizy fenomenologicznej w badaniach jakościowych w psychologii* [online]. *Czasopismo Psychologiczne* 18, 2, s. 361-369. In. Pietkiewicz, I. (2014) *A practical guide to using Interpretative Phenomenological Analysis in qualitative research psychology*. *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, 20, 1, 2014, s. 7-14. [cit. 2020-06-18] Dostupné z http://www.academia.edu/7609849/A_practical_guide_to_using_Interpretative_Phenomenological_Analysis_in_qualitative_research_psychology
40. PRŮCHA, Petr. *Správní právo - obecná část*. 8. vydání. Doplněk, Praha, 2012.
41. RŮŽIČKOVÁ, D., MUSIL, L. *Hledají sociální pracovníci kolektivní identitu?* *Sociální práce*, 2009, č. 3, roč. 9, s. 79-90.
42. STOREY, L. (2007) *Doing Interpretative Phenomenological Analysis* [online]. In Lyons, E., Coyle, A. *Analysing Qualitative Data in Psychology*. SAGE. [cit. 2020-06-18] Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=ImxS--Qu_VkC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false
43. ŠLESINGR, Marian. *Kritické momenty partnerského vztahu po příchodu dítěte do rodiny* [online]. Brno, 2015 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/oy39ys/>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce doc. Mgr. Radim Šíp, Ph.D..
44. ŠTIKAR, J.. *A KOLEKTIV. Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.

45. ŠURÁŇOVÁ, V. *Interpretativní fenomenologická analýza (IPA)*. In Gulová, L. a Šíp, R. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada, 2013.
46. ŠVAŘÍČEK, R. *Kritéria kvality kvalitativního výzkumu*. In ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 28–50.
47. ŠVAŘÍČEK, R. a ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007.
48. VAN DER DOEF, M., & MAES, S. *The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research* [online]. *Work & Stress*, 13 (2), 1999, s. 87–114 [cit. 2020-06-18] Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/026783799296084>
49. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/026783799296084>
50. VIKTORINOVÁ, M. *Co je duševní zdraví?* [online]. *Psychoanalýza dnes*, 2016. . [cit. 2020-06-18] Dostupné z: <http://psychoanalyzadnes.cz/2016/06/06/co-je-dusevni-zdravi/>.
51. VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998.
52. ŽIDKOVÁ, Z. *Faktor sociální interakce v kategorizaci prací*. [online] *Psychologie v ekonomické praxi*, 3-4 (7), 2003, s. 111-120. . [cit. 2020-06-18] Dostupné z: http://files.zdenka-zidkova-psvz.webnode.cz/200000016-16b6a17b04/faktory_soc_interakce_v_kategorizaci_praci.pdf

Právní předpisy a strategické dokumenty:

53. *Akční plán k naplnění Národní strategie ochrany práv dětí 2012 – 2015* [online]. [cit. 2020-06-18] Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/APN_NSOPD_2012-2015.pdf/500f2886-bdcf-710a-035a-d867d4a27741
54. *Informativní článek z webové stránky projektu právo na dětství* [online]. MPSV, 2019. [cit. 2019-11-12] Dostupné z: <http://www.pravonadetstvi.cz/projekty/ukoncene-projekty/systemovy-rozvoj-a-podpora-nastroju-socialne-pravni-ochrany-deti/>

55. *Manuál provádění kontrol plnění standardů kvality sociálně právní-ochrany pro krajské úřady včetně Magistrátu hlavního města Prahy* [online]. MPSV, 2014. [cit. 2020-06-18] Dostupné z:
https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Manual_kontrol.pdf/e831c3a4-f483-193a-6373-0e2a42027d78
56. *Manuál implementace standardů kvality sociálně-právní ochrany pro orgány sociálně-právní ochrany pro orgány sociálně-právní ochrany* [online]. MPSV, 2014. [cit. 2020-06-18] Dostupné z:
https://www.mpsv.cz/documents/20142/953091/manual_OSPOD.pdf/71acde91-cbdd-36a4-7383-0a4c4552958a
57. *Národní strategie ochrany práv dětí „Právo na dětství“* [online]. MPSV, 2012. [cit. 2020-06-18] Dostupné z:
<https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/NSOPD.pdf/bb0782db-dabb-4710-0689-ec3bf0b7dca5>
58. Nařízení vlády č. 341/2017 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách
59. Nařízení vlády č. 906, kterým se mění nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností, ve znění pozdějších předpisů
60. Návrh na změnu zákona č. 262/2006 Sb., 2016) Sněmovní tisk 903/0, část č. 1/8 [cit. 2020-06-18] Dostupné z:
<http://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=7&CT=903&CT1=0>
61. Vyhláška č. 473/2012 Sb. o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí
62. Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů
63. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
64. *Závěrečná zpráva o plnění Akčního plánu k naplnění Národní strategie ochrany práv dětí na období 2012 – 2015* [online]. MPSV. [cit. 2020-06-18] Dostupné z:
https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Zaverecna_zprava_NAP_2012_2015.pdf/0c851382-71d0-bec5-14f8-4f893882d136

Seznam příloh

- A. Původní scénář výzkumného rozhovoru
- B. Revidovaný scénář výzkumného rozhovoru
- C. Rozhovor Petra
- D. Příklad kódování téma Supervize
- E. Odpověď MPSV na dotaz autora

Seznam obrázků a tabulek

- Tab. 1: Tři roviny analýzy (Kohoutek, 2014, s. 86)
- Tab. 2: Zdroje informací, přispívajících k podobě primárního a sekundárního hodnocení (Kohoutek, 2014, s. 92)
- Tab. 3: Transformace výzkumných otázek do tazatelských otázek
- Tab. 4: Charakteristika cílové skupiny
- Obr. 1: Model kognitivně – emočně – motivačního systému (Kohoutek, 2014, s. 114)
- Obr. 2: Job-Demand-Control model (Karasek, 1979, in Van der Doef, M., & Maes, S., 1999, s. 88)
- Obr. 3: Model prac. stresu vycházející z teorií kontroly jednání (Štikar a kol., 2003, s. 73)
- Obr. 4: Vizualizace témat analýzy na podkladu výzkumných otázek

Příloha: A. Původní scénář výzkumného rozhovoru

1. Jaké jsou příčiny a souvislosti pracovního stresu v praxi sociálních pracovníků OSPOD?

- a) Co způsobuje podle sociálních pracovníků OSPOD pracovní zátěž?
- b) Jak vnímáte kontrolu/hodnocení vlastní práce?
- c) Jaká pracovní zátěž vzniká při práci ve Vašem týmu?
- d) Jakou pracovní zátěž Vám přináší styl vedení nadřízeného pracovníka?
- e) Jakou roli pro Vás hraje při zvládnání pracovní zátěže hodnocení (ohodnocení) Vašeho pracovního výkonu?
- f) Které pracovní zkušenosti vyhodnocujete právě pro Vás jako kritické, zátěžové?

2. Jaké způsoby volí sociální pracovníci OSPOD při zvládnání zátěže?

- a) Jak zvládáte pracovní zátěž?
- b) Jaké zdroje podpory a pomoci pro zvládnání pracovní zátěže využíváte?
- c) Jaké jistoty Vám poskytuje profesní výbava (vzdělání, znalosti) při zvládnání pracovní zátěže?
- d) Jak využíváte supervizi pro zvládnání pracovní zátěže?

3. Jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD?

- a) Které oficiální/psané postupy při zvládnání pracovní zátěže využíváte?
- b) Jaké situace podle Vás řeší/neřeší psané postupy zvládnání pracovní zátěže?
- c) Jak jsou ve Vaší praxi uplatňovány (pracovník, vedoucí pracovník) psané postupy při řešení pracovní zátěže u sociálních pracovníků OSPOD?

Příloha: B. Revidovaný scénář výzkumného rozhovoru

1. Jaké jsou příčiny a souvislosti pracovního stresu v praxi sociálních pracovníků OSPOD?

- Jak se poslední dobou cítíte v práci?
- Co Vás v práci trápí?
- Co podle Vás způsobuje pracovní stress, zátěž u Vašich kolegyně/kolegů?
- Co podle Vás způsobuje pracovní stress?
- Jak vnímáte hodnocení Vaší práce (od kolegyně/kolegů, nadřízených, popř. kontrolního orgánu, spolupracujících institucí)?
- Jaké události vnímáte ve Vaší práci jako kritické?
- Které těžké momenty Vás ve Vaší práci ovlivnily?

2. Jaké způsoby volí sociální pracovníci OSPOD při zvládnání zátěže?

- Kvůli čemu se obrácíte na kolegy, když jste v práci ve stresu – když je práce těžká?
- Co potřebujete od kolegů, když jste ve stresu?
- Jakou úlohu hrají kolegyně/kolegové, když jste ve stresu?
- Jak ventilujete stress?
- Jak (Kdy, Komu) si ve Vaší práci říkáte, že toho máte dost – že jste přetížená/ý?
- Jaká je reakce kolegyně/kolegů/nadřízeného na Vaše přetížení?
- Kdo má pochopení pro Vaši pracovní zátěž, pro náročnost práce?
- Jaké jistoty Vám v práci přináší Vaše znalosti, vzdělání (profesní výbava)?
- Jakou profesní výbavu pro Vaši práci byste potřeboval/a pro Vaši práci?
- Jak využíváte supervizi?

3. Jak standardizované postupy odráží prožívanou pracovní zátěž u sociálních pracovníků OSPOD?

- Jak řeší pracovní stress, zátěž standardizované postupy?
- Jakou roli hrají při zvládnání pracovní zátěže stressu standardizované postupy?
- Jaké jistoty Vám poskytují při zvládnání pracovní zátěže standardizované postupy?

Příloha: C. Rozhovor Petra

Tučně jsou uváděny otázky autora směrem k informantovi.

- 1. T: Chtěl bych, jestli ten hovor můžu nahrát a jestli ho můžu použít do diplomky s tím, že ho anonymizuji, že nebude zřejmé, z jakého úřadu a z jaké pozice vlastně jsi.**

- 2. T: Jak dlouho pracuješ na OSPOD?**

3. Já jsem začínala v roce 2001 oficiálně na pracovní smlouvu, ale už dva roky předtím jsem tady byla jako praktikantka poměrně často, i jsem jezdila a ještě s okresním úřadem na tábory pro sociálně slabé děti, takže jsem na ten úřad byla navázaná už od roku 1999, ale jinak na smlouvu na dobu neurčitou, resp. na hlavní pracovní poměr od roku 2001, takže letos 19 let.

- 4. T: Vedoucí jsi na OSPOD asi jak dlouho?**

5. Vedoucí oficiálně jsem od roku 2017, ale my jsme neměli oddělení do té doby a od roku 2013 jsem zastupovala paní vedoucí a pak se zřídilo oddělení v roce 2017, takže oficiální vedoucí oddělení jsem od roku 2017.

- 6. T: Jak to poslední dobou máš? Jak se poslední dobou cítíš v práci?**

7. Já už asi i vzhledem k věku to mám jinak než mladé kolegyně, ale úplně se do nich umím vcítit, protože přesně jak to prožívají teď, jsem já prožívala svoje pracovní období před nástupem na mateřskou, kdy já jsem právě studovala Bc., takže to bylo náročné skloubit pracovní a studijní čas, protože mi neumožnili studovat, musela jsem si všechno nadělávat, takže já jsem téměř veškerý čas trávila v práci, abych mohla studovat a měla jsem pocit, že ta práce je střed mého života a pokud se něco děje, tak se hroučí celý svět. Dnes to již takto nemám, dnes jsou pro mě důležité

moje děti. Jeden tady místní soudce mě naučil hezkou větu – moje děti to nejsou, a toho se řídím. Ale ta práce je náročnější, pokud mohu porovnat právě doby, kdy jsem začínala, a já jsem odcházela na mateřskou v roce 2008, takže já dělím svůj pracovní život na před mateřskou a po mateřské a mohu porovnávat stavy, jak to bylo. Já jsem začínala v kolektivu, když se přetransformoval okresní úřad do městského úřadu, tak jsme práci dělali v pěti lidech. Jeden kurátor, tři opatrovnice a jedna kolegyně náhradní rodinnou péči a měli jsme pocit, že to stačí, v pohodě. Nemám teď zpětně pocit shonu, nějakého extrémního stresu, v létě jsme to nazývali okurkovou sezónou, kdy jsme si vymýšleli práci, ale to s nástupem po mateřské neznám, nějaký čas, kdy bych tady mohla lelkovat nebo si něco hezky dodělávat v klidu, tak to už vážně neznám. Velikou zátěží je administrativa, která narostla o 300 %. Mně vyhovovalo, když jsem jela na šetření a nezastihla jsem tu rodinu, zkoušela jsem to podruhé, potřetí, tak jsem si to pak zapsala, že dne toho a toho nezastižen, pod to znovu dne toho a toho nezastižen, pod to zastižen a to šetření. Dnes musím mít tři papíry, tři kusy, tenkrát stačilo na jeden papír napsat nezastižen, nezastižen a výsledek šetření. Už jenom taková hloupost mi přijde velmi zatěžující pro nás, že já musím na každý úkon jeden papír. Za prvé já ekologicky smýšlející člověk, je to pro mě i tak šílené množství papírů, co vyprodukuje úplně zbytečně, a s nástupem standardů, vyhodnocování, je to nesmírná neuvěřitelná zátěž a já mám pocit, že my jsme před vyhodnocováním zřejmě neuměli pracovat. Ale my jsme přeci přesně věděli, co je s tou rodinou potřeba udělat, jenom se to nedávalo do bodů na papír, ta rodina to nepodepisovala. Ono to má dvě strany mince. Já si spíš kladu otázku, pro koho ty papíry, to vyhodnocení je dobré? Došla jsem k závěru, včera jsem zrovna dělala spisový přehled u jednoho spisu a ze své zkušenosti vím, že do toho spisového přehledu nikdy nenahlížím. Když mám spis, tak já si i označuji štítky rozsudek, další rozsudek nebo něco, ale snažím si tu práci takto zjednodušit, protože často hledáme rozsudky nebo právní moci a to zvláště u dohledů, ústavek atd., takže já do spisového přehledu nikdy nenahlížím. Dneska tady máme spisy, které mají spisový přehled na 20 stran a já si myslím, že není v silách žádného člověka, i když ten spis postoupím, aby si pročítal, co kde je těch 20 stran, že raději si stejně zalistuje, na každém je, aby si ten spis přečetl, protože bez toho se pracovat nedá. To jsou

takové drobnosti, které neuvěřitelně zatěžují. Já jsem včera dělala spisový přehled a strávila jsem u toho půl hodiny, abych ten spis mohla dát do archivu. To se dřív nedělalo, myslím si, že to ničemu nevadilo, ale abych se vrátila, pro koho je to dobré, tak jsem došla k závěru, že je to dobré pouze pro kontrolu z krajského úřadu, já v tom nevidím smysl, ale chápu, že musí mít dneska spis náležitosti, ale pro nás je to neuvěřitelně zatěžující záležitost. Já víc času strávím s papíry než s klienty a to mi vadí, protože já chci odvádět kvalitní práci s klienty, nikoli se spisem, aby to bylo naprosto v pořádku. Pokud mi vytkne kontrola, že nemám číslo dokumentu v kroužku, tak mě to až jako uráží, že jsou schopni, a to mluvím obecně, nám vytknout takovouto hloupost. Když u nás byla kontrola, oni v první řadě, možná to mají v popisu práce, že je potřeba nejdříve pochválit, aby jsme potom dostali nasekáno a lépe to snesli. Oni nás pochválili, že skvěle pracujeme s klienty, že je tam vidět takové to osobní nasazení a to srdce. Ale pro mě je to důležitější než mít ten spis v naprostém pořádku. Já po těch mých holkách, nelíbí se mi slovo podřízených, chci, aby uměly jednat dobře s klienty, záleží mi na pohovorech s dětmi, což je pro mě zásadní věc. To se učí několik let, aby dobře uměly jednat s malými dětmi, protože ti jsou naši klienti, ne rodiče, ale děti jsou našimi klienty, takže když to porovnáme, tak je to otázka administrativy, která nás zatěžuje. Když jsem já začínala a pracovala jsem sedm let před mateřskou, tak obvykle na jednu pracovníci připadaly tak dva až tři případy, které byly těžké, komplikované, náročné. Dnes jich má každý minimálně deset. Lidé zhrubli, neumí spolu komunikovat, jsou zlí jak na sebe, problémy, které mají mezi sebou, přenášejí na nás. Zrovna včera jsem tady měla klienta, který seděl a řekl mi, že já jsem tady od toho, abych vyřešila jeho problém. Já jsem mu řekla, že tady od toho nejsem, že od toho je on s matkou, kdo mají rodičovskou odpovědnost, že já nemám odpovědnost za jejich dítě. Vadí mi přenášení odpovědnosti klientů na nás, ten tlak je enormní. My naštěstí nemáme moc stížností, protože jak říká naše paní vedoucí, že je vždycky tak jako rozdýchá, rozchodí, když si přijdou klienti stěžovat, tak si je vezme, a na to, že je poměrně prudká povaha, tak ty klienty umí hezky zklidnit, protože se jí pak nechce vyřizovat tu papírovou stížnost, protože s tím je hrozně práce a pak by se na nás mohlo ukazovat, že jsou na nás stížnosti, takže umí ty lidi velmi hezky zpracovat. Lidi jsou na nás sprostí, vulgární, naštěstí tady máme

zabezpečovací zařízení, pod stolem je tlačítko, které můžeme vyháknout a je to napojeno na městskou policii a ta sem přiběhne. To tlačítko jsme už mockrát využili. Využíváme ho jen v krajním případě, ale je smutné, že to tlačítko je skutečně využíváno, že se cítíme v ohrožení a máme tady na chodbách kamery, takže se pokoušíme, pokud se dostáváme do nějakého konfliktu nebo klient do varu, ho vystrkat na chodbu, abychom měli kamerový záznam. Já cítím i nějakou zodpovědnost za moje kolegyně, aby byly v bezpečí, aby tu práci mohly vykonávat, protože dvě kolegyně odtud odešly kvůli náročnosti a kvůli jednání s klienty, protože to neunesly, nezvládly. Člověk by měl být při této práci nějak odolný, ale myslím si, že by se neměla překračovat hranice. Jsou určité hranice, ale jsou věci, které bychom si neměli nechat líbit. To je jak tlak shora tak zespoda. Nelíbí se mi, když mě vedení do něčeho tlačí a jsem přesvědčená a rozhodnutá, pokud s tím vnitřně nebudu souhlasit, že to neudělám. Můžu uvést příklad, kdy jsme tady řešili dítě na základní školy, poměrně v útlém věku na prvním stupni, které chtělo změnit svoje pohlaví. Ve škole se to řešilo, mě to připadalo jako v době kamenné, protože se tam sešli rodiče, vedení školy, že si to ti rodiče nepřejí, já jsem si říkala, že to je přeci identita dítěte a pokud ti jeho rodiče s tím nějak pracují a jsou v kontaktu s odborníky a skutečně to dítě pravděpodobně žije v jiném těle, tak je to jenom na té rodině a ta společnost mu do toho nemá vůbec co mluvit. Náš pan starosta chtěl, abychom se toho účastnili a abychom to řešili, abychom si tu rodinu zavolali na OSPOD a víceméně je tady dehonestovali a vysvětlili jim, že toto nemohou dělat, že to dítě je malé, že si to v osmnácti rozmyslí. Mě už to přišlo za hranou, abychom zasahovali do nějaké integrity rodiny.

8. T: To zadání bylo zakázat to rodičům nebo jim to rozmluvit?

9. Dá se říci, že v tomto duchu, abychom si je předvolali, tzn. předvolat rodiče v rámci poradenství nebo § 6, my už musíme rozlišovat, kam tu rodinu zařadit a já jsem s tím absolutně nikdy nesouhlasila a odmítla jsem. Shodli jsme se na tom, že to odmítneme. Ono se to pak vyřešilo v rámci školy, protože tam paní F. byla v kontaktu se školou a s rodiči, aby jim vysvětlila, jak se věci mají. Myslím si, že to je takový docela ojedinělý případ, že by se z něho dalo vycházet i do nějakých

studií, takže pak se to naštěstí vyřešilo. Nechci, aby se z nás stali cvičené opičky, kterým když něco vedení uloží, protože jsem přesvědčená, že, nezpochybňuji kvality pana starosty, ale my máme nějaké vzdělání, my máme nějakou praxi a myslím si, že do tohoto by nám neměl zasahovat a nařizovat v takovýchto záležitostech, co musíme udělat. Tam jsme byli rozhodnutí se vzepřít až do té míry, že to klidně může skončit naší výpovědí nebo odchodem, ale že se tohoto účastnit nebudeme. Pak ještě jedna záležitost. Máme tady jednu rodinu, velmi problémovou, probíhá to neustále všemi kanály, sociální sítě, noviny atd., rodinu nepřizpůsobivou. Pan starosta po nás chtěl, abychom to vyřešili, ale my všechno co jsme mohli, jsme rodině nabídli, s rodinou jsme pracovali, jak to nejlépe šlo, ale byli jsme neustále tlačeni k něčemu víc, že to musíme vyřešit a musíme třeba rodinu přimět, ať se odstěhuje z okresu, což pro nás je to mimo rámec našich kompetencí. Paní vedoucí byla zase ve velkém tlaku a presu, neustále se zodpovídá starostovi, jak to, že ta rodina je stále ještě tady a dělá ty problémy, ti synové, jak to, že jsme to nevyřešili. Nebo další příklad, který se úplně netýká OSPOD, ale pod nás patřila Panorama, což je dům s pečovatelskou službou. Stěžovatel 90 let, a došlo to až do takového stádia, že si tam mazali výkaly po dveřích, strkali sirky do zámku, na sebe tam číhali a strašili se, jako když to jsou malí děti ve školce. Minulé vedení toho pána krotilo, že se takto chovat nemůžou, že jsou to dospělí lidé a pokud se mu to nelíbí, že se může z toho domu odstěhovat, protože ho tam nikdo nedrží. Nové vedení trvalo na tom, že paní vedoucí mu musí jít na ruku, musí to tam chodit neustále řešit a ta správcová spadala pod nás, tak ta z toho onemocněla poměrně vážně nádorovým onemocněním, a my jsme přesvědčeni, že k tomu přispěl přesně tento pán, přesto vedení nás tlačilo k tomu, náš odbor, abychom šli na ruku klientovi, protože tím pádem si pak přestane stěžovat. Mám pocit, že se občas vytrácí zdravý rozum. Současné vedení chce, aby všechno bylo v nejlepším zájmu klienta, což my chceme taky, ale abychom mu vycházeli ve všem vstříc. Takže víme, že náš pan tajemník nás podrží, ale nejsme si jisti třeba u pana starosty, protože on nepochopí, že ta práce je natolik specifická, že si skutečně nemůžeme nechat všechno líbit, aby tady po nás plivali klienti, aby na nás křičeli, aby nás oslovovali krávo, píčo, a když jsem přistihla kolegyni, jak brečí na klávesnici, protože tyto snůšky se snesly na její hlavu, a ona jak je mladá,

po škole, tak se snažila, že to takhle není, že se snažila pomáhat, takže pak musíte kolegyni vytrhnout telefon z ruky a jestli se budeme bavit, tak končíme pane Nováku, nebudeme, položit telefon. Já si za tím stojím, nebudu poslouchat klienta, který mi nadává a on si pak stěžuje, že mu práskáme s telefonem, ale my přece také máme mít nějaká práva. Já si často kladu otázku, kde jsou ty hranice, kam ten klient může? Kde si já na klientovo chování můžu stěžovat? On na nás může, ale kde my si na něho můžeme stěžovat, my nemáme to zastání, tu obranu.

10. T: Jde se podívat na tu dobu tvou práci, jestli jsou nějaké události, které byly rozhodující pro tvoje další pracovní pokračování, nějaké významné události v té práci?
11. Ve smyslu, jestli jsem někdy uvažovala, jestli s tím skončím? Já teď budu mluvit i za kolegu, my jsme se tedy sešli, my jsme se našli, jsme fakt zarytí srdcaři. My tu práci milujeme přes všechny komplikace, takže i přesto všechno a pořád tu práci mám strašně ráda, strašně ráda ji dělám, mám ráda lidi a mě to posouvá, když se mi povede rodičovský konflikt uklidnit a dojít k dohodě, tak pro mě je to pocit uspokojení. Jeden okamžik byl, kdy jsem se dostala pod palbu klientky, které jsme odebrali tři děti z toho důvodu, že je manžel týral, jak jí tak děti, byli tomu přítomni a bylo to fakt ošklivé, vyjížděla tam po nocích policie, matka utíkala s dětmi ve spodním prádle a otec jim týral zvířata, protože věděl, že těm dětem nejméně ublíží, takže jim třeba agami omlátil o zeď, kočky hodil do řezačky, bylo to fakt hnusné, ostré, až za hranice lidského chápání. S matkou jsem třikrát sepsala návrh na péči a výživu, návrh na rozvod, pomáhala jsem jí i sepsovat návrh na zákaz přiblížení se, ale ona to vždy všechno vzala zpět. Ve chvíli, kdy z té rodiny utekla nejstarší dcera, řekla nám, co se tam děje za zvěrstva, tak jsme pochopili, že ty děti musíme z rodiny odebrat, protože když je neochrání ta matka, tak to musíme udělat my. Bohužel to předběžko bylo domluvené, všechno zajištěné, měli jsme jet k nim domů děti odebrat, ale matka nám mezitím odjela autobusem do T., takže jsme ten zásah dělali tady na náměstí, protože nám už jedno dítě uteklo, takže jsme ho honili cestou sem po T., protože jsme měli strach, aby nevlétl pod auto, bylo to poměrně dramatické, a ta matka, ač ve znaleckém posudku vyšel syndrom

týrané manželky, tak se najednou vzchopila, on šel na vazbu, tak se vzchopila a ujela, mě za to zlo, které to všechno způsobilo. Od vedoucí, tajemnice, starosty, krajský úřad, ministerstvo, všude na mě psal stížnosti, ale fakt takové hnusné, že jsem s někým společná. Ona má ještě další dvě dcery, tak že s nimi jsem domluvená, že si tykáme, ale není to pravda. Ona byla tak důsledná, že jednoho dne, když přišla další stížnost, ona mě tam znovu obvinila z něčeho, s čím jsem zásadně nesouhlasila, tak jsem se regulerně v práci zhroutila a uvažovala jsem, jestli není ten čas, toho nechat. Mě to poznamenalo na zdraví, měla jsem tenkrát ještě malinké děti, takže jsem v noci nespala, mělo to na mě tělesné projevy, takže to byl okamžik, kdy jsem zvažovala, jestli neskončit, a na druhou stranu mě velice podržela paní vedoucí i paní tajemnice, ve finále i krajský úřad, takže tam jim musím připsat body a nakonec i ombudsman, takže mě pomohla ta podpora, že jsme neudělali chybu, že to nebyla naše chyba, ale byl to opravdu půl rok nebo ¾ rok intenzivního teroru, tak tam jsem o tom zvažovala. A zase to bylo o tom klientovi, kam až si dovolí jít. Nechápala jsem to, že celoživotně týraná žena je schopna takového teroru. Já jsem na to měla domluvenou i individuální supervizi, my máme D., to je takový chlap jako hora, nad věcí, myslím si, že ten mi v tom také hodně pomohl a hodně mě házel tím směrem, že mám svoje vlastní děti, že ty jsou pro mě nejdůležitější a práce jako to podružné, co se dá vždycky změnit, a pokud něco takového dalšího přijde, myslet na svoje děti, že ty jsou asi nejdůležitější, ona že připravuje budoucnost svým dětem, tak to mi fakt pomohlo hodit se zase zpátky na tu kolej. Měla jsem tendenci pak někdy s těmi dětmi mluvit, protože tam mi ještě hodně ublížilo, že jí se povedlo zmanipulovat děti i proti nám a ty děti se mnou vůbec nemluvily. Mě to hrozně zasáhlo, protože ten chlapeček mi seděl na klíně, tomu bylo pět let, když jsem jednou seděli a čekali u doktora, tak mi vyprávěl ty hrůzy – „a víš, že tatínek dělal tohle“? A já jak se snažím být profesionál, tak mě se koulely slzy jako hrachy, protože jsem měla navíc děti v podobném věku a to jsem hodně špatně snášela. „A víš, že tatínek stříhal mamince brzdy v autě“? Řekl ještě další věci, které jsme do té doby ani nevěděli. Další den proběhl výslech, ty děti to všechno vysypaly, ale pak se bohužel setkaly s matkou, což jsme netušili, že to bude ten element, který je bude ovlivňovat, protože ona manžela stále milovala, miluje, a ty děti tak zmanipulovala, že dalšího

dne řekly, že k tomu byly donucené a že to bylo celé jinak, takže to celé převrátily, přitom jsme věděli, jak se ty věci mají. To je takový můj případ, který byl asi nejtěžší. Stávaly se mi i jiné věci, kdy nám sem přišli dvojčata ve čtrnácti letech, že nesnesou dál konflikt rodičů, kteří se perou, hází po sobě věci, jezdí tam policie, že chtějí umístit do dětského domova, což se nám stalo poprvé, že ve čtrnácti letech dvojčata přijdou, že chtějí umístit do děčáku. Ten tatínek pak byl také velmi výživný, ten i v soukromém životě, na soukromých akcích za mnou chodil, tam mě obtěžoval a vykřikoval „to je ta svině ze sociálky, co ničí děti“, ale já naštěstí mám kolem sebe okruh lidí, kteří ho dokázali zastavit. Takže se zažívají i další věci, ale proti nim jsem obrněná, ale toto jak bylo asi intenzivní, systematické, tak dlouho, tak to mě dostalo na kolena.

12. T: To mi připomíná věci, jako je třeba dlouhodobá šikana.

13. A tam jsem si právě kladla otázku, co proti tomu mohu udělat? Kde já mám dovolání, aby tato žena už na mě nemohla, nebo kdo ji zastaví?

14. T: Ty jsi mluvila o podpoře vedení, kraje, stanovisko ombudsmana. Fungovaly v té době nějaké věci, které jsou nějak domluvené nebo psané? Jestli jsi mohla sáhnout po nějakých dokumentech, které tě mohly chránit, nebo po nějakých předpisech.

15. Ne. Máme sice ve standardech popsané situace, které mohou nastat, ale já jsem přesvědčena, že takových situací může být tisíc a ty nejdou popsat. Každá situace je jiná, a to jestli mladým kolegyním, které nastoupí, pomůže, že ve standardech bude napsané, jak mají zvednout telefon a jak mají mluvit nebo jak se zachovat, možná takové ty bezpečnostní opatření dobrý, že tam máme tlačítka, nebýt v kanceláři sám, tak pro ty začínající ano, ale pro mě jako absolutně ne, pro mě to nemá vůbec žádný význam.

16. T: Když už ta zátěž tady jakoby nějakým způsobem je a pracovní stres, jak se to ventiluje?

17. Já jsem velmi čínorodý, aktivní člověk, takže já tu psychohygienu si hlídám, fakt si tu práci domů nepřipouštím. Zamknu dveře a nechám ty klienty za dveřmi, a jak se říká – tahat klienty do postele, tak to u mě už téměř nehrozí, taky občas nad něčím přemýšlím, ale není to tak, že bych se z toho hroutila. Já mám vážně těch aktivit tolik, že pak už nemám čas přemýšlet. Teď jsem si ještě přihodila školu, abych se nenudila, ale myslím si, a zase se budu opakovat, ty kolegyně začínající to nemají zmánknuté, ale je to o věku a praxi, to jsem přesvědčená. My to můžeme do nekonečna rozebírat. Oni vědí, že když se něco děje, že o tom chci vědět nebo že jsem jim k dispozici, takže několikrát jsme měli takové interní sezení – já o tom nechci vědět a brečí a já jim říkám, aby mi to všechno řekli, co se v nich odehrává a že s tím budeme pracovat. Když můžu stokrát zopakovat, co je v životě důležité, ať se na klienty vykašlou, že to není důležité, tak oni to neumí zpracovat, berou si to domů, prožívají to. Jedna kolegyně, předevcírem jsme měli supervizi, která se nám právě sklouzla ve zhroucení, tam se téměř všichni zhroutili, že už nemůžou, že už to není v jejich kapacitách zvládat, že s tím musíme něco dělat. Pan D. navrhoval, ať demonstrujeme, ať hodíme na stůl a řekneme, že už nemůžeme, že už to dál nezvládáme. Oni o tom vědí, ale musí to slyšet a vidět, protože jinak to bude vypadat, že to vlastně v šesti lidech zvládáme, i když ne možná hravě, ale zvládáme. Ta jedna kolegyně říkala, že ani nevíme, že někam už dochází a musí ten svůj zdravotní stav řešit, má několik věcí k řešení a té holce je 28 let a mě to přišlo strašné, aby je práce takto decimovala, ale i když se snažím jim být oporou, a myslím si, že to berou, že za mnou chodí, že se snažíme, ale dokud to nezpracují a nepřehodnotí a v té hlavě to nepřehodí, tak jako jsem to měla já až po té mateřské, kdy jsem fakt nad tím neměla čas přemýšlet, tady nám neumožnili, teď budeme mít od února konečně pracovní dobu, po které já tady řvu osm let, ale já jsem měla školku do půl páté, práci do pěti, takže já jsem neměla čas doma řešit klienty, prostě jsem na kole musela objet děti, děti máme rok a půl po sobě, takže to byl velký fičák, ještě že mám rodiče, kteří mi pomáhají, takže na toto nebyl čas to řešit. Pak jsem si konečně upravila pracovní dobu, abych v úterý a ve čtvrtek

chodila ve tři, protože jsem s těmi dětmi potřebovala být. Já jsem pak byla na operaci s plotýnkami, byla jsem doma 2,5 měsíce a měla jsem pocit, že jsem dohnala několik let s těmi dětmi, zlepšily se ve škole, ten vztah je úplně jiný, měla jsem čas se jim věnovat, byla jsem klidná matka, která na ně čeká, když přijdou ze školy, a já za to nyní zpětně děkuji, pro mě to byl úplně nenahraditelný zážitek nebo čas, protože vnímám to, že dlužím čas svým dětem a to mě při této práci štvě, protože my jsme s K. ještě takoví nasazení, že když se něco děje, nekoukáme na čas. K. měl zásah – ožralý otec a tři děti a teď mi volal, co má dělat. Já jsem mu říkala, že za ním jedu.

18. T: Kdyby to šlo, co by bylo pro tu práci důležité?

19. Určitě snížit administrativní zátěž. Teď mě strašně nabudila pružná pracovní doba, že si budu moci zorganizovat pracovní čas, protože u nás nebyla výjimka 40 hodin přesčas a to už jsem říkala, že nejde, to už bylo na úkor všeho. Já jsem jezdila, ale pomalu i v létě, ráno za tmy, večer za tmy, ty naše přesčasové hodiny byly, měli jsme jeden týden navíc nadělaný, ale nedalo se jinak. Teď mi tam ta práce stojí, teď mám zatím třeba jenom tento měsíc 12 hodin, ale protože jsem vedoucí, tak si to nemůžu ani vybrat ani mi to nemůžou proplatit, ale mám pocit, že nemůžu jednat jinak, ale tou pružnou pracovní dobou si to budu moci alespoň trochu zorganizovat. Já ještě při té mojí práci mám střídavou péči, takže v týdnu, kdy nemám děti, tak tady budu klidně do večera, můžeme až do sedmi, a v týdnu kdy mám děti, tak s nimi chci být, fakt jsem to musela už i sama přeorganizovat a srovnat v hlavě, protože já to na nich cítím. Teď bych se měla učit na, ale museli jsme včera hrát karty, protože já to na nich cítím, že mě potřebují, takže jsem učení odložila a hráli jsme karty, tak doufám, že to nějak dopadne. Ještě co by nám pomohlo, tak já na tom finančně už nejsem po těch letech úplně špatně, v pozici vedoucí oddělení, kde mám 2 000 Kč příplatek, ale zase mi sebrali nějaké roky kvůli tomu, že nejsem Mgr., a ještě tím, že držíme pohotovost, byla doba, kdy jsme ji s V. drželi celý měsíc spolu, takže 14 dní pohotovost v kuse s tím, že se nesmíme nikam hnout, takže jsem dětem musela vysvětlit, že nikam nemůžeme jet na výlet, že musím sedět doma na zadku a čekat, když by zavolala policie. Pak jsme ji drželi ve třech,

ted' ve čtyřech, ale stejně to pro mě znamená být týden doma na příjmu, takže mě ten příjem obohacuje ještě příjem z pohotovosti, který je v té výplatě podstatný, protože když bych ji nedržela, tak pro mě je ten plat po těch letech nutný, takže ještě že z té pohotovosti něco málo mám, je to 20%, což se povedlo prosadit někdy minulý rok, jinak jsme měli 10%, ale myslím si, že pro lidi jsou největší motivace peníze a dobrý pracovní kolektiv. My jsme tady měli X let naprosto skvělý sladěný pracovní kolektiv, kdy jsme fakt trávili i čas společně mimo. Ty nové holky to neradi poslouchají, ale já jsem tvrdila, že jsme fakt byli taková druhá rodina, byli jsme hodně spolu spjatí, což se nám ted' tak trochu ztratilo, protože ty holky odešly na mateřskou nebo do důchodu, a mám pocit, že ty nově příchozí to mají v hlavě nastavené jinak, vytrácí se nám trochu kolegiálnost, protože nevím, jak je to u vás, ale když se něco děje zajímavého, nějaký případ, a my jsme měli ted' děti na útěku z dětského domova dva měsíce, a protože se nám nelíbilo, jak to policie řeší, byly dva měsíce na útěku, my jsme na 99,9% věděli, že jsou doma, že se tam schovávají, tak jsme dostávali různé indicie a ta policie tam byla za ty dva měsíce dvakrát. Mně se to nelíbilo, takže jsem potom šla, že musí něco dělat, že ty děti mohou být v ohrožení života, takže to byl takový případ roku, nebo století, že to komando tam opravdu vletělo, děti našli na zamčené půdě v nějaké krabici metr na metr, byly tam obě zkroutené a konal se výslech. Já jsem v tu dobu byla u soudu, V. byl v terénu, a kolegyně, která to dříve vedla, ony ji nesnášejí, ty děti by nemluvily, tak šla za těmi dvěma zbývajícími, že je potřeba dojít na výslech a oni na to řekli, jestli já s V. nemůžeme nebo co. Kolegyně jim řekla, že tady ani jeden z nás není. Tak se ptali, kdo má pohotovost, ať si tam jde ten, kdo má pohotovost. My bychom se poprali, jít na takový výslech, protože to je zajímavá věc, chtěli bychom být s těmi dětmi, chtěli bychom jim je pomoci rozmluvit, ale mě to nezajímalo, je to obtěžovalo jít na ten výslech, až musela zasáhnout paní vedoucí, která řekla, že dost, že jedna z nich půjde na výslech a jednu určila, ale ony neochotné, nerady, že musí zvednout zadek.

20. T: Jak jsme se bavili během toho hovoru o tom, že vám tady chybí část týmu, to že se dlouhodobě nedaří sehnat.

21. Stav ve standardech by měl být šest opatrovnic – terénních pracovníků, jsou tady dvě, zbývají mi dva kurátoři, já mám půlkou náhradu a kolegyně má na celý náhradku, takže je to tak, že náhradce se věnuje kolegy, tak jako trošku, jinak dělá ještě osvojení a bere žádosti, naši kurátoři dělají opatrovnické záležitosti, protože se to nezvládá, nestíhá, takže skutečně ti čtyři lidé chybí. My už ani snad nechceme čtyři lidi, stačil by nám jeden člověk, který by nám s tím pomohl. Ještě jsem nezmínila, že se nám díky tomuto dlouhodobému stavu podařilo prosadit administrativní sílu, máme ji na půl OSPOD a na půl sociální práce, ale my jsme zjistili, že bychom uživili další, že přesně na takovéto číslování spisu, zapisování spisového přehledu, si myslím, že na to jsme my natolik kvalifikovaní, že by to za nás mohl dělat někdo méně kvalifikovaný, kdo by to zvládl levou zadní a to si myslím, že by mělo do budoucna zafungovat vůbec jako koncepčně, že bychom měli dělat tu odbornou práci a mít k ruce někoho, kdo nám pomůže s administrativou, že by to mohlo být řešení.

22. T: Bavíme se o odbornosti. Jaké jistoty ti poskytuje profesní výbava pro tvou práci?

23. V první řadě osobnostní nastavení, protože mám občas pocit, že je důležitější, než několik škol. My jsme všichni Bc., máme tady jednu Mgr., ale mám pocit, že ta má nejméně empatie, že ta nejméně tu práci dělá dobře, ale nerada bych ji shazovala, je to moje kolegyně, měla bych za ní stát, protože já ty osobnostní rysy nezměním. Stejně jako jsme mluvili o pohovoru s dítětem, podle mě je to i o nějakém trošku jako talentu nebo vcítění se do toho dítěte a to také úplně nejde naučit, takže my hodně u výběrových řízení dbáme na osobnostní nastavení, pokud náhodou nějaká probíhají, když se náhodou někdo přihlásí. Moji oblíbenou otázkou je, jestli je ten člověk kolegiální nebo individualista a ptám se jich na dobré a špatné vlastnosti a tam si myslím, že jde hodně odhalit, jaký ten člověk je. Každý člověk má určitě spoustu dobrých a špatných vlastností. Ty dobré vystřelí na první dobrou a je jich třeba deset, ale u těch špatných nevědí. Myslím si, že i sebereflexe je důležitá, na kterých stránkách zapracovat a jinak já vím o spoustě lidí, nebo spousta lidí mě kontaktuje, že máme výběrové řízení, že by se jim ta práce líbila a

že by tu práci rádi dělali. Ale já bohužel se musím v první řadě zeptat, jestli má vzdělání. Když řekne, že ne, nebo že by si tu školu dodělal, tak bohužel, není to možné, u nás na úřadě se nepřijme člověk ani, dokud nemá v ruce ten diplom ani nemůže mít třeba po státnicích, ale musí mít v ruce skutečně ten diplom, a to mi vadí. Myslím si, že to by se mohlo v tomto směru také změnit a dala bych stejně třeba jako je u ZOZ nějaký čas na vystudování. My třeba nemůžeme přijímat ani praktikanty, to mi také vadí. Třeba já tady jsem díky tomu, že jsem kdysi mohla udělat praxi na okresním úřadě, jinak bych se k té práci pravděpodobně nedostala, takže to mi vadí, že nemůžeme přijímat praktikanty, které bychom si mohli vychovat k obrazu svému, a nějak si je třeba zavázat. Sám víš, že na přijímacím řízení bylo X desítek lidí, kteří se k tomu studiu nedostali, takže ten zájem je veliký, školy chrlí absolventy, ale já nevím, kde končí, kde jsou. Stejně jako u doktorů nebo u učitelů bych dala nějaký závazek, který by si museli třeba odpracovat. Myslím si, že by je ta práce chytla a že by už zůstali. Kolega byl v J. nábírat s naší personální, jenže oni nabízeli proti neziskovce takové usmolené benefity jako vstupenka do zoologické zahrady, tak to si myslím, že pro ty absolventy zrovna žádný trháček není, pro ně jsou v první řadě motivačním prvkem peníze, co si budeme povídat. No a zase jsme skončili u peněz.

24. T: Je ještě něco, co jsme neřekli nebo co jsme zapomněli?

25. Já si myslím, že sociální práce je velmi na okraji, to vnímám obecně, že teď nám tady sice rostou neziskovky jako houby po dešti, kterým se jde na ruku, myslím si, že mají zelenou, ale například současná paní ministryně je více antisociální než byl D., a protože co teď vymýšlí ohledně sociálně slabých a chudých, jak jim chce všechno sebrat, tak ono to není jen o represii. Když dítě nebude chodit do školy, tak se jim seberou dávky. Já s tím prostě nesouhlasím. Nás ty rodiny štvou neuvěřitelně, domlouváme jim nebo pracujeme s nimi, ale tam by měla být tvrdě terapeutická práce, práce školy, práce naše, nějaké třeba i kulaté stoly ohledně toho a jak s tou rodinou pracovat, individuálně, jednotlivě, a mi třeba vadí, že nemůžeme poskytovat informace škole. Já jsem za to byla vyloženě pokáraná, kdy škola řešila nějaký problém s rodinou, takový zásadní, dítě záškolák z vlastního

popudu, rodiče mi dali souhlas, že můžu předat informace, jak to naše jednání proběhlo, na všem jsme se domluvili, nějaké body, já jsem to tam i zapsala, oni mi to podepsali a krajský úřad mi to vytkl, že jsem pochybila, protože za žádných okolností nesmíme škole sdělit. Ale pokud chci spolupracovat tak, aby to k něčemu bylo, tak si ty informace musíme předávat, takže školy se na nás zlobí, protože nám napíší zprávu a dole napíší, že prosí o informace, jak s rodinou pracujeme. My napíšeme, že rodina je vedena v evidenci a tečka, protože nic víc nemůžeme, a to mi vadí. Přijde mi, že si to oklešťovali s GDPR úplně neskutečně, ale já potřebuji mít tu školu jako partnera a ne jako někoho, který jako pomalu znakuje, abych náhodou něco neřekla, co nemůžu.

26. T: Já moc děkuji za velice pěkné přiblížení toho, co řešíš. Bylo pro mě příjemné a přínosné vidět někoho, kdo pro tu práci žije. Moc se mi líbilo, jak jsi ty věci popsala, jak jsi je hodnotila, a to co mi tam přišlo, končím rozhovor a chci za něho poděkovat, tak se mi strašně líbilo, jak to máš nastavené, co je tvůj pohled na klienta, co je tvůj pohled na tebe, jak uvazuješ o hranicích, které jsou strašně důležité z mého pohledu a dělá to na mě dojem, že člověk tím, že zná ty hranice, tak dobře pracuje s těmi limity, které má, když tím, že jste srdcaři, tak samozřejmě jdete i víc než na plný plyn. Bylo to neuvěřitelně otevřené.

27. Já jsem ráda, když někdo poslouchá, když to někoho zajímá a ještě to třeba bude k užítku, ale já mám občas pocit, že už začínáme být na vymření, takový druh, který by tu práci jako miloval.

28. Chybí nahoře nějaká empatie. Mám z toho poslední dobou pocit úplně stejný, že nám chybí empatie. Je to o papírech.

Příloha: D. Příklad kódování téma Supervize

Surová data:

R1. „Supervize: Pro mě úplná ztráta času.“ (Xena, odst. 58)

R2 „Nedalo mi to, co jsem od toho očekávala. Přineslo mi to zklamání a stalo se mi, že i po těch třech hodinách, co supervize trvá, tak jsem se musela dát nějakým způsobem do kupy. Semlelo mě to tak, vadí mi, když ten školitel rozloží ten tým a odejde a ten tým se dává nějakým způsobem do kupy.“ (Marta, odst. 51)

R3 „Myslím si, že je to dobrý nástroj, který dokáže být pro člověka hodně užitečný. Co jsme zjistili, že ti mladí lidé, ti noví kolegové, kteří chodí a nemají se supervizi zkušenost, tak hrozně obtížně se do toho začleňují, záleží na tom talentu toho supervizora.“ (Marek, odst. 41)

1. Poznámky:

Supervize je ztráta času.

1. Podtéma:

Supervize vnímaná pracovníci jako ztráta času.

2. Poznámky:

Supervize nenaplnila očekávání.
Supervize rozloží pracovní tým.
Role, kompetentnost supervizora.
Negativní dopady supervize.

2. Podtéma:

Supervize nenaplnuje očekávání a může mít negativní dopad na pracovní tým.

3. Poznámky:

Supervize je užitečná.
Nezkušenost se supervizi.
Role a schopnosti supervizora

3. Podtéma:

Supervize je užitečný nástroj je potřeba s ním mít zkušenost.
Kvalita supervize je odvislá od supervizora

Téma:

Supervize

- dosavadní zkušenost pracovníka se supervizi
- pozitivní / negativní přínos supervize
- úloha supervizního kontraktu
- schopnosti supervizora

Příloha: E. Odpověď MPSV na dotaz autora



Mgr. Martina Štěpánková Štýbrová
ředitelka odboru rodinné politiky a ochrany práv dětí

V Praze dne 21. února 2020
č. j.: MPSV-2020/28442-231/1

Vážený pane Šlesingře,

reagujeme na Vaše podání, které bylo na Ministerstvu práce a sociálních věcí České republiky (dále jen „MPSV“) zaevidováno dne 8. 2. 2020, č. j.: MPSV-2020/28442. Ve svém podání se dotazujete na aktuální dokumenty k Národní strategii ochrany práv dětí a Akční plány k naplnění Národní strategie ochrany práv dětí. Na webových stránkách MPSV tyto dokumenty nemůžete dohledat. K Vašemu dotazu sdělujeme, že Národní strategie ochrany práv dětí od roku 2019 nebyla vládou schválena. Neexistují tak ani současné Akční plány k naplnění Národní strategie ochrany práv dětí a zprávy o jejich vyhodnocení. Nyní je v řešení příprava nové Národní strategie ochrany práv dětí.