

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2016–2018**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Pavla Haklová

**Krizová komunikace a lidské zdroje v organizaci
Linky Důvěry Liberec**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce:
doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER PART-TIME STUDIES
2016–2018**

DIPLOMA THESIS

Pavla Haklová

**Crisis Communication and Human Resources
in the Liberec Trust Lines Organization**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor:
doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....
Pavla Haklová

Anotace

Diplomová práce se zastavuje nad tématem krizové komunikace, dále nad lidmi, tedy lidskými zdroji, kteří na pracovišti Linky důvěry v Liberci působí. V teoretické části, jsou postupně rozklíčeny jednotlivá teoretická východiska. Ve čtyřech kapitolách jsou přiblíženy pojmy „linka důvěry, krizová intervence, lidské zdroje a jejich řízení, sociální skupina a její vedení.“ Tato témata na sebe navazují a tvoří tak základ pro část praktickou. V empirické části bylo využito kvalitativní výzkumné šetření, jehož metodika a strategie je zde podrobně nastíněna. K výzkumu byl použit polostandardizovaný rozhovor s pracovníky linky důvěry a byla provedena operacionalizace výzkumných otázek.

Klíčová slova

Další vzdělávání, krize, krizová intervence, lidské zdroje, linka důvěry, osobnost, personální řízení, pracovník krizové intervence, řízení lidských zdrojů, sociální skupina, skupinová kultura.

Annotation

The diploma thesis stops on the topic of crisis communication, on the people, ie the human resources, who work at the Lines of Trust in Liberec. In the theoretical part, the theoretical starting points are gradually divided. In the four chapters, the concepts of "trust line, crisis intervention, human resources and their management, the social group and its leadership" are brought closer together. These themes form a basis for the practical part. In the empirical part a qualitative research survey was used, whose methodology and strategy is outlined in detail here. The semi-standardized interview with the Trust Line staff was used for the research and the operationalization of the research questions was carried out.

Keywords

Crisis, crisis intervention, human resources, crisis intervention worker, further education, group culture, trust line, personality, personnel management human, resource management, social group.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LINKA DŮVĚRY	10
1.1 Linka důvěry.....	10
1.2 Linky důvěry v zahraničí, historie a současnost.....	11
1.3 Linky důvěry u nás	12
1.3.1 Česká asociace pracovníků linek důvěry.....	14
1.3.2 Etický kodex Linky důvěry	20
2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	24
2.1 Krize	24
2.2 Krizová intervence, obsah a témata.....	25
2.3 Pracovník krizové intervence	29
2.3.1 Osobnost.....	29
2.3.2 Vývoj jedince	34
3 LIDSKÉ ZDROJE	36
3.1 Definice pojmu lidské zdroje	36
3.1.1 Další vzdělávání	37
3.2 Definice pojmu řízení lidských zdrojů	38
3.3 Definice pojmu personální řízení	39
3.3.1 Alternativní pracovní úvazky	42
4 SKUPINA A JEJÍ VEDOUCÍ	43
4.1 Skupina, sociální skupina	43
4.2 Skupinová kultura.....	45
4.3 Vedení skupiny.....	49
PRAKTICKÁ ČÁST	54
5 METODIKA VÝZKUMU	54
5.1 Metoda a strategie výzkumu.....	54
5.1.1 Kvalitativní výzkum	55
5.1.2 Zásady kvalitativního výzkumu	55
5.2 Technika sběru dat.....	56

5.2.1 Popis průběhu sběru dat	57
5.3 Výzkumný vzorek a jeho výběr.....	57
5.4 Operacionalizace	58
6 PREZENTACE VÝSLEDKŮ A INTERPRETACE.....	59
6.1 Pracovníci Linky důvěry Liberec a jejich motivace k práci.....	59
6.2 Podle čeho pracovníci LD Liberec pracují?	60
6.3 Jaké dovednosti a aktivity při své práci pracovníci LD využívají?.....	61
6.4 Proč užívají pracovníci LD zvolené aktivity a přístupy?	61
6.5 Je podpora na pracovišti LD dostatečná a dostupná?	61
6.6 Jaká je na pracovišti kvalita podpory vedení?	62
6.7 Jaká je role vedoucího na pracovišti LD?	62
6.8 Jaká je role sociální skupiny na pracovišti LD?	63
6.9 Jaké je pracovní klima pracoviště LD?	63
7 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	65
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	68
SEZNAM ZKRATEK	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Zkoumat krizovou intervenci a lidské zdroje na lince důvěry Liberec jsem se rozhodla, protože je mi tato práce blízká, neboť jsem ji od roku 1996 do roku 2017 vykonávala přibližně dvacet let. Nastoupila jsem několik let po jejím založení a mohla jsem tak být přítomna jejímu zrodu. Vše bylo nové, takzvaně v plenkách, pracovníci nadšení, stanovovala se nová pravidla, provoz zařízení se rozbíhal. Pracoviště se rozmáhalo ekonomicky a také pracovníci čerpali nové zkušenosti, něco se v praxi osvědčilo a jiné naopak bylo zkušeností z této práce vyloučeno. Práce zde dostala jasný směr a hnací motor pracovníků ji posouval kupředu a dál, vstříc nové budoucnosti.

Jen pro nastínění, v roce 1996 byl na pracovišti pouze jeden krizový telefon a k tomu blok s tužkou na zápis hovorů k předání služby. Byla zde průběžná školení k tématům ve formě skupinového vzdělávání, na konec v podobě závěrečné zkoušky byli pracovníci odzkoušeni vedoucím pracoviště. V roce 2017, při mém odchodu z tohoto pracoviště, zde jsou dvě pevné linky, jeden mobilní telefon, skype, internetové poradenství, povinné výcviky krizové intervence, skupinová a individuální supervizní setkání, povinná setkání s intervizorem pracoviště, povinné vzdělávání v sociální tematice, dle zákona o sociálních službách č. 108/2006, povinné vysokoškolské minimálně bakalářské vzdělání.

Krizová intervence, vycházející z potřeby, která je zapříčiněna krizí, tak jak bude popsáno v této práci v teoretické části v návaznosti na mou předchozí práci bakalářskou (Haklová, 2014), je stále podstatou a tím hlavním v práci na pracovišti linky důvěry. Znam tuto práci a vím, že je to práce psychicky náročná, ne každý pro ni má předpoklady, a ne každý si ji je schopen osvojit. Stane se, že pracovník po absolvování kurzů a zácviku, následně vyhodnotí, že mu tato práce dlouhodobě nic nepřináší a změní místo svého působiště, změní své preference, změní své pracoviště a třeba se i věnuje jinému povolání.

Již jsem zmínila, že je to práce náročná a pokud má být vykonávána v zájmu klientů, vyžaduje osobní nasazení sociálních pracovníků, průběžné vzdělávání, samostudium, přijetí etického kodexu pracoviště, ale také podporu kolegů, kolegyně, v neposlední řadě vedoucího pracovníka.

Teoretická část mé diplomové práce objasňuje pojmy spojené s linkou důvěry. Popisuje vznik a vývoj této instituce. Důvody a pohnutky, které k jejímu vzniku vedly. Projdeme společně jejím vývojem až k vzniku linky důvěry v naší zemi. Pozastavením u etického kodexu se již dostáváme k pracovníku samému, který na tomto pracovišti působí a je součástí pracovního týmu. Jeho náplní práce je práce s krizí klienta, tedy krizová intervence. V této pozici vystupuje pracovník jako pracovník pomáhající profese a navazuje vztah, který je pro tuto práci nezbytný, někdy obohacující a na druhé straně může být i příčinou úbytku energie a důvodem jeho pracovního vyhoření a ukončení pracovní kariéry v oboru. V této souvislosti se zde podrobně věnuji osobnosti a jejímu vývoji. Neboť pouze zdárný vývoj jedince a jeho zdravé sebevědomění je nezbytným předpokladem pro výkon psychicky náročného povolání s klienty, kteří se aktuálně ocitají ve stavu dekompenzovaném a hledají opěrný bod a nová východiska ze své krizově nakročené cesty.

Lidské zdroje jsou podrobně popsány v samostatné kapitole. Jsou zde jasně dané definice a vymezení lidských zdrojů, jejich řízení a přiblížím se zde v popisu i řízení personálnímu. Blíže je zde nastíněno další vzdělávání pracovníků a možné alternativy pracovních úvazků. Tak jak to aktuálně přináší naše doba a je nezbytné k udržení pracovní pozice či vybalancování a skloubení osobního života s životem pracovním.

V poslední kapitole teoretické části se pozastavuji nad pojetím skupiny a definicí sociální skupiny. Zajímá mě zde firemní kultura a přizpůsobení se v rámci organizace, jednotlivé role ve skupině, zaměstnanecké vztahy. Neopomenuta bude role vedoucího skupiny a jeho možné podoby dle stylu a pojetí jeho vedení.

V empirické části se pokouším získat odpověď na otázku, „*Jakým způsobem využívají pracovníci Linky důvěry při své práci na tomto pracovišti své znalosti a podpůrné prostředky, které mají k dispozici?*“. Pro tuto práci jsem si zvolila kvalitativní výzkumnou metodu, kterou jsem zde podrobně popsala a závěrem jsem operacionalizovala rozhovory s pracovníky linky důvěry.

TEORETICKÁ ČÁST

1 LINKA DŮVĚRY

V této kapitole, jak jsem již zmínila v úvodu, se budu navracet ke své bakalářské práci (Haklová, 2014). Zde již byla instituce linky důvěry podrobně popsána, ale využívám i další nové zdroje, ze kterých je v mé diplomové práci čerpáno. Jedná se o fakta, která jsou neměnně dána, od doby vzniku linky důvěry, jejího vývoje až do současnosti, tak jak je historií psáno.

1.1 Linka důvěry

Posláním Linky důvěry Liberec je poskytovat Telefonickou krizovou pomoc (dle zák. 108/2006 Sb.) na přechodnou dobu osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví či života nebo v jiné obtížné životní situaci, kterou dočasně nemohou řešit vlastními silami. Cílem služeb Linky důvěry Liberec je zeslabení akutní krize, ve které se uživatel nachází, propracování blízké budoucnosti, předání informací o navazujících službách, zplnomocnění uživatele, aby jednal na základě vlastního rozhodnutí, nalezení podpůrných mechanismů v přirozeném prostředí uživatele, v případě potřeby dlouhodobá podpora uživatele (opakovaně volající uživatelé). Telefonický hovor se odvíjí od přání uživatele v souladu s tím, jaké služby Linka důvěry Liberec nabízí. Další postup je plánován uživatelem na základě jeho objednávky. (Linka důvěry Liberec, online, cit. 2018-02-02)

Služby poskytované na lince důvěry Liberec

- a) telefonická krizová intervence,
- b) dlouhodobá podpora uživatelů (opakovaně volající uživatelé),
- c) distribuce do navazujících zařízení,
- d) psychosociální poradenství,
- e) informace o službách a kontaktech.

(Linka důvěry Liberec, online, cit. 2018-02-02)

Linka důvěry, dle Hartlové, Hartla (2000, s. 295) je název pro telefonickou pomoc, resp. poskytování psychiatricko-psychologické pomoci, osobám v krizové situaci prostřednictvím telefonu, v r. 1997 jich v ČR pracovalo více než dvacet. Např. v Praze Linka pro dospělé, Linka důvěry mládeže, Linka pomoci osobám ohroženým alkoholismem, Linka pomoci AIDS aj.

V širším povědomí je Linka důvěry nejčastěji spojována s problematikou sebevraždy. Nelze popřít, že vysoký počet sebevražd, vedl v Londýně v padesátých letech dvacátého století k založení první linky důvěry. Právě anonymita a dostupnost je pro lidi na pokraji života a smrti velkou prioritou při rozhodování, zda službu využít. Podstatná část této služby je však zaměřena na prevenci a takto je také telefonická krizová pomoc zakotvena v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Dle zákona o sociálních službách č. 108/2006 ze dne 14. března 2006 Linka důvěry poskytuje telefonickou krizovou intervenci a základní psychosociální poradenství, formou telefonickou a internetovým poradenstvím. V české republice zaznamenala práce linek vývoj od přístupu původně zdravotnického směrem k sociálnímu. Personální standardy pracovníka v sociálních službách, tedy i krizového pracovníka, jsou definovány v návrhu Zákona o sociálních službách.

1.2 Linky důvěry v zahraničí, historie a současnost

První linku důvěry založil reverend Chad Varah, při kostele sv. Štěpána v Anglii roku 1953. Ch. Varaha k založení linky důvěry podnítilo vysoké procento sebevražd, v té době docházelo v Londýně až ke třem sebevraždám za den. Poslední kapkou prý byla smrt čtrnáctileté dívky, která si z neznámých důvodů vzala život. Soudilo se, že k tomu došlo, protože si nemohla o svých problémech promluvit. Tato služba se osvědčila, neboť reverendovi začaly volat stovky lidí, záplavu telefonátů nemohl více zvládnout, a tak požádal o pomoc své kolegy a známé. Později zřídil v sklepní místnosti anglikánského kostela středisko, kde byl po dobu 24 hodin u telefonu někdo připraven volajícímu pomoci. Telefonická krizová intervence, má základ právě po vzoru této londýnské linky důvěry. Jako taková je koncipována nepoliticky, necírkevně, nezávisle a dobrovolně. Stalo se tedy skutečností, že myšlenky Ch. Varaha se ujaly postupně po celé Evropě

i v zámoří. V současné době pracuje ve světě v 25 zemích více než 500 linek důvěry. (Vodáčková, 2002, s. 206)

V roce 1957 vznikla první linka důvěry v Curychu, dostala jméno Podaná ruka. Také její vznik je úzce spjat s osobou, která měla osobní důvody pro iniciování jejího založení. Její vznik je spojen s příběhem otce, jehož syn spáchal sebevraždu. Tento muž si přál, aby se něco podobného již nikomu nestalo. Poté, co byl na nejrůznějších místech odmítnut, obrátil se na vedoucího curyšské misie, faráře Kurta Scheitlina. Následně se tento muž navzdory všeobecným pochybám této myšlenky chopil. Během necelých třech měsíců od začátku fungování linky důvěry bylo zaznamenáno 600 volání, nepočítaje stovky dopisů. Mezi léty 1957 až 1975 vzniklo ve Švýcarsku dalších 13 linek důvěry. Zvláštní pozornost si zaslouží britská Child line. Dětská linka byla založena v roce 1986 známou televizní moderátorkou Esther Rantzen. Od počátku poskytovala své služby dětem z celé Velké Británie, po 24 hodin denně. Teprve v posledních letech jsou otevírány pobočky dětské linky ve Skotsku, Walesu a střední Anglii. Pro dětskou linku pracuje téměř 160 kmenových pracovníků a několikrát násobně více dobrovolníků.

V Holandsku existuje takzvaná „velká čtyřka“ linek důvěry, která zahrnuje 25 SOS linek, 20 dětských linek, 1 linku Info AIDS a 1 linku s názvem „Korrelatie“. Dále je v provozu zhruba 103 malých specifických linek důvěry. (Vodáčková a kol., 2002, s. 207).

1.3 Linky důvěry u nás

Zřizovatelem Linky důvěry Liberec Je Centrum intervenčních a psychosociálních služeb Libereckého kraje. Linka důvěry zahájila svou činnost o půlnoci 15. března 1992. Toho roku vznikla jako pátá linka důvěry v České republice a první v kraji. Je organizační složkou Centra intervenčních a psychosociálních služeb Libereckého kraje. Linka důvěry je členem asociace linek důvěry ČR (ČAPLD z. s.). (Linka důvěry Liberec, online, cit. 2018-02-02)

Linka důvěry Liberec poskytuje lidem okamžitou telefonickou pomoc v jakékoli obtížné životní situaci, pomoc s jakoukoli starostí, se kterou si volající neví rady, cítí se ohrožen, nebo své trápení ale i radost potřebuje jenom někomu svěřit a s někým ho sdílet.

Linka důvěry může být první záchytnou pomocí pro člověka v krizi. Její výhodou je snadná dostupnost a anonymita. (Linka důvěry Liberec, online, cit. 2018-02-02)

V životě každého z nás někdy nastanou chvíle, kdy si nevíme rady, cítíme se ohrožení, potřebujeme pomoc a radu, potřebujeme, aby našim starostem ale i radostem někdo naslouchal a sdílel je s námi. Možná zrovna nemáme, na koho se ve svém okolí obrátit, ocitneme se sami nebo své blízké nechceme svými problémy zatěžovat nebo pociťujeme strach či stud se svými blízkými o svých pocitech a trápeních mluvit. Právě v takových chvílích se lidé mohou na linku důvěry obracet. (Linka důvěry Liberec, online, cit. 2018-02-02)

Principy poskytování služby

Vycházejí z Etického kodexu pracovníka a pracoviště linky důvěry. Rozhodnutí k využití služby je plně v moci uživatele. Uživatel služby je rovnocenným partnerem pracovníka a je přijímán a respektován jako individuální a neopakovatelná lidská bytost s kompetencí vlastní volby postojů a chování i s právem nést důsledky vlastních rozhodnutí. Po celou dobu kontaktu uživatele s Linkou důvěry Liberec je tento přístup zárukou ochrany jeho lidské důstojnosti. (Linka důvěry Liberec, online, cit. 2018-02-02)

První linka důvěry v naší zemi byla založena v roce 1964 na Psychiatrické klinice FVL UK tehdejším primářem kliniky Miroslavem Plzákem. Následovala linka naděje v Brně v roce 1965. Založil jí Josef Hádlík. V roce 1967 byla Luděkem Černým, rovněž na Psychiatrické klinice FVL UK otevřena Linka důvěry mládeže. Podle pramenů Petra Klimpla (1998) v roce 1971 vznikla Linka důvěry v Olomouci. V roce 1975 zahájila provoz Linka důvěry Středočeského kraje při psychiatrické léčebně v Kosmonosích vedená Zdeňkem Eisem. Do roku 1989 v ČSSR fungovalo 12 linek důvěry. Všechna pracoviště linek důvěry byla zdravotnická (i když existovala výjimka – linka důvěry v Bratislavě byla zřízena v rámci pedagogicko-psychologické poradny). Tomu také odpovídal výběr pracovníků, omezený výhradně na odborné pracovníky ve zdravotnictví. Lékaře, psychology, sociální pracovníky a střední zdravotnické pracovníky s malými výjimkami speciálních pedagogů a někde právníků. Tím dostaly linky důvěry v této době určitý ráz a zaměření, které se více přibližovalo medicínskému přístupu. Přesto právě v této době sehrály linky důvěry obrovský význam v nabídce anonymního a nezávazného kontaktu pro klienty nejen v prevenci sebevražd, ale v řešení řady problémů, s nimiž se obtížně vycházelo z anonymity. (Vodáčková a kol., 2002, s. 210)

V letech následujících po sametové revoluci zaznamenaly linky důvěry mohutnou vlnu svého rozvoje a vykročily ze zdravotnictví k dalším rezortům. První nezdravotnickou linkou se stala v roce 1992 Linka důvěry v Liberci, jejímž zřizovatelem je do dnešní doby Okresní ústav sociálních služeb. (Vodáčková a kol., 2002, s. 210)

Mohutný rozvoj linek důvěry se dotkl mnoha regionů naší republiky. Velké množství regionálních linek si vysvětlujeme především vysokou potřebou vytvořit místní nízko prahová a bezbariérová pracoviště krizové pomoci – linka důvěry je nejjednodušší, a přitom vysoce efektivní formou pomoci. Výhodou takového regionálního pracoviště je dobrá obeznámenost s konkrétním terénem, psychosociální sítí pracovišť, která linka důvěry obklopuje. (Vodáčková a kol., 2002, s. 211)

1.3.1 Česká asociace pracovníků linek důvěry

V souvislosti s rychlým vznikem mnoha pracovišť linek důvěry se objevila potřeba odborné záštity a subjektu sjednocujícího pracovní filozofii v této oblasti. Proto vznikla Česká asociace pracovníků linek důvěry, která se definuje jako stavovské sdružení občanů pracujících v zařízení občanů pracujících v zařízení poskytujících psychosociální a zdravotnické služby a specializujících se částečně nebo plně na krizovou telefonickou intervenci. (Vodáčková a kol., 2002, s. 212)

Česká Asociace Pracovníků Linek důvěry je občanské sdružení, které vzniklo v roce 1995. Linky důvěry mají v naší tradici od roku 1964. V tomto roce byla založena první linka důvěry na psychiatrické klinice Ke Karlovu. Do revoluce v roce 1989 fungovalo v naší zemi jen několik pracovišť podobného typu (Linka naděje v Brně, Linka důvěry v Kosmonosích, Linka důvěry v Bílé vodě, Linka důvěry v Třebíči, Linka důvěry v rámci psychiatrické kliniky v Olomouci).

Zhruba od roku 1992 začaly vznikat v naší zemi další linky důvěry, zejména mimo Prahu v regionech. Jejich zřizovateli již nebyly výhradně zdravotnické subjekty, linky důvěry se rozšířily do sféry sociální i školské. Zřizovateli linek důvěry jsou rovněž subjekty v neziskovém a nestátním sektoru, např. církve, nadace, občanská sdružení.

V současné době je v naší zemi okolo 35 pracovišť linek důvěry.

Česká asociace pracovníků linek důvěry (dále ČAPLD) si klade za cíl zejména: sdružovat linky důvěry, podporovat je v jejich odborném rozvoji, svoji metodickou činností chránit profesionalitu a dobré jméno těchto zařízení, chránit pracovníky i klienty.

Úkoly, kterými se ČAPLD zabývala a zabývá:

- Akreditace výcviků telefonické krizové intervence.
- Akreditace supervizorů pro linky důvěry a jejich odborné vzdělávání.
- Zajištění týmové i individuální supervize pro linky důvěry, kterou může ČAPLD garantovat.
- Rozvoj dalšího vzdělávání pro pracovníky linek důvěry.
- Grantová politika.
- Metodické a koncepční diskuse se zřizovateli linek důvěry.
- Rozvoj specializovaného software pro pracovníky linek důvěry (program byl v ceně 450 tis. Kč pořízen v rámci projektu PHARE v roce 1997). V současné době program užívá 40 pracovišť.
- Pořádání odborných seminářů pro pracovníky linek důvěry: semináře pro vedoucí linek důvěry, tematické semináře v rámci regionů.
- Každoroční pořádání odborně zaměřeného sněmu pracovníků linek důvěry.
- Pro rok 2001 získala ČAPLD státní dotaci od MPSV (Rozvoj regionální spolupráce a supervizní činnosti) a od MZ (Vznik a rozvoj internetových linek důvěry. (ČAPLD, online, cit. 2018-02-02)

STANOVY ČAPLD – ČESKÁ ASOCIACE PRACOVNÍKŮ LINKY DŮVĚRY

Čl. 1 Název, sídlo, působnost

Název: ČAPLD – Česká asociace pracovníků linek důvěry, z. s.

Působnost: Česká republika

Sídlo: K Chatám 22, 403 40 Ústí nad Labem – Skorotice

Čl. 2 Poslání

Česká asociace pracovníků linek důvěry (dále jen ČAPLD) je spolkem občanů pracujících nebo podporujících zařízení poskytující psychosociální a zdravotní služby, které se specializují částečně nebo plně na poskytování služby telefonické krizové pomoci.

Čl. 3 Účel ČAPLD

ČAPLD jako nepolitická nevládní organizace, která zaměřuje svou činnost v oblasti linek důvěry, zejména na ochranu zájmů pracovníků zapojených do činnosti

linek důvěry (LD) a jejich klientů. Činí tak v oblasti odborné, ediční i hospodářské a sleduje etickou úroveň práce na lince důvěry.

Svou působnost zaměřuje na:

- Ochranu práv pracovníků.
- Ochranu práv klientů.
- Napomáhá při vzdělávání profesionálních i laických pracovníků linek důvěry (formou výcviku, supervize a konzultační činnosti) a vydává o něm kvalifikační osvědčení, sleduje rozšiřování sítě linek důvěry v regionech a podporuje ho.
- Dbá o návaznost další práce formou systematického mapování psychosociálních a zdravotních služeb, případně iniciuje zřizování dalších středisek.
- Spolupracuje s navazujícími pomáhajícími zařízeními, se součástí integrovaného záchranného systému, s orgány státní správa a samosprávy, s ostatními LD a krizovými centry v tuzemsku a zahraničí.
- Informuje veřejnost vlastní propagační činností a spoluprací se sdělovacími prostředky.
- Organizuje přednášky, semináře a další akce pro členy i nečleny Asociace
- podporuje odbornou způsobilost pracovišť linek důvěry.

Čl. 4 Členství v ČAPLD

Členem ČAPLD se může stát právnická osoba, která má zájem o aktivní členství, souhlasí se stanovami a byla doporučena jedním stávajícím členem ČAPLD.

Fyzická osoba má status čestného člena.

O členství rozhoduje předsednictvo ČAPLD po přijetí písemné přihlášky žadatele o členství a na základě splnění požadovaných kritérií. Předsednictvo informuje o nově přijatých členech na sněmu ČAPLD. Právoplatným členem ČAPLD se žadatel stává po písemném sdělení o přijetí předsednictvem a po zaplacení členských příspěvků.

Zakládajícími členy ČAPLD jsou osoby uvedené v prezenčních listinách přípravných setkání 4. 11. a 9. 1. 1995 v Praze.

Čl. 5a Práva a povinnosti člena ČAPLD jako právnické osoby

Člen ČAPLD má právo:

- Účastnit se všech akcí ČAPLD a být o nich informován.
- Volit a být volen do všech funkcí v orgánech ČAPLD.

- Na ochranu svých profesních zájmů, pokud jsou v souladu se stanovami, zásadami a návaznými dokumenty ČAPLD.
- Podílet se na všech činnostech ČAPLD podle svých možností a využívat k tomu prostředků a zařízení ČAPLD.
- Hlasovat.
Člen ČAPLD je povinen:
- Seznámit se se Stanovami, organizačním řádem a návaznými dokumenty ČAPLD
- Podporovat účely a cíle ČAPLD (viz. čl.3).
- Včas platit členské příspěvky ve stanoveném termínu, výše členského příspěvek je každoročně odhlasovaná na sněmu ČAPLD.
- Řídit se etickým kodexem a stanovami ČAPLD.

Čl. 6 Zánik členství

Členství zaniká:

- Písemným oznámením člena předsedovi rady ČAPLD o ukončení členství.
- Úmrtím člena jako fyzické osoby.
- Vyloučením pro porušování stanov ČAPLD.

Členství může být ukončeno vyloučením člena pro hrubé porušení stanov a poškození dobrého jména ČAPLD – o vyloučení rozhoduje předsednictvo ČAPLD. Vyloučením může členství zaniknout jen tehdy, pokud člen:

a) opakovaně i přes písemné upozornění závažným způsobem porušuje stanovy ČAPLD

b) je v prodlení s platbou příspěvku do konce daného kalendářního roku a ani po upozornění ze strany rady ČAPLD příspěvek neuhradí.

- Zánikem právnické osoby.
- Ukončením členství.
- Členství je ukončeno, jestliže se člen déle, než dva roky bez omluvy neúčastní sněmu ČAPLD nebo neplatí členské příspěvky ve stanovené lhůtě.

Členství je ukončeno zrušením registrace právnické osoby k výkonu služby Telefonické krizové pomoci dle Zákona 108/2006 Sb.

Čl. 7 Orgány ČAPLD

Orgány ČAPLD jsou: sněm, předsednictvo

Sněm ČAPLD je svoláván písemně jedenkrát ročně. Rozhoduje prostou většinou přítomných členů. Na písemné doporučení nejméně jedné třetina členů. Sněm hodnotí činnost ČAPLD za období od minulého sněmu, všech jejich správních orgánů, schvaluje program, stanovy a jejich změny, hospodaření. Volí své orgány na období 4 let.

Předsednictvo ČAPLD: Předsednictvo je nejméně tříčlenné. Tvoří jej předseda, místopředseda a tajemník ČAPLD. Řídí činnost ČAPLD v období mezi sněmy. Rozhoduje o finančních a organizačních záležitostech. Může pověřit dalšího člena zastupováním v konkrétních záležitostech

Předseda ČAPLD: Je volen na sněmu přímou volbou. Zastupuje ČAPLD na veřejnosti, jedná jejím jménem, řídí činnost ČAPLD, svolává nejméně 3x ročně zasedání předsednictva ČAPLD, svolává sněm. Spolu s místopředsedou a disponuje právem podpisu finančních záležitostí ČAPLD. Předseda ČAPLD má právo svolat mimořádný sněm v jakémkoli časovém rozpětí.

Místopředseda: Zastupuje předsedu v době jeho nepřítomnosti, má shodné pravomoci a povinnosti s předsedou.

Tajemník: Tajemník zajišťuje organizační a informační kontinuitu ČAPLD. Spolu s předsedou a místopředsedou disponuje právem podpisu ve finančních záležitostech ČAPLD. Vede evidenci členstva. Vede evidenci dokumentů ČAPLD.

Čl. 8 Kontrolní činnost

Kontrola hospodaření je prováděna smluvně. Za uzavření smlouvy je odpovědný předseda ČAPLD, který je povinen výsledky hospodaření předkládat předsednictvu a sněmu.

Čl. 9 Hospodaření a majetek

ČAPLD je samostatnou právnickou osobou. Finanční prostředky:

- Členské příspěvky – výši členských příspěvků stanovuje organizační řád ČAPLD.
- Příspěvky z vlastní hospodářské činnosti.
- Dary a věnování.
- Veřejné subvence, dotace a příspěvky jiných organizací Čl. 10 Zánik sdružení.
- Rozhodnutím sněmu, hlasují-li pro zrušení nejméně dvě třetiny přítomných delegátů, popřípadě nejméně nadpoloviční většina všech evidovaných členů ČAPLD.
- Způsobem vymezeným zákonem č. 89/2012 Sb.

Čl. 10 Závěrečná ustanovení

Tyto stanovy byly schváleny celostátním sněmem ze dne 4. 11. 2013 a nahrazují v plném rozsahu stanovy ze dne 20.10. 1998. Stanovy jsou platné od 1. 1. 2014.

Změna názvu, změna právní formy na zapsaný spolek a sídlo byla schválena předsednictvem k 30. 6. 2014. (ČAPLD, online, cit. 2018-02-02)

ČAPLD – Česká asociace pracovníků linek důvěry, která se definuje jako stavovské sdružení občanů pracujících v zařízeních poskytujících psychosociální a zdravotní služby a specializujících se částečně nebo plně na krizovou telefonickou pomoc. Zaměřuje svou činnost v oblasti linek důvěry:

- Chrání zájmy pracovníků zapojených do činnosti linek důvěry a jejich klientů.
- Napomáhání vzdělávání profesionálních i laických pracovníků linek důvěry.
- Formuluje kritéria a podmínky vzdělávání pracovníků linky důvěry.
- Akredituje výcviky v telefonické krizové intervenci.
- Organizuje supervizní činnost.
- a) akredituje supervizory.
- b) podporuje jejich další odborný růst.
- c) vytváří podmínky pro vzdělávání dalších supervizorů.
- Vytváří klima pro rozvoj externí supervize a interní supervize na jednotlivých pracovištích.
- Sleduje a podporuje rozšiřování linek důvěry v regionech (ale ne za každou cenu, kritériem je proporcionalita rozmístění, ve vztahu k potřebám regionu.
- Dbá o návaznost další péče o klienty linek důvěry formou mapování psychosociálních a zdravotnických služeb ČR.
- Podněcuje a iniciuje zřizování takových služeb v místech, kde chybějí.
- Spolupracuje s navazujícími organizacemi, se složkami integrovaného záchranného systému, s orgány státní správy a samosprávy.
- Dbá o etickou, lidskou i odbornou úroveň linek důvěry.
- Vydává etický kodex pracovníků.
- Je činná v oblasti grantové činnosti a následné podpory jednotlivých pracovišť.
- Informuje veřejnost prostřednictvím svých propagačních akcí a spoluprací se sdělovacími prostředky.

- Organizuje přednášky, semináře a další akce pro členy i nečleny asociace.
- Pořádá každý rok sněm pro pracovníky LD.
- V, spravuje a distribuuje specializovaný počítačový program pro záznam a analýzu určitých parametrů hovorů na lince důvěry. V současné době tento program užívá 40 pracovišť linek důvěry.
- Spravuje celorepublikovou informační databázi zdravotních, psychosociálních služeb .(Vodáčková a kol., 2002, s. 213)

1.3.2 Etický kodex Linky důvěry

Pracovníci Linky důvěry Liberec jsou sociální pracovníci různých profesí se speciálním výcvikem v telefonické krizové intervenci a internetovém poradenství. Pracovníci pracují pod supervizí (odborným dohledem zaměřeným zejména na kvalitu práce), dále se vzdělávají a udržují svoji odbornost. Pracovníci služby jsou vázáni mlčenlivostí a zavazují se k naplňování Etického kodexu pracovníka linky. (Linka důvěry Liberec, online, cit. 2018-02-02)

Principy poskytování služby

Vycházejí z Etického kodexu pracovníka a pracoviště linky důvěry. Rozhodnutí k využití služby je plně v moci uživatele. Uživatel služby je rovnocenným partnerem pracovníka a je přijímán a respektován jako individuální a neopakovatelná lidská bytost s kompetencí vlastní volby postojů a chování i s právem nést důsledky vlastních rozhodnutí. Po celou dobu kontaktu uživatele s Linkou důvěry Liberec je tento přístup zárukou ochrany jeho lidské důstojnosti. (Linka důvěry Liberec, online, cit. 2018-02-02)

- Etický kodex (Code of Ethics, Code of Conduct) rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi členy určité komunity. Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 115)
- V klinické praxi se odborníci řídí etickými standardy a kodexy svých odborných organizací. Etický kodex Americké psychologické asociace (American Psychological Association – APA) byl poprvé vydán v roce 1953.

- Často se firmy i odborníci tážou, zda se etické jednání firmě vyplatí. Zavádění etických standardů, jejich audity a průběžné sledování totiž často stojí nemalé prostředky, zejména ve firmách s nízkým respektem a nedůvěrou k etice a k zákonům, která je pro ČR bohužel historicky typická. Z hlediska teorie přežití se dlouhodobě rozhodně vyplatí etické jednání, nicméně krátkodobě se může vyplácet i jeho opak. Z dlouhodobého hlediska má společnost zájem, aby v ní panovalo etické jednání. Rozhodně se dá říci, že špičkový zaměstnanec chce pracovat pro firmu, která cítí etiku jednání se zaměstnanci. (Šmajdová – Buchtová, 2011, s. 11)

Etické kodexy jsou známy především ve svých dvou základních formách:

- Podnikové etické kodexy – kodex jednotlivých podniků či jejich částí.
- Profesní etické kodexy – kodexy různých asociací a sdružení.

Etický kodex je dokument, na který se mohou odvolat zainteresované strany v případě, že by se po nich vyžadovalo jednání, které by bylo v rozporu se zásadami uvedenými v kodexu. Přijetí etického kodexu organizací má ujistit zákazníky i veřejnost, že tato organizace dodržuje standardní morální principy, (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 116)

Vypracované etické kodexy mají formu písemného dokumentu a vyjadřují základní principy etického chování. Jde o popis chování, které daná organizace či její část nebo profesní svaz považuje za vhodné a přijatelné.

Dostáváme se k etickému kodexu pracovníka linky důvěry, který byl přijat sněmem České asociace pracovníků linek důvěry v roce 1998 v Hradci Králové a doplněn v roce 2003 v Liberci (Haklová, 2014):

- Linka důvěry umožňuje bezprostřední telefonický kontakt s klienty a kvalifikovanou pomoc klientův tísni.
- Pracovník LD aktivně klientovi naslouchá, hovoří s ním a neomezuje ho v jeho svobodě vyjadřování.
- Nabízená pomoc se netýká jen prvotního kontaktu, platí po celou dobu krizového stavu a informuje i o možnostech následné péče, případně je se souhlasem klienta zprostředkovaná.

- Pomoc pracovníka LD spočívá především v poskytnutí podpory klientovi a v jeho zplnomocnění k vlastnímu řešení jeho problémů a snášení jeho starostí.
- Povinností pracovníka LD je zachovávat naprostou mlčenlivost a respektovat anonymitu klienta i pracovníka. Pokud tato pravidla v naléhavých případech poruší, klienta o tom informuje. Zprávu pro orgány činné v trestním řízení a soudy může podávat pouze vedoucí LD nebo jím pověřený pracovník na jejich písemné vyžádání a se souhlasem klienta. Je naprosto nepřipustné nahrávat hovory na LD.
- Na klienta nesmí být vykonáván jakýkoliv nátlak, který se týká přesvědčení, náboženství, politiky nebo ideologie.
- Pracovník LD nesmí používat LD k uspokojení svých obchodních, sexuálních, emocionálních, náboženských aj. potřeb či přání.
- Pracovník prochází před započítím služby výběrem a akreditovaným výcvikem orgány České asociace pracovníků linek důvěry, jejichž výsledkem jsou schopnosti, vlastnosti, vědomosti a dovednosti odpovídající potřebám práce na LD.
- Pomoc na LD je dosažitelná nepřetržitě nebo v daném časovém limitu. Pracovník LD se v průběhu služby nesmí zabývat činnostmi, které ho odvádějí od práce na LD.

Etický kodex internetové poradny je určen současně veřejnosti i poskytovatelům služby. Definuje elementárně službu a vymezuje základy etiky vztahu mezi poskytovatelem služby a klientem. (Linka důvěry Liberec, online, cit. 2018-02-02)

1. Internetová poradna (iP) umožňuje informační kontakt s klienty a kvalifikovanou pomoc klientům v tísní pomocí internetových technologií.
2. Na klienta nebude vykonáván jakýkoli nátlak, který se týká jeho přesvědčení, náboženství, rasy, politiky, ideologie nebo sexuální orientace.
3. iP je služba u které musí být současně a viditelně jednoznačně definováno, kdo je jejím poskytovatelem a zřizovatelem a jaké jsou jejich cíle a poslání.
4. Internetová nabídka poradenských služeb musí obsahovat jednoznačný časový závazek, dokdy může klient očekávat odpověď.

5. Odpověď nebo jiná internetová reakce iP není vázána na vytvoření ekonomického nebo jiného spojení mezi klientem a iP.
6. Pracovník iP nesmí používat iP k uspokojování svých obchodních, sexuálních, emocionálních, náboženských aj. potřeb či přání.
7. Všechny informace sdělené klientem jsou považovány za důvěrné, pokud to neodporuje zákonům ČR.
8. Aktivita iP vůči klientovi není jen dílem jedince – je výsledkem spolupráce týmu.

Tento dokument byl vypracován Českou asociací pracovníků linek důvěry a schválen XIII. sněmem ČAPLD dne 28. 5. 2005 v Liberci. (Linka důvěry Liberec, online, cit. 2018-02-02)

2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Ať už člověk cílevědomě vede svůj život a často o něm přemýšlí, ohlíží se nazpět a plánuje daleko dopředu, anebo si životem bezstarostně klouže a zajímá se jen o přítomný den, má o své cestě aspoň mlhavý celkový obraz. Tento obraz bychom mohli přirovnat k mapě se zakreslenou trasou nebo ke scénáři, podle něhož se do určité míry a určitým (složitým) způsobem řítíme. Zkusme si tento obraz přiblížit tím nejnázornějším příkladem, jaký můžeme dát – pohledem na vlastní život, do vlastního nitra. (Říčan, 2004, s. 13)

Pojďme se zastavit a popsat ten okamžik, který je naším subjektivním vnímáním prožíván a chápán jako okamžik krize.

Komunikace je nadřazený pojem pro všechno, co je signalizováno a přijímáno, i pokud se to neděje navzájem. (Fürst, 1997, s. 231)

2.1 Krize

Je často užívaný termín, který popisuje reakci na situace, kdy se něco dramaticky mění a tato změna je (mnohdy) provázena negativními emocemi. Ve slovnících je krize vymezována obvykle jako zlomový obrat k lepšímu nebo k horšímu, přechodný stav, moment zřetelné nerovnováhy, významná emoční událost nebo radikální změna navykého způsobu života. Chvilé, kdy se rozhoduje, zda se v dané záležitosti nebo aktivitě bude pokračovat, zda se něco změní, nebo bude tato aktivita naopak ukončena. (Baštecká, 2009, s. 147)

V krizi jde o selhávání dosavadních regulačních mechanismů, nefunkčnost v oblasti:

- Biologické – spánek, potrava.
- Psychické – ztráta smyslu života.
- V psychiatrii, psychologii, psychoterapii – výraz pro extrémní psychickou zátěž, nebezpečný stav, životní událost, rozhodný obrat v léčbě. (Hartl, Hartlová, 2000, s. 774)

Gerald Caplan (1964) popisuje krizi jako „překážku“, která je na čas nepřekonatelná za použití obvyklých metod řešení náročných životních situací. Následuje období dezorganizace, období narušení pořádku, během kterého proběhne řada neúspěšných pokusů o řešení“. Za základní podmínku toho, aby se krize objevila, považuje „nerovnováhu mezi obtížností a důležitostí problému a zdroji, které jsou pro zacházení s problémem k dispozici“. (Baštecká, 2009, s. 148).

Krize je situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi charakteristikami systému – narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému. Na druhé straně ji můžeme chápat jako postoj okolního prostředí k danému systému. U každého krizového jevu můžeme vysledovat časově ohraničené fáze, které tvoří dohromady tzv. životní cyklus krize. Tento cyklus je tvořen ohraničenými časovými fázemi. Každá krize začíná fází elevace – pozvolným narůstáním úrovně nestability, výskytem varovných příznaků.

- Následuje fáze eskalace – vznik mimořádné události, prudký nárůst úrovně nestability.
- Fáze kumulace – krize dosahuje svého vrcholu.
- Fáze konsolidace – odstranění vzniklých škod, hledání nové stability. (Vymětal, 2009, s. 15)

2.2 Krizová intervence, obsah a témata

Dle Hartl, Hartlová, 2000, s. 279) znamená „Krizový“- nacházející se v nesnázích, v těžké rozhodující situaci.

Krizový intervent může relativně snadno a rychle změnit hodnocení (resp. vnímání) situace: změnit samotnou událost je obvykle nemožné. (Baštecká, 2009, s. 149)

Krizová intervence znamená zásah, zákrok, respektive zakročení v krizi. Můžeme ji vymezit jako specifickou pomoc osobám, které se ocitly v krizi, tedy v situaci, „která způsobuje změnu v jejich navyklém způsobu života a vyvolává stav nerovnováhy, ohrožení a stresu. Nemůže být proto řešena v rámci obvyklého repertoáru vyrovnávacích strategií jedince. Přesahuje jeho adaptační schopnosti i zdroje běžných obranných mechanismů jedince (Špatenková, 2011, s. 13)

Lidský život je lemován většími či menšími krizemi, společně s utrpením a nemocemi. Jsou jeho důležitým katalyzátorem a dokážou zakotvit náš život ve smyslu. Člověk sice touží po smysluplnosti života, celistvosti, kontinuitě, problémům se však v průběhu života nelze vyhnout. (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 87)

Rady do života se dávají, co svět světem stojí, a v knihách nových i v těch nejstarších je nashromážděno mnoho životní moudrosti, ať už jde o psychologický román, poezii, staré mudrosloví, nebo o knihy vzpomínek. (Říčan, 2004, s. 15)

Naše doba sází na vědu, mimo jiné na psychologii a sociologii. Snažíme se popsat průběh lidského života, rozeznat v každém individuálním životě něco typického, klasifikovat životní cesty, najít zákonitosti, podle kterých tyto cesty – přes svou velkou rozmanitost – probíhají. Na základě tohoto poznání se pak snažíme ovlivňovat druhé lidi a pokoušíme se využít ho i pro vedení svého vlastního života. (Říčan, 2004, s. 15)

Psycholog Jiří mrkvička v této souvislosti uvádí:

„Opakuji znovu, že životní krize jsou nutné, a že se jim nevyhneme. Musíme s nimi počítat, můžeme dokonce jejich nástup předvídat.“

Krize zlomové, katastrofické – i v beznadějných situacích, kdy člověk pocítí marnost všeho, by měl najít uprostřed trosek něco, na čem je možné znovu začít. Po vzoru biblického Jóba jít zase svou cestou dál.

Kritickými uzly v naší ontogenezi jsou:

- Narození – trauma porodu, je opuštěno bezpečí lůna.
- Věk batolete, krize jáství – postupné uvědomování si vlastní osobnosti.
- Vstup do školy-náročnější fáze ve srovnávání s pobytem v předškolním zařízení, obtíže nutného přizpůsobení.
- Pubescence – postupné přijímání svobody a odpovědnosti, hledání vlastní identity, přecitlivělost, neochota slevit z ideálů, nedostatek mateřského či otcovského vztahu nebo naopak příliš ochranný vztah rodičů.
- Adolescence – generační vzpoura, nutnost osamostatnit se, potřeba měnit postoj k hodnotám.
- Krize manželské – reálné zhodnocení rozložení sil v partnerském vztahu, schopnost či neschopnost kooperace a spoluodpovědnosti, potřeba řešit neúnosné situace, které vznikají z nedostatku komunikace, deficitu odpovědnosti.

- Krize pracovní – hledání mantinelů v souvislosti s vlastními schopnostmi a požadavky zaměstnavatele, práce na vlastním IQ, zlepšování sociálních dovedností, případná šikana, mobbing, bossing.
- Krize čtyřicátníků – pocity marnosti, neúspěšnosti, obava z toho, že se nic nevydařilo, že člověk selhává a nic zvláštního jej již nečeká, blíží se stáří.
- Syndrom prázdného hnízda – dospělé děti odejdou, aby žily svůj vlastní život, obtížné hledání náhradního „programu“– pokud se člověk dostatečně nepřipravoval na tuto fázi života a upnul se jen na vnoučata a sám na sobě nepracuje.
- Syndrom druhého břehu-strach ze smrti, bolesti, opuštěnosti, obava ze ztráty smyslu, existencionální úzkost z otevírajícího se horizontu neznáma a transcendentna.
- Krize stáří – pocit nenaplnění života, prázdnoty, ono smutné „být bez role“, strach, že nemáme co předávat a komu předávat, potřeba smířovat se samotou a snažit se vyhnout opuštěnosti, bezradnost, pokud jde o hodnoty a poslední věci člověka, smířování se smrtí.

Výše jmenované životní křižovatky, známe většinou z vlastní zkušenosti, či zkušenosti svých sourozenců, rodičů, dalších příbuzných a lidí ze svého okolí. Většinou můžeme ke každému zlomovému období jmenovat příklad někoho, kdo takovou krizi úspěšně nebo méně úspěšně zvládal. (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 87)

Je nesporné, že každá krize má svůj význam, a představuje nezaměnitelný, i když mnohdy velmi bolestný přínos pro kvalitu našeho života. Dotváří se hodnotový systém a člověk se naučí rozlišovat mezi věcmi podstatnými a nepodstatnými. Oprošťuje se od zbytečného lpění. Jedinec začíná být schopen náhledu, vyhýbá se extrémům a pokušení se nalézt zlatou střední cestu. (Nytrová, Pikálková, 2007, s. 88)

Má-li se člověk orientovat ve svém osobním životě, musí znát mantinely, které mu vymezuje příroda stárnutím, nemocemi a tělesnými slabiny, jež mu často zůstávají dlouho skryty. Má znát i drsné stránky sociální reality, o kterých se běžně nemluví nebo které máme sklon přehlížet, dokud jsou dál než špička našeho nosu. Bolest a tragiku života ani jeho trapné, ubíjející lapálie není správné zakrývat růžovým paravánem. Trpké

pravdy o životě jsou výzvou: chtějme od života tolik krásy, dobra a pravdy, aby to stálo za všechno utrpení, které v něm musíme podstoupit. (Říčan, 2007, s. 17)

Psychologie životní cesty se nutně zabývá „velkými“ tématy, která jinak obyčejně zůstávají na periferii vědecké psychologie, protože dosud nebyly vytvořeny předpoklady pro jejich exaktní zpracování. (Dnešní psychologie má – jako věda vůbec – sklon zabývat se hlavně dílčími, dobře ohraničenými tématy).

Jsou to otázky dlouhodobé životní perspektivy, hodnot, smyslu života, vztahu ke smrti, spirituality, vztahu k sobě a k lidem vůbec, identity a další široká, syntetická témata. (Říčan, 2007, s. 18)

Názorným vysvětlením je také přehled mýtů o krizové intervenci: (KI) dle Špaténkové (2011, s. 15).

- KI je vhodná jen pro psychiatrické případy – KI je pomoc lidem, kteří se ocitli v krizi. Krize není nemoc ani patologický stav. Je to přirozená součást života každého člověka, neměla by být považována za něco abnormálního.
- KI se omezuje jen na jedno terapeutické setkání – Za určitých okolností je jediné setkání klienta s krizovým interventem plně postačující, ale v případě potřeby se frekvence setkání zvyšuje.
- KI poskytují jen profesionálové – KI nemusí poskytovat jen profesionálové v pomáhajících profesích. Každopádně by se však mělo jednat o osoby, které prošly speciálním výcvikem na osvojení si technik krizové intervence.
- KI stejně nevyřeší klientovi problémy – KI nabízí jen dočasnou stabilizaci do doby, kdy lze poskytnout dlouhodobější pomoc.
- KI lze považovat jen za metodu primární prevence – KI je činnost preventivního charakteru, dále činnost poskytující okamžitou a nezbytnou pomoc.
- KI mohou poskytnout všichni pracovníci v pomáhajících profesích, kteří mají zkušenosti s tradičními terapeutickými přístupy – KI bývá někdy vymezována jako krátkodobá, na problém zaměřená terapie, jindy jako dovednost pro pomáhající profese, jindy jako obojí.

2.3 Pracovník krizové intervence

Krizová intervence znamená práci s člověkem v situaci, kterou osobně prožívá jako zátěžovou, nepříznivou, ohrožující. Pomáhá zpřehledňovat a strukturovat klientovo prožívání a zastavit ohrožující tendence v jeho chování tak, aby znovu aktivně ovládal svůj život. (Baštecká, 2009, s. 151)

Krizový pracovník klienta podporuje v jeho kompetenci řešit problém, aby dokázal konstruktivně zapojit vlastní síly a schopnosti a využít potenciál přirozených vztahů. Krizová intervence se odehrává v rovině řešení klientova problému a překonávání konkrétních překážek, zabývá se spouštěčem krize, aktivuje vlastní síly klienta a zdroje v jeho okolí. (Baštecká, 2009, s. 151)

V rámci krizové intervence, se otevírá velký prostor pro uplatnění relativně širokého okruhu pracovníků. Mohou to být profesionálové, obvykle psychologové, lékaři, zejména psychiatři, pedagogové či sociální pracovníci další odborníci. Protože se krizová intervence poněkud liší, od jiných způsobů práce s klientem, je nanejvýš vhodné, aby i profesionálové v pomáhajících profesích absolvovali příslušný výcvik a osvojili si techniky krizové intervence. Kromě profesionálů se mohou v krizové intervenci uplatnit i laici, kteří sice nesplňují kvalifikační požadavky na odborné vzdělání, ale taktéž procházejí specializovaným výcvikem krizové intervence. (Špatenková a kol., 2011, s. 44)

Pomáhající povolání má zvláštní nároky, kromě své vlastní odbornosti ve své profesi, tj. sumy vědomostí a dovedností, které je třeba si pro výkon daného povolání osvojit. Toto vzdělání poskytují příslušné školy. Na rozdíl od jiných povolání však hraje v těchto profesích velmi podstatnou roli ještě další prvek-lidský vztah mezi pomáhajícím pracovníkem profesionálem a jeho klientem. Pacient potřebuje věřit svému lékaři, a cítit lidský zájem od své ošetřovatelky, žák si chce vážit svého učitele, klienti by rádi důvěřovali sociální pracovníci. Tato myšlenka je obsažena v rozšířeném názoru, že v těchto profesích je hlavním nástrojem pracovníka jeho osobnost. (Kopřiva, 1997, s. 14)

2.3.1 Osobnost

Krize je neodmyslitelnou a přirozenou součástí života. Na jedné straně ohrožuje a na druhé straně napomáhá růstu a zrání. Každý člověk někdy prochází krizí a každý

člověk má schopnosti ji řešit. Přirozenou pomoc v krizi si navzájem poskytují členové rodiny, přátelé, sousedé, spolužáci, spolupracovníci, náhodní kolemjdoucí. Krizové situace běžně řeší všichni pracovníci pomáhajících profesí. (Baštecká, 2009, s. 151)

Pro to, abychom hlouběji prozkoumali osobnost pracovníka linky důvěry, tedy pracovníka krizové intervence a jeho následný vztah k tomuto povolání, je potřeba vymezit pojem osobnost. Tento výraz má různý význam ať už z hlediska historického, sociologického nebo právního. Nejvýznamnější zaměření bude na význam psychologický.

Slovník základních pojmů z psychologie nám tento pojem vysvětluje jako určitou organizaci vnitřního duševního života člověka, jednotu i dynamiku, která se projevuje navenek chováním a která funguje v závislosti na změnách organismu subjektu a současně na změnách jeho životního prostředí (Gillernová a kol., 2000, s. 36).

K vymezení pojmu osobnost existuje mnoho protichůdných koncepcí, které tento výraz vysvětlují. Nicméně v posledních letech se objevuje snaha o sjednocení poznatků. Pro vymezení pojmu osobnost, musí existovat konkrétní člověk. „*Osobnost je celková organizace duševního života, zahrnuje v sobě všechny jednotlivé duševní funkce. Je to integrovaný systém vnitřních rysů a zvláštností člověka, přes které se lomí všechny vnější vlivy. Blíže in Boroš, J. Úvod do psychologie. Iris. Bratislava 2002, s. 277-280.*“ (Farková, 2008, s. 95)

„*Osobnost lze definovat jako příznačné a charakteristické vzorce myšlení, emoci a chování, které definují individuální osobní styl interakce s fyzickým a sociálním prostředím*“ . (Atkinson, 2003, s. 436)

S osobností je úzce spjata individualita, která souvisí s dalšími odlišnostmi a zvláštnostmi člověka a ovlivňuje jeho postoje. „*Každý člověk je individualitou proto, že má zvláštní, jedinečné a neopakovatelné vlastnosti. Každý člověk je subjektem ve smyslu já*“ (Farková, 2008, s. 95)

Psychické dispozice jsou obvykle chápány jako být pro něco dobře vybavení. Z psychologického hlediska znamená tento pojem vnitřní vybavení, sklon, respektive vnitřní determinant psychických reakcí, který spoluurčuje jejich projevy. Systém dispozic, chápáný jako systém vnitřních determinant, o jejichž podstatě jsou vedeny spory, tvoří osobnost, přesněji celek nazývaný osobnost. Psychické dispozice, jejichž organizovaný a jednotný funkční celek tvoří osobnost, jsou vztahové pojmy, které

vyjadřují vnější vztahy osobnosti, její projevy v situacích a současně vnitřní činitele determinující tyto projevy. Osobnost, vytvářející systém dispozic, je interindividuálně odlišný celek psychologických vlastností či charakteristik jedince, jenž vykazuje určitou úroveň integrace jednotlivých složek, které jej tvoří, a určitou organizaci jejich fungování. (Nakonečný, 1998, s. 497)

I jiné, než pomáhající profese se odehrávají v neustálém kontaktu s lidmi – advokát, manažer, úřednice za přepážkou, holič. Zde však stačí, když se pracovník chová v souladu s konvencemi, tj. slušně. Nečeká se od něj osobní vztah. Pomáhající pracovník se však velmi často setkává s lidmi v nouzi, v závislém postavení, kteří zpravidla potřebují, víc než pouhou slušnost: přijetí, spoluúčast, porozumění, pocit, že pomáhajícímu pracovníkovi nejsou na obtíž, že pracovník je neodsuzuje. Pátrají po signálech, které by jim pomohly vytušit kvalitu prožitků pracovníka při vzájemném kontaktu. Nemusí je ani vědomě vnímat. Stačí, že tyto projevy vytvářejí určitou atmosféru, která klienty posiluje či naopak sráží. (Kopřiva, 1997, s. 15)

Klient potřebuje důvěřovat, cítit se bezpečný a přijímaný. Bez tohoto vztahového rámce se práce pomáhajícího stává jen výkonem svěřených pravomocí (Kopřiva, 1997, s. 15)

Dle Špaténkové (2011, s. 45) jsou na pracovníky v krizové intervenci kladeny mimořádně vysoké nároky. Očekává se od nich především:

- Dovednost navázat kontakt s klientem v psychologicky velmi obtížných podmínkách, které vytváří sama krizová intervence a psychický stav osoby, jež se nachází v krizi.
- Udržení tohoto kontaktu tak dlouho, dokud je potřeba.
- Schopnost rychlého vyhodnocení ohrožení, nebezpečí – ve vztahu k sobě i k druhým (klientovi, členům jeho rodiny i ostatním členům intervenčního týmu).
- Schopnost učinit první odhad situace i její posouzení, i když jsou podmínky nepříznivé, a provést analýzu všech jejich aspektů (aktivní shromažďování informací, vytváření hypotéz, odlišení zásadních informací od méně závažných).
- Schopnost rozhodovat se pod časovým tlakem a brát na sebe odpovědnost za svá rozhodnutí.
- Rozeznání a určení pozitivních vlastností osoby v krizi a pozorování změny chování.

- Ohlídání si hranic a limitů.
- Samostatná práce na jedné straně, na druhé straně úzká týmová spolupráce.
- Spolupráce s ostatními institucemi.
- Pomáhající musí být také odolný vůči pochybnostem a nevěře v možnosti (vlastní) pomoci.
- Musí být schopen motivovat sám sebe i osoby v krizi k dalšímu řešení směřujícímu k ukončení krize.
- Vstřícný přístup – na jedné straně empatický, ale i aktivní, ba případně i direktivní přístup.
- Nadprůměrná odolnost vůči pracovnímu stresu.
- Představitost, kreativita a pružnost myšlení a chování.
- Takové sociální dovednosti, jako je chování vzbuzující důvěru, komunikativnost, snadné navazování kontaktu, schopnost spolupracovat s jinými lidmi.
- Znalosti o existujících službách psychosociální pomoci.
- Žádoucí je také sebedůvěra, obratnost v jednání, zdravý optimismus, smysl pro humor, schopnost autoreflexe, pochopení vlastních pracovních kompetencí.

Stručně můžeme požadavky na schopnosti pracovníků v pomáhajících profesích a potažmo i krizových interventů shrnout následovně:

- Schopnost zorientovat se v potřebách, možnostech a porozumění, které klient a jeho okolí má, a vymezit s nimi oblast a plán spolupráce – orientovat se a plánovat postup.
- Schopnost rozeznat silné stránky klienta a možnosti klienta a jeho okolí a podporovat jejich soběstačnost a sebeúctu – podporovat a pomáhat k soběstačnosti.
- Znalost metod a systému služeb, schopnost, schopnost je správně využívat ve prospěch klienta, pomáhat mu je přijmout a ukončit – zasahovat a poskytovat služby.
- Přispívat k práci dané instituce.
- Odborně růst.

Vnější svět, ve kterém žijeme, je jeden a je pro všechny lidi společný. Vnější svět se v každém člověku zobrazuje jinak. Tento obraz světa, kterému budeme říkat vnitřní svět, je jedinečný, nemá ve světě dvojníka. A plný přístup nemá k němu nikdo, kromě dotyčného člověka samého. Události odehrávající se ve vnějším světě prožívá každý člověk nutně subjektivně a po svém. Pro pomáhajícího pracovníka z toho vyplývá velmi důležitý závěr: v komunikaci s klientem nemá vnitřní svět pracovníka – včetně jeho obrazu o klientovi – právo na status nějakého objektivního hodnocení, nýbrž je zase jen subjektivním pohledem. Chceme-li klientovi porozumět, musíme se v první řadě zajímat o to, jak věci vidí a prožívá on. (Kopřiva, 1996, s. 30)

Pomáhající by měl být na pozoru před tendencí nahrazovat toto porozumění klientovi vlastním hodnocením nebo klasifikací klienta podle nějakého třídícího systému – I když pro určité způsoby praktického zacházení s klientem mají hodnotící hlediska i třídící systémy svou cenu. (Kopřiva, 1996, s. 29)

Poměr mezi prací a osobním životem je významným faktorem života. Jak rozdělit čas mezi práci a mimopracovní život, řeší většina lidí. Jak konstatuje Kopecký. „*Životy lidí jsou doslova okupovány starostí o sféru práce a v jejich hodnotové orientaci dominuje soukromý život.*“ (Kopecký, 2010, s. 97)

Odborníci poukazují na skutečnost, že harmonizace pracovního a mimopracovního života je v současnosti celospolečenským problémem, který není dostatečně koncepčně řešen (Křížová, 2005).

Optimální rovnováha pracovního a mimopracovního života je vždy individuální. Velmi významnou roli sehrávají kromě životních (zvláště existenciálních) podmínek ambice člověka, jeho představa o úspěšné pracovní kariéře a seberealizaci a na druhé straně představy (potřeby) člověka vztahující se zejména ke způsobu života, k životnímu stylu, rodinnému životu, volnému času, ke koníčkům, k dalšímu vzdělávání a osobnímu mimoprofesionálnímu rozvoji. (Kociánová, 2012, s. 106)

Člověk, který vnímá svůj pracovní a mimopracovní život jako vyvážený, nemusí být zdaleka spokojený, (tato rovnováha není zárukou spokojenosti). Přesto, že je vnímání vyváženosti pracovního a mimopracovního života lidí vždy individuální, je obecně známou a výzkumy potvrzenou skutečností, že značné pracovní nároky na lidi v mnoha profesích v posledních desetiletích mají dopady na jejich zdravotní a psychický stav a na rodinný život, na kvalitu jejich života. Lidé trpí nedostatkem času. Důsledkem

přepřacování (nadměrné doby strávené v práci) a extrémního stresu (pracovního i z „nezvládnutí“ sladřování pracovního a rodinného života) jsou často konflikty na pracovišti, zvýšená nemocnost, problémy v rodinných vztazích, zejména s partnery, i vyhoření. Tyto skutečnosti mají dopad na kvalitu života lidí a v důsledcích působí problémy i zaměstnavatelům. (Kociánová, 2012, s. 107)

2.3.2 Vývoj jedince

Člověk se v průběhu života neustále mění, nejen zvnějšku ve svém vzhledu, ale výrazně uvnitř – po fyzické i psychické stránce. Prochází tedy různými změnami fyzickými i duševními, kvantitativními i kvalitativními. Psychické změny se týkají především rozumového vývoje, utváření psychických rysů osobnosti a sociálních vlastností nezbytných k životu ve společnosti. (Kohout, 2010, s. 27)

Vědci různých oborů užívají pojem „vývoj“ každý po svém. Tak vzniká (vlastně již dávno vznikl), úkol pro filozofy: promyslet, co vůbec vývoj je, jak obecně rozumět tomuto pojmu.

Co tedy obecně je vývoj čehokoliv? Řekněme jen velmi přibližně a neúplně: Vývoj je změna, při které organismus nebo jiný vyvíjející se objekt:

- Získává nové vlastnosti, přičemž si ponechává dosavadní (ale některé z dosavadních vlastností zpravidla ztrácí).
- Se stává složitějším vnitřně (vztahy mezi jeho částmi) i navenek (vztahy mezi ním a jeho okolím).
- Se stává méně závislým na svém okolí, tedy autonomnějším. (Říčan, 2007, s. 20)

Postupné utváření člověka je velmi složitý proces. Člověk se vyvíjí za působení vnějších i vnitřních vlivů. Každý živý organismus se v průběhu svého života stále přizpůsobuje měnícímu se okolí s cílem vytvořit rovnováhu mezi organismem a okolím a vytvořit optimální podmínky pro svůj život. To plně platí i pro člověka. (Kohout, 2010, s. 27)

Zatímco růst je chápán jako kvantitativní přibývání znaků jedince a odehrává se především v dětství a raném mládí, vývoj je záležitostí daleko širší, zahrnuje navíc i změny kvalitativní a strukturální.

Zpravidla se uvádí, že vývoj je:

- Dění celistvé, člověk se vyvíjí jako celek, nikoli po částech.
- Probíhá v čase členěném z hlediska biologického a psychologického na relativně samostatná období v životě člověka.
- Děním souvislým a nezvratným.
- Individuálně diferencovaným. (Kohout, 2010, s. 28)

Do pojmu vývoje je možno zahrnout – a pro filozofa je to vlastně povinností – i odpovídající změny probíhající opačným směrem: organismus nebo jiný objekt zákonitě spěje k zániku, upadá.

Člověk ve svém duševním vývoji opakuje duševní vývoj celého světa. Kojenec začíná v určitém smyslu tam, kde začalo lidstvo před vznikem kultury a civilizace, a jeho cesta k dospělosti vede k jasnějšímu, bohatšímu, více vědomému duševnímu životu. V historii lidstva lze vidět analogie k individuálnímu vývoji myšlení, řeči, rozumového ovládnání citů atd.

- Duševní vývoj jedince opakuje vývoj, kterým procházela psychika ve vývojové řadě živočichů, od nejjednodušších druhů až po lidoopy, schopné už rozvinutého dorozumívání a elementárního myšlení.
- Duševní poruchy, zejména opožděný rozumový vývoj, ale i nedostatečný vývoj ušlechtilých citů nebo duševní chorobu, to vše je možné pochopit jako ulpění na určitém stádiu vývoje nebo jeho nežádoucí návrat.
- Duševní vývoj jedince se podobá jeho tělesnému vývoji: tak jako se lidský zárodek rozčleňuje v jednotlivé orgány se stále složitější stavbou, tak také psychický organismus je schopen stále rozmanitějších reakcí a činností. (Říčan 2007, s. 21)

3 LIDSKÉ ZDROJE

Lidské zdroje – V ekonomických a sociologických teoriích znamená potenciál společnosti (lidský kapitál) vytvářený jako zásoba znalostí a dovedností v lidech určitého státu či území. V tomto potenciálu a v jeho rozvíjení se spatřuje „skryté bohatství“ pro ekonomický růst společnosti. **Řízení lidských zdrojů** jak na mikroúrovni (např. podnicích), tak ve státě směřuje zejména k jejich zdokonalování prostřednictvím celoživotního učení a vzdělávání a vytváření podmínek pro učení ve společnosti, resp. (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 142)

Armstrong (2007, s. 50) vidí lidské zdroje jako lidský faktor v organizaci, který je kombinací inteligence, dovednosti a zkušenosti, jež dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobě přežití organizace.

3.1 Definice pojmu lidské zdroje

Samotný pojem lidské zdroje, odvozený z anglického human resources (HR), se používá v různých významech. Obvykle označuje lidi, pracující v organizaci, avšak rovněž označuje personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci, nebo personalisty zajišťující řízení a vedení lidí v organizaci (Ulrich, 20009, s. 40). V podnikové praxi je označení HR chápáno a používáno především ve významu personálního útvaru nebo personalistů.

Dle Armstronga (2007, s. 31), lidé pracující v organizaci tvoří takzvaný lidský kapitál, což jsou schopnosti, znalosti a dovednosti lidí (Koubek, 2007, s. 27), které organizace potřebuje k dosažení svých cílů. Schopnosti, znalosti a dovednosti lidí se rozvíjejí prostřednictvím interakcí mezi lidmi v organizaci i mimo ni, což představuje takzvaný společenský kapitál, který umožňuje vytvářet institucionalizované schopnosti, znalosti a dovednosti vlastněné organizací, tedy takzvaný organizační kapitál (Armstrong, 2007, s. 51). Další vzdělávání – hlavním důvodem zvyšujícího se významu dalšího vzdělávání je nutnost získávat nové znalosti a dovednosti a potřeba osvojit si nové kompetence. Učením a vzděláváním získaný soubor kompetencí umožní jedinci

lépe se adaptovat na proměňující se společenské a ekonomické podmínky. Většina lidí si v průběhu života buď musí doplňovat znalosti ve svém oboru, nebo několikrát změni své zaměstnání (a někdy i povolání), a musí se proto učit zcela novým znalostem a dovednostem, jež mohou být zcela odlišného oboru, než který vystudovali v rámci počátečního vzdělávání). (Veteška, 2016, s. 106)

3.1.1 Další vzdělávání

To následuje po absolvování určitého školského vzdělávání, na které navazuje, tvoří druhou, z časového hlediska však mnohem delší etapu života člověka. Může se jednat o vzdělávání organizované (formální a neformální) a neorganizované (informační učení). (Veteška, 2016, s. 107)

Je zaměřeno na různorodé spektrum získávání a rozvíjení znalostí, schopností, dovedností a kompetencí důležitých pro uplatnění se jedince v osobním, občanském, komunitním a pracovním/ profesním životě (Veteška, 2016, s. 109)

Hlavním důvodem zvyšujícího se významu dalšího vzdělávání je nutnost získávat nové znalosti a dovednosti a potřeba osvojovat si nové kompetence. Učením a vzděláváním získaný soubor kompetencí umožní jedinci lépe se adaptovat na proměňující se společenské a ekonomické podmínky. Většina lidí si v průběhu života buď musí doplňovat znalosti ve svém oboru, nebo několikrát změni své zaměstnání (a někdy i povolání), a musí se proto učit zcela novým znalostem a dovednostem, jež mohou být zcela odlišného oboru, než který vystudovali v rámci počátečního vzdělávání). (Veteška, 2016, s. 106)

Lidský, společenský a organizační kapitál dohromady tvoří takzvaný intelektuální kapitál neboli veškeré schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou organizaci k dispozici, reprezentují nehmotné zdroje organizace a spolu s hmotnými zdroji (materiál a peníze) vytváří hodnotu organizace (Armstrong, 2007, s. 51).

Klíčem k vytváření hodnoty organizace jsou schopnosti, znalosti a dovednosti lidí, jejichž získáváním, využíváním a rozvíjením za účelem dosahování cílů organizace se zabývá řízení lidských zdrojů. (Šikýř, 2014, s. 20)

3.2 Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Koubek (2007, s. 16), úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí, je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Slovy Armstronga (2007, s. 30) „obecným cílem řízení lidských zdrojů, je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“. K tomu organizace potřebuje i jiné zdroje, například materiální, finanční nebo informační (Koubek, 2007, s. 17), ovšem bez lidí, kteří rozhodují o využívání všech ostatních zdrojů a ovlivňují výsledky organizace, toto žádná organizace mnohdy nedokáže. Rozhodující význam lidí pro úspěch organizace je tak nepochybný, protože žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé. (Šikýř, 2014, s. 20)

Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření). Vztah mezi schopnostmi (S), motivací (M) a výkonem (V) lidí, vyjadřuje následující rovnice (Šikýř, 2014, s. 20)

Využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik. Lidská práce je výrobním faktorem, jež lze kultivovat, rozvíjet a směřovat ke konkurenceschopnosti. (Toth 2010, s. 12)

Každá organizace dle Koubka (Koubek 2007, s. 13), může fungovat pouze za předpokladu, že se jí daří shromáždit, využít a propojit:

- Zdroje materiální.
- Zdroje finanční.
- Zdroje lidské.
- Zinformační.

Využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i podnik. Lidská práce je výrobním faktorem, jež lze kultivovat, rozvíjet a směřovat ke konkurenceschopnosti. (Toth 2010, s. 12). Lidské zdroje jsou lidský faktor v organizaci, který je kombinací inteligence, dovednosti a zkušenosti, jež dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobě přežití organizace. (Armstrong 2007, s. 50)

3.3 Definice pojmu personální řízení

Pojem má původ v latinském persona – škraboška na divadle i v životě, úloha, osoba, hodnost, stav, „a personali“ osobně. Možným obecným označením pro oblast personálního řízení je personalistika či personální práce. (Kociánová, 2012, s. 9)

Pojem „pracovníci“, je možné chápat v širším významu než pojem „zaměstnanci“, který tradičně charakterizuje osoby pracující na základě zaměstnanecké smlouvy. V tomto smyslu je pracovníkem každá osoba, která pro danou organizaci vykonává pracovní činnost, tj. poskytuje organizaci svůj pracovní potenciál (na základě i jiných než zaměstnaneckých pracovních smluv). (Kociánová, 2012, s. 9)

Tento pojem může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizacích. Torrington a Hall (1995) vymezují personální řízení jako souhrn činností, které umožňují pracovníkům a těm, kteří jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda plnila. Specifikovat personální řízení, přesněji charakterizovat jeho obsah, vyžaduje zvážit, v jakých souvislostech je tento pojem užíván, co může označovat. Personální řízení nelze definovat jednoznačně, v různých kontextech bude mít rozdílný význam: (Kociánová, 2012, s. 9)

- Personální řízení součástí organizace – Britský Institut personálního managementu definuje personální řízení jako tu část managementu, jež se zabývá pracovníky a jejich vnitropodnikovými vztahy. (Bennet, 1991)
- Personální řízení specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary).
- Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka. „Podstatou je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů.“ (Armstrong, 1999, s. 43). Personální řízení lze považovat ve smyslu řízení lidí za součást činnosti každého člověka zodpovědného za práci druhých lidí.
- Personální řízení je studijním oborem – tedy oborem, který se orientuje na řídicí a odborné činnosti, tj. koncepční, metodické a poradenské.

Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Současně je úkolem personálního řízení vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji, napomáhat jejich identifikaci k cíli organizace. Systém práce s lidmi, který je významnou součástí řízení organizace a vychází z její tradice, musí zahrnovat všechny souvislosti pracovní činnosti lidí. Organizace se liší přístupem k personálnímu řízení, o němž vypovídá jeho postavení v systému řídicích činností a úrovně personální práce, rozsah a kvalita realizovaných personálních činností. Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace. (Kociánová, 2012, s. 10)

Při respektování rozdílných významů personálního řízení, je možné chápat úkoly personálního řízení na úrovni organizace, personální činnosti jako aktivity zajišťované personalisty a liniiovými vedoucími pracovníky. Vztah úkolů a činností v tomto smyslu je možné charakterizovat tak, že úkoly personálního řízení jsou naplňovány prostřednictvím realizace dílčích personálních činností, úkoly naznačují cíle, dílčí činnosti jsou prostředkem k jejich dosažení. Dílčí personální činnosti v současnosti zahrnují analýzu pracovních míst a kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich přijímání, adaptaci, rozmístování, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení kariéry pracovníků, oblast pracovních podmínek a péči o pracovníky, kolektivní vyjednávání a personální poradenství. (Kociánová, 2012, s. 10)

Hlavním úkolem personálního řízení podle Personned Standards Lead Body (Velká Británie), (Kociánová, 2012, s. 10)

Je umožnit managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku. Důležitým faktorem personálního řízení je:

- Vytvářet prostředí umožňující managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností.
 - Rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů organizace.
 - Napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se zájmům zainteresovaných stran.
 - Posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci.
 - Sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující zaměstnání lidí.
 - Participovat na řízení změn.
 - Poskytovat služby organizaci potřebné k jejímu fungování (Armstrong, 1999)
- Mezi tradiční úkoly řízení v personální oblasti patří:
- Dosahování souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci.
 - Optimální využívání pracovníků.
 - Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů.
 - Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
 - Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnání lidí a lidských práv.

American Society for Training and development vytvořila výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

- Zlepšení kvality pracovního života.
- Produktivity.
- Zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu.
- Zvýšení připravenosti na změny. (Koubek, 2007) (Kociánová, 2012, s.11)

3.3.1 Alternativní pracovní úvazky

Očekávání mladé generace pracovníků vyvolávají potřebu vytváření alternativních (flexibilních) pracovních úvazků. Zájem o tuto problematiku je již od sedmdesátých let (New Ways to Work, online, cit. 2018-02-02)

Z obecného hlediska je možné pohlížet na alternativní formy zaměstnání jako na nástroj přizpůsobování, vyrovnávání nabídky a poptávky na trhu práce, jako na nástroj sladování zájmů zaměstnanců a zaměstnavatelů: (Kociánová, 2012, s. 108)

- Dohoda o provedení práce (Rozsah práce pro zaměstnavatele nesmí být vyšší než 300 hodin v kalendářním roce).
- Dohoda o pracovní činnosti (Rozsah práce nesmí přesahovat 300 hodin v témže kalendářním roce).
- Zkrácený (částečný) úvazek (kratší pracovní doba).
- Flexibilní (pružná) pracovní doba.
- Flexibilní začátek a konec pracovního dne.
stlačený pracovní týden – zaměstnanec odpracuje týdenní pracovní dobu v průběhu méně pracovních dní
- Víkendová práce.
- Distanční práce – práce z domova na plný nebo zkrácený pracovní úvazek.
- Práce na dálku- (může být vykonávána z domova nebo mimo bydliště).
- Sdílení pracovního místa (dva či více pracovníků se dělí o práci na jednom pracovním místě).
- Práce na dobu určitou, práce na živnostenský list.

Nejčastěji využívanými alternativními pracovními úvazky u nás jsou nejspíše flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky a dohody o provedení práce a pracovní činnosti (Kociánová, 2012, s. 109)

4 SKUPINA A JEJÍ VEDOUCÍ

4.1 Skupina, sociální skupina

Skupina je jedním ze základních pojmů sociologie a sociální psychologie., používaný i v pedagogice. V sociologii se rozlišují skupiny podle velikosti, (malé a velké skupiny), podle typu vztahů (formální, neformální skupiny, aj.) (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 265)

Skupina-Podle základních definic je skupina soubor dvou a více lidí, kteří jsou ve vzájemné interakci, vyznačují se určitými charakteristikami a uvědomují si společnou jednotu. Členové skupin sdílí společné normy, vzájemná očekávání a společně vykonávané činnosti. Základním prvkem, jímž se musíme zabývat, když analyzujeme skupinu, je tedy jednotlivec jako její člen. Mezi členem skupiny a skupinou probíhá jemná dynamická výměna. Takto si členové skupiny vytvářejí svůj vlastní mikrosvět, který ve všech zpětně vyvolává určité reakce a vzorce chování. (Bednář a kol., 2013, s. 169)

Sociální skupina – psychologické síly a procesy působící v rámci malé skupiny (např. školní třídy), které určují sociologické rysy skupiny jako celku a ovlivňují chování jednotlivých členů skupiny. (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 265)

Tyto jevy nás provázejí od narození, vrůstáme do stále větších a složitější uspořádaných skupiny po celý život. Klasicky rozlišujeme, malé, střední a velké sociální skupiny. Výzkumy v této oblasti jsou spojeny se jmény Benewixh, Jaspers, LeBon a mnoha dalších autorů (Farková 2008, s. 144)

Malé sociální skupiny jsou takové sociální útvary, ve kterých existují vztahy mezi jejími členy, mají společný cíl, normy existuje zde hierarchické uspořádání členů.

Velikost malých sociálních skupin je dána od tří do maximálně několika desítek osob (školní třída). Zde se však již vytvářejí uvnitř další podskupiny. Pár či diáda nejsou pokládány za malou sociální skupinu, i když má se skupinou mnoho společných znaků – cíl, za určitých okolností vývoj. Z hlediska organizace se malé skupiny lépe organizují

a je zde rovněž kvalitnější kooperace. Při větším počtu členů se mohou objevit organizační obtíže:

- Nízký podíl účasti jednotlivých členů na činnosti.
- Malá míra kooperace.
- Vyšší stupeň anonymity. (Farková 2008, s. 144)

Členové skupiny spolu navzájem hovoří a vyměňují si emocionální zkušenosti, navzájem si prokazují úctu, která podporuje soucit a vzájemné porozumění a přispívá k určitému stupni blízkosti. Jestliže jsou interakce příliš časté, obávají se jedinci o svou samostatnost a osobní svobodu. Reagují pak agresivně. S narůstajícím vzájemným přátelským nebo agresivním chováním klesá ve skupině lhostejnost a narůstá koherence (soudržnost). (Kern 1999, s. 235).

Jednotlivé skupiny mají svoji strukturu – uplatňuje se v ní hledisko silových vztahů a vzájemné přitažlivosti jejich členů:

- Vůdce skupiny – největší atraktivita pro ostatní, nejvíce pravomocí a zodpovědnosti, určuje cíle skupiny.
- Pomocník vůdce – vysoká atraktivita pro členy, malá míra pravomocí (někdy žádná), výrazná zodpovědnost.
- Řádný člen – zodpovědnost sám za sebe a výrazná zodpovědnost za plnění cílů skupiny, žádné pravomoci.
- Trpěný člen – často vysoká míra sociálního lenošení, řádní členové jeho nepřítomnost v plnění úkolů téměř nepocítují, žádná zodpovědnost, malá zodpovědnost k sobě.
- Outsider – stojí mimo běžné fungování skupiny, často opozice. (Farková, 2008, s. 145)

Fungování skupin s sebou přináší další jevy:

- Pozice – určena prestiží, významem a hodnotou pro skupinu a jednotliví členové jsou hierarchicky uspořádáni.

- Role – je tvořena sborem očekávání na chování člena, souvisí s pozicí s cíli skupiny.
- Sociální norma-zahrnuje obecnější pravidla chování ve skupině, souvisí s cíli a rolemi. Bývá s cílů skupiny vyvozována. Tyto normy se mohou vzájemně odlišovat v různých skupinách. Kromě toho jsou rozlišovány ve skupině formální a neformální normy.
- Konformita – znamená souhlasení, přiklání se k názoru, postoji, Nekonformní chování bývá provázeno vysokou mírou sebeúcty osob, které věří ve svoji zdatnost, považují samy sebe za osoby s dobrým odhadem. (Farková, 2008, s. 146)

4.2 Skupinová kultura

Pokud chcete cokoliv dělat, nevyhnete se spolupráci, ať už je to práce v týmu nebo v jakékoli pracovní skupině. Spolupráce a fungování pracovních skupin jsou pak důležité pro celkové fungování firmy. (Zahrádková, 2005, s. 68)

Na získávání a výběr pracovníků navazuje sociální adaptace. V ní se zaměstnanec setkává s organizační kulturou, poznává ji, a buď ji akceptuje, nebo neakceptuje. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 120)

Dle Častorála, (2010, s. 117) chápeme adaptaci jako složitý přizpůsobovací proces, nebo jako ucelený systém reakcí, mající cílový nebo cílevědomý charakter k udržení dynamické rovnováhy nebo zabezpečení přechodu z jednoho stavu dynamické rovnováhy do druhé.

Proces sociální adaptace je charakterizován specifickými zvláštnostmi, které jsou podmíněny jednotou sociálních a biologických faktorů.

Podstata a místo adaptace v podnikové praxi:

- Přizpůsobování se člověka.
- Přizpůsobování si prostředí.
- Cílevědomí působení člověka.
- Proces přizpůsobování se člověka probíhá při aktivní účasti vědomí, protože člověk se nejen přizpůsobuje prostředí, ale přetváří ho.

- Prostředí, ve kterém se uskutečňuje adaptace, může být výsledkem cílevědomé pracovní činnosti člověka.
- Člověk může systematicky a cílevědomě působit na výsledky adaptace v souladu se sociálními podmínkami. (Častorál, 2010, s. 121)

Firemní kultura, je velmi zkráceně řečeno, vnitřní prostředí firmy – atmosféra, pravidla, normy i nevyřčené stereotypy, podle kterých se lidé ve firmě řídí. Často se mohou psaná pravidla od těch skutečných lišit, například psané firemní pravidlo o poradách je, že se lidé sejdou ve stanovenou hodinu, ale nepsaným pravidlem, které patří do firemní kultury, je, že čtvrt hodiny po začátku porady najdete v zasedačce pouze skalní vzorňáky, kteří si čtou noviny a čekají na ostatní. Tedy ve firemní kultuře mohou být i stereotypy a nepsaná pravidla taková, jako: Nemusíme dodržovat striktně, chodit můžeme pozdě, pokud nás nikdo nevidí, můžeme telefonovat soukromé hovory. To vše patří do kultury firmy. (Zahrádková, 2005, s. 69)

Zásadní je vliv vedoucího skupiny. Firemní kulturu tvoří jedinci a jako takoví ji mohou podporovat nebo bořit. Pokud jejich osobní přístup k řešení náročných situacím jiný než firemní, je možné, že skupinová kultura, kterou vedou nebo které jsou členy, bude jiná než firemní.

Skupinová kultura jsou pravidla podporovaná a vnitřně odsouhlasená členy skupiny, a tudíž pokud se má změnit, je třeba pracovat s celou skupinou. Když se pracuje pouze s některými jednotlivci, je velká pravděpodobnost, že se změny neprojeví, protože konformní tlak ostatních členů skupiny bude působit zpátky ke starým pravidlům. (Zahrádková, 2005, s. 69)

V rámci zaměstnaneckých vztahů je důležité předcházet kontraproduktivnímu chování zaměstnanců, tj. chování, které je zaměřené na poškození organizace nebo lidí v ní pracujících. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 121)

Rizikové chování ve skupině:

- Hon na čarodějnice – hledání viníka (politikaření).
- Nejde to – hledání slepých cest (pesimismus).
- Zákopová válka – vnitřní agrese v týmu (agrese).
- Skupinové myšlení-hlavně aby nikdo nepřečníval (socialismus). (Zahrádková, 2005, s. 72)

Kontraproduktivní pracovní chování – chování zaměřené proti organizaci a proti členům:

- Zneužívání – zahrnuje škodlivé chování zaměřené proti spolupracovníkům. Může jít například o škodlivé poznámky, vyhrožování, pomluvy nebo ignorování. V této souvislosti se mluví o citovém zneužívání nebo nezdvořilém chování
- Odklon od výrobních postupů – je úmyslným selháním při plnění pracovních úkolů
- Sabotáž – je ničení majetku zaměstnavatele, ať už jde o materiál, polotovary, výrobek.
- Krádež – vychází z Hollingerova (1986) konceptu majetkové deviance a navíc zahrnuje i krádeže majetku spolupracovníků, případně klientů, dodavatelů a dalších s organizací spojených osob.
- Stažení se – zahrnuje především absence a pozdní příchody. Dále jde o delší přestávky, než na jaké je nárok, časné odchody a také věnování se v průběhu pracovní doby jiným činnostem, nesouvisejícím s výkonem práce) surfování na internetu, práce pro sebe aj.) (Wagnerová a kol. 2011, s. 126-127)

Kontraproduktivní chování zahrnuje lobbying, staffing, stalking, chairing, bullying, sexual harassment. Zkvalitňování zaměstnaneckých vztahů vyžaduje zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců, být vnímavý k názorům zaměstnanců a reagovat na jejich připomínky a dotazy. V neposlední řadě je důležité usilovat o dosahování rovnováhy mezi pracovním výkonem a osobním životem (Work – Life Balance) (Hotváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 121)

U nás je v současnosti work – life balance spojována s problematikou rovných příležitostí a s péčí o pracovníky. Ústředním tématem work – life balance (a v řadě vymezeních i jediným) jsou alternativní (flexibilní) pracovní úvazky. (Kociánová, 2012, s. 107)

4.3 Vedení skupiny

Vedení skupiny je jednou z prakticky nejdůležitějších a teoreticky nejzajímavějších otázek sociální psychologie. Na tom, jak je skupina vedena, záleží do značné míry její funkčnost a její vnitřní klima, jež má rozhodující vliv na spokojenost členů a na vztahy mezi nimi. (Říčan, 2009, s. 209)

Sociální prožívání a povaha osobních vztahů ve skupině jsou ovlivněny především jejím posláním a pravidly, jež byla stanovena pro její řízení. Pravidla řízení musí být přizpůsobena velikosti skupiny, způsobu práce mezi členy a podmínkám vzájemné komunikace, nárokům na pohotovost skupiny k akci, rizikům daným druhem činnosti atd.

Srovnáváme-li namátkou skupiny jako policejní útvar, osazenstvo nemocnice, mezinárodní společenství pro ochranu přírody, kolektiv učitelů malého oddělení vysoké školy, skupinu shromážděnou k oslavě narozenin nebo pohřebnímu obřadu, je ihned zřejmé, jak odlišné musí být řízení a jak rozmanité prožívání je výsledkem – jak ve vztazích mezi členy, tak zejména ve vztazích mezi vedoucím a vedenými. V každém z uvedených příkladů je jednání vedoucího silně určeno jeho rolí, a ta je stanovena vždy odlišně. Přesto se však při výkonu role uplatní, také osobnost vedoucího. (Říčan, 2009, s. 209)

Role zastávané členy skupin lze třídit různým způsobem. Běžné je rozdělení rolí formálních a neformálních.

Formální role jsou jasně definovány, zejména svěřenou funkcí, příležitostmi a možnostmi, jež ke každé z nich patří, a vztahy nadřízenosti – podřízenosti. Výkon role záleží ovšem i na řadě okolností, např. osobně nejistý ředitel často podléhá vlivu svého tajemníka nebo sekretářky. Neformální role zaujímají členové skupin spontánně, nezávisle na formálních rolích. Ve školní třídě to je role toho, komu se ostatní svěřují se svými osobními problémy, role „třídního šaška“, role organizátora at. (Říčan, 2009, s. 207)

Formální a neformální role se různě kombinují a kříží. Při psychologické analýze skupiny s psycholog snaží především zjistit, kdo zastává vůdčí roli. To nemusí být předseda, ředitel atd., nýbrž silná osobnost, která se prosadí svou mimořádnou aktivitou či obětavostí, odbornou nebo osobnostní autoritou apod. Většinou se vyplatí jedinci

tohoto typu svěřit také formální vedoucí roli nebo aspoň co nejvíce pravomocí). (Říčan, 2009, s. 207)

Formy a styly sociální interakce dle Farkové : (2008, s. 161):

- Koexistence – existence (existence vedle sebe) - zároveň však s náznaky ochoty k upuštění od soupeřivých projevy.
- Tolerance – snášenlivost – ochota přecházet nepodstatné rozdíly a nedostatky v zájmu dobrých a vzájemných vztahů.
- Koordinace – sladění individuálních činností, jednotlivé individuální cíle se s távají součástí společného úsilí.
- Kooperace-společná činnost směřující ke společnému cíli.
- Náklonnost-vzájemná ochota pozitivně odměňovat pozitivní vstřícné reakce.

Vedle člena s největším vlivem mívá skupina člena nebo členku s největší důvěrou, k nimž se ostatní obracejí o radu, případně u nich hledají citovou oporu. (Říčan, 2009, s. 207)

Ve stylu vedení skupiny se osobnost a motivace vedoucího projevují rozmanitě:

- Demokratičnost – autoritativnost – výhradně autoritativní vedoucí rozhoduje, pokud možno sám, bez ohledu na mínění druhých, někdy i za cenu porušování vžitých zvyklostí, platných předpisů. Podstatné informace tají, podceňuje schopnost členů podílet se na řízení skupiny, zanedbává zpětnou vazbu.
- Demokratický vedoucí naproti tomu preferuje kolektivní rozhodování a zajímá se o názory členů a respektuje jejich přání. Nevýhody přehnaně demokratického stylu spočívají ve váhavosti a v nedostatku koncepce. Často také členové skupin přímo vyžadují určitou míru autoritativnosti a demokracii odmítají.
- Charizmatik – byrokrat – vedoucí může spoléhat na to, že má charisma, zvláštní „kouzlo“ osobnosti. Je milován, členové k němu vzhlížejí s respektem a „šli by za ním do ohně“. Stejně výkonný ovšem může být i vedoucí bez zvláštního charizmatu, který má přesný přehled o tom, jaké úkoly před jeho skupinou v dané chvíli stojí a jak je jednotliví členové plní, jaké jsou jejich specifické potřeby, silné a slabé stránky. Charizmatik pracuje spíše se skupinou jako celkem, byrokrat se zaměřuje víc na jednotlivé členy, o jejichž schopnostech, problémech a motivaci si vede přesné záznamy.

- Orientace na úkol – orientace na vztahy – vedoucí orientovaný na úkol je motivován dosažením cíle, jenž mu byl stanoven nebo který si vytkl. Sleduje svou vizi a lidé, jež vede, se pro něj snadno stávají pouhým prostředkem k její realizaci.
- Vedoucí orientovaný na vztahy je motivován osobním kontaktem s vedeným, jejich vděčností, spokojeností a souladem na pracovišti atd. (Říčan, 2009, s. 210)

Za normálních okolností mají členové skupiny k vedoucímu aspoň ve své většině především kladný vztah. Celková životní zkušenost podpořená všeobecnou socializací v dané společnosti jim říká, že jestliže uspokojení některých jejich potřeb záleží na skupině, pak je v jejich zájmu, aby tato skupina dobře fungovala. K tomu je zapotřebí, aby byl vedoucí respektován, aby se ostatní podřizovali jeho vedení a ochotně s ním spolupracovali. Předpokladem toho všeho je i pozitivní citový vztah. Ten spočívá především v sympatiích vůči vedoucímu. Při získávání sympatií může proto vedoucí počítat s přirozenou potřebou členů tyto sympatie pociťovat a projevovat. Obdiv vůči vedoucímu je další důležitou stránkou vztahu členů k němu. Podobně jako k sympatiím, i k obdivu vůči vedoucímu mají jednotliví členové přirozený sklon. Čím obdivuhodnější osobností vedoucí je, tím více si mohou být jisti, že skupinu dobře povede a jejich potřeby budou uspokojovány. (Říčan, 2009, s. 210)

Pokud skupina funguje v normálních, příznivých podmínkách, zůstávají vztahy členů k vedoucímu převážně realistické a věcné. Jinak je tomu v situaci ohrožení. Zde je třeba, aby se členové kolem vedoucího semkli, aby ho ve zvýšené míře podporovali, aby mu důvěřovali, cítili k němu sympatie a obdiv. Dochází k idealizaci vedoucího, členové mají tendenci přeceňovat jeho kladné vlastnosti a popírat, nevidět, vytěšňovat z vědomí jeho slabiny a nectnosti. (Říčan, 2009, s. 211)

Vztah vedoucího k vedené skupině je za normálních okolností pozitivní a věcný. Vedoucí se často stává jedinec, který je povahově vstřícný, jehož komunikace s lidmi citově uspokojuje a který zároveň rozumí úkolům, jež má skupina plnit.

Negativní prvky ve vztahu vedoucího ke skupině jsou běžným jevem. Lze říci, že selhávání vedoucích v malých i velkých skupinách je největším, stále se vracejícím problémem lidských dějin.

Prvním, velmi jednoduchým negativním prvkem je tendence vedoucího zneužít svou funkci k vlastnímu prospěchu na úkol skupiny. Dalším nebezpečím je nadměrná

dominance vedoucího, tj. tendence ovládat druhé pro uspokojení, jež to dominujícímu jedinci poskytuje samo o sobě, nikoli jen pro výhody, jež z toho plynou. Jedinci s touto tendencí, setkáváme s nimi zejména v politice, usilují o to, aby mohli vést druhé, aby nad nimi měli co největší moc. Mnohdy v tom jsou úspěšní, zvláště jsou-li současně skrytě či zjevně agresivní. Vysoce škodlivá je pro skupinu také ješitnost vedoucího, narcismus, který propadá iluzi o vlastní dokonalosti a dokáže obětovat zájem skupiny jen proto, aby si tuto iluzi uchoval. (Říčan, 2009, s. 211)

Motivace týmu – každý krok, kterým se snažíme motivovat konkrétního člověka, se prakticky okamžitě odráží v motivaci týmu nebo kolektivu, jehož je daný pracovník součástí, a to tím více, čím blíže (osobně i fyzicky) si jednotliví pracovníci v rámci plnění svých úkolů vzájemně jsou. Proto by snaha o motivaci pracovníků měla být, pokud možno vždy součástí komplexnějšího celku motivace týmu.

Tým můžeme motivovat:

- Tím, že mu dáme týmové úkoly.
- Kolektivními benefity (to jsou takové, které nelze vybrat jedincem).
- Skupinovým oceněním.
- Ekonomicky i neekonomicky (platí velmi podobně zásady jako ty, které jsme popsali u jednotlivce). (Bednář a kol., 2013, s. 78)

Otázka motivace podřízených patří vůbec k nejkomplicovanějším problémům manažerského vedení.

Základní dva typy motivačních nástrojů jsou:

- Nástroje ekonomické motivace.
- Nástroje sociální a psychosociální motivace.

I když základním nástrojem ekonomické motivace jsou pochopitelně peníze, úspěšná motivace není založena pouze na nich, naopak pokud bychom vybudovali motivační systém výlučně na ekonomických prostředích, připravili bychom se tím o možnost své podřízené skutečně účinně motivovat a podporovat v jejich práci. Nástroje ekonomické motivace jsou prakticky všechny možnosti, kterými buď proaktivně, nebo retroaktivně stimulujeme podřízené k výkonu, všechny tyto prostředky (fyzické odměny, ohodnocení, dárky, benefity atd.), jsou založeny na principu poměrné hodnoty, kdy naši

podřízení podvědomě (v některých případech naopak zcela vědomě) váží jejich relativní hodnotu vůči svým potřebám a dle toho, k čemu dospějí, na motivační nástroj buď přistoupí nebo, nikoli.

Druhým typem motivačních nástrojů jsou nástroje psychologické a především sociální. Manažerská literatura je někdy označuje jako motivační nástroje nefinančního charakteru, protože jsou založeny na jiných než peněžních principech. Přestože si to často neuvědomujeme, hlavní vlastností těchto motivačních nástrojů je právě to, že nejsou ze své podstaty založeny na směnné hodnotě peněz, ale na jiných hodnotách, které jsou ve srovnání s penězi v některých případech citelně silnější a účinnější. Optimální cestou k motivaci podřízených pochopitelně je nástroje obou dvou typů kombinovat a to tak, aby nedocházelo k jejich vzájemnému otupování. (Bednář a kol, 2014, s. 73)

I když to může vypadat zvláště, základem úspěšné motivace podřízených, nejjednodušším, a přitom zdaleka nejúčinnějším nástrojem neekonomické motivace je obyčejná pochvala. Chceme-li, aby naši lidé byli motivováni, chválíme. Pochvala by měla přicházet v rozumném odstupu od výkonu, který chválíme, a vždy způsobem, jenž je adekvátní osobnostním vlastnostem pochváleného. Pochvala by měla být jasná, srozumitelná, pochopitelná, přímá a otevřená. Je dobře, když o ni ví i jiní lidé než jen pochválený, ale příliš obřadná pochvala a často i pochvala „před nastoupenou jednotkou“, může ve výsledku více ublížit než prospět. Pochvalu, má-li být účinná, nikdy neopakujeme, protože bychom tím devalvovali její hodnotu. Právě z toho důvodu, je ale nezbytné, abychom chválili jasně a srozumitelně. Intenzita pochvaly by měla být adekvátní vynaloženému výkonu. (Bednář a kol., 2014, s. 74)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODIKA VÝZKUMU

V této kapitole se budu blíže zabývat metodikou výzkumu a jeho průběhem. Nejdříve vymezím a zdůvodním metodu a strategii výzkumu, následně pak představím techniky sběru dat a popíši průběh zjišťování. V další části charakterizuji zkoumaný soubor a objasním jeho výběr. Na závěr kapitoly se budu věnovat operacionalizaci výzkumných otázek.

5.1 Metoda a strategie výzkumu

Jak uvádí Spousta (2009, s. 25), jestliže požadujeme od práce vysokou úroveň a spolehlivost zjišťování poznatků, je pak přirozené, že se od autora očekává i vysoká úroveň morální, a to jak v procesu získávání poznatků během explorační, tak při jejich interpretaci. Mezi specifické principy vědecké etiky patří: objektivnost, pravdivost, poctivost a čestnost, originalita (původnost), sebekritičnost a skromnost. (kolektiv autorů, 2012, s. 21)

Metodu výzkumu jsem volila podle hlavní výzkumné otázky této práce, která zní „*Jakým způsobem využívají pracovníci Linky důvěry při své práci na tomto pracovišti své znalosti a podpůrné prostředky, které mají k dispozici?*“. Cílem je tedy zjistit, jaké aktivity pracovníci využívají a porozumět tomu, proč je využívají a také jak hodnotí své možnosti na pracovišti. Cílem této práce není ověřování předem daných hypotéz, ale porozumění problematice, postupům, které pracovníci v praxi používají. Proto jsem si zvolila kvalitativní výzkumnou strategii a s ní související metodu porozumění. Jsem si vědoma toho, že jde o značně rozsáhlou oblast zkoumání s mnoha různorodými faktory, které mohou ovlivnit porozumění. Jsem však přesvědčena, že vzhledem k mé dlouhodobé praxi na tomto pracovišti a v problematice krizové intervence, jsem se s nimi vhodně vypořádala.

5.1.1 Kvalitativní výzkum

Ten je založený na získávání dat v interakcích výzkumníka se zkoumaným fenoménem v jeho přirozeném prostředí, kladoucí důraz na interpretace a komplexnost popisu zkoumaného jevu. (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s 139)

Charakteristickými znaky kvalitativního výzkumu jsou: možnost získat detailní a komplexní informace o studovaném jevu, induktivní postup, neumožňující takové zobecnění jako statisticky reprezentativní kvantitativní výzkum, má pravděpodobnostní povahu, analýza dat je hledání sémantických vztahů a spojování kategorií do logických celků. Interpretace vyžaduje vysokou míru expertnosti výzkumníka, není hodnotově neutrální. (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s 140)

5.1.2 Zásady kvalitativního výzkumu

Zásady, které se snaží dodržet, badatel využívající kvalitativní přístup, můžeme shrnout do několika bodů. Hendl (1997, s.32-34) uvádí osm takových kvalitativních vlastností kvalitativního výzkumu. První je otevřenost. Je tím míněna otevřenost, jak vůči zkoumaným osobám, tak i vzhledem ke zkoumané situaci a použitým metodám. Proto se také plán výzkumu nebo hypotézy mohou dotvářet až během výzkumu. Výzkumník má být otevřený vůči tomu, jak situaci definují ti druzí, a být schopen přebírat jejich role. Být otevřený k druhým také znamená, že výzkumník je schopen poznávat i sebe sama:

- Zahnutí subjektivity znamená, že výzkumník se částečně identifikuje se zkoumaným jevem, osobou nebo prostředím. Kdyby tomu tak nebylo, badatel by se nedostal k subjektivním interpretacím druhých osob. I zde se setkáváme s pojmem otevřenosti vůči zkoumanému člověku. Ten by měl mít možnost podnitit, nebo naopak ukončit své jednání, vyprávění nebo naslouchání. I tato „dialogická otevřenost“ má pochopitelně své meze. Výzkumník se musí řídit „strategickou racionalitou“ protože má hledat odpovědi na určité otázky a řešení problémů.
- Procesuálnost označuje skutečnost, že během výzkumu se mění např. metody nebo způsoby interpretace.
- Procesuálnost označuje skutečnost, že během výzkumu se mění např. metody způsoby interpretace.

- Reflexivita – označuje připravenost výzkumníka reagovat na něco nečekaného, s čím se může během zkoumání setkat. Na změnu může badatel odpovědět třeba změnou používané výzkumné metody.
- Zaměření na případ znamená pozornost věnovanou jednotlivým případům „Provádí se jejich podrobný popis, navrhuji se pomocí nich teorie, které se také jimi přezkušují.“
- Historicitu a kontextuálnost. Protože předměty humanitních věd mají vždy nějakou historii, je třeba historicky uchopovat i jednotlivé případy a všechny závěry „validizovat“ pro daný kontext.

Prezentace dat – ve vlastním výzkumu musíme počítat s tím, že nic neprobíhá tak ideálně, jak jsme předpokládali. Lidé nechtějí spolupracovat, máme málo lidí a peněz, jsme v časovém presu, zadavatel by byl rád, kdyby výsledky odpovídaly jeho představě světa. Tyto okolnosti, je třeba při interpretaci a prezentaci dat vzít v úvahu. (Jandourek, 2008)

Výzkum týkající se lidské společnosti, je ve své podstatě velmi choulostivou záležitostí. Je tedy samozřejmé, že sociologové by měli dodržovat určité etické zásady, spojené s výzkumem. Mezi základní pravidla patří, nepřekračování vlastních schopností a kompetencí, ochrana zkoumaných osob před poškozením, respektování práva osob na soukromí a důstojnost, zachování objektivitu výzkumu, důvěryhodné zacházení s výzkumnými daty (včetně jejich prezentace), nezatajování možných zkreslení atd. (Disman, 2000, s 37)

5.2 Technika sběru dat

Zde při sběru dat jsem využila možnosti polostandardizovaného rozhovoru, jejímž prostřednictvím jsem získávala informace. Formou polostandardizovaného rozhovoru s pracovníky linky důvěry, sociálními pracovníky bylo prováděno kvalitativní dotazování. Tato forma vychází ze Surynka a kol. (2001), kdy je základním pravidlem dotazovat se jen na to, co nelze změřit, zjistit či spočítat jiným způsobem. Metodu

polostandardizovaného rozhovoru jsem zvolila, neboť jsem věděla, že nebude dostatek prostoru pro opakování rozhovorů.

Cílová skupina byla složena z pracovníků linky důvěry, kteří zde převážně pracují jako externí pracovníci a sociálních pracovníků, kteří jsou zde v hlavním zaměstnaneckém poměru. Obě tyto skupiny slouží v nepřetržitém provozu linky důvěry a poskytují zde telefonickou krizovou intervenci.

5.2.1 Popis průběhu sběru dat

Rozhovory s pracovníky probíhaly vždy individuálně o samotě, většinou v domácím či pracovním prostředí jednotlivých pracovníků. Rozhovory zde byly pracovně nahrávány na diktafon, z těchto nahrávek doplněných vlastními zápisky jsem vše zpracovala, tak aby mi to následně umožnilo tuto podrobnou práci s pracovníky linky důvěry vyhodnotit.

Zkoumanou jednotkou i jednotkou zjišťování jsou v tomto případě pracovníci linky důvěry Liberec. Předem jsme si spolu dohodli, že bude držena struktura rozhovoru podle předem připravených otázek, aby nás to nesvedlo k hovoru s jinou, nepracovní tematikou. Je třeba podotknout, že všichni zúčastnění jsme pracovními kolegy a mohlo by k této situaci odklonění dojít. Pracovní „kážeň“ a morálku se nám podařilo dodržet. Při samotném rozhovoru jsem ještě pracovníky vždy dopředu upozornila na fakt, že v zájmu získání co největšího množství informací, by bylo dobré, aby se mnou hovořili jako bychom kolegové nebyly. A oni mi tak mohli nastínit problematiku jako nezasvěcenému člověku, který nemá představu o zkoumaném, tedy laiku. Ne vždy se nám tato atmosféra podařila navodit, ale přesto jsme se tuto situaci pokusili navodit a udržet role odborník a nezasvěcený pozorovatel.

5.3 Výzkumný vzorek a jeho výběr

U výběru vzorku pracovníků, jsem využila tzv. záměrný výběr, kdy jsem vycházela z celkového počtu pracovníků, kterých je v současnosti 18. Tento počet byl však snížen o ty, se kterými se mi nepodařilo spolupráci jako takovou navázat. Ke

spolupráci se mi podařilo přesvědčit pouze 12 pracovníků, většinou jim bránilo pracovní vytížení a osobní aktivity.

Výzkumný vzorek se v závěru skládal tedy z 12 respondentů, konkrétně 11 žen a jednoho muže. Z toho 6 pracovníků vykonává práci na pracovišti linky důvěry déle než 5 let, dva déle než osm let a čtyři pracovníci méně než dva roky. Pracovníky pod jeden rok jsme do výzkumu nezařadila záměrně, neboť mám za to, že zkoumaná problematika vyžaduje dlouhodobější zkušenost na pracovišti.

5.4 Operacionalizace

Operacionalismus je metodologický směr založený P. W. Bridgemanem, požaduje, aby objektivní vědecké poznání bylo založeno na měření jako kontrolovatelné a kdykoliv opakovatelné operaci.

Podle Žižlavského (2003, s. 67) lze operacionalizaci popsat jako „*překlad z teoretického jazyka do jazyka proměnných*“. Při operacionalizaci přecházíme od abstraktních pojmů ke znakům, které lze empiricky zachytit. Při operacionalizaci určujeme pro teoretické konstrukty empirické indikátory. Indikátory se vyjadřují jako statistické proměnné, ke kterým přiřazujeme odpovídající měřicí instrumenty.

Na začátku operacionalizace jsem si stanovila dílčí výzkumné otázky, poté jsem je seskupila a utřídila a na závěr jsem je operacionalizovala. Resultát operacionalizace je uveden v příloze A. Na základě operacionalizovaných otázek jsem vytvořila otázky pro rámcový scénář rozhovoru v příloze B.

6 PREZENTACE VÝSLEDKŮ A INTERPRETACE

Prezentace výsledků a interpretace vychází zejména z provedených rozhovorů s pracovníky linky důvěry. Cílem této kapitoly je zodpovězení dílčích výzkumných otázek, které jsem nastínila v teoretické části práce, a na jejich základě v závěru dospět k zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Pracovnice linky i pracovník byli ochotni zodpovědět mé otázky, bylo smloueno, že na tyto dotazy bude zodpovězeno bez uvedení jmen, tedy anonymně. Doslovný přepis vyjádření v textu, zde bude zvýrazněn kurzívou.

6.1 Pracovníci Linky důvěry Liberec a jejich motivace k práci.

Všichni pracovníci Linky důvěry, jak ženy, tak i muž se shodli na tom, že jejich původní studijní zaměření bylo směru humanitního. Také všichni respondenti v minulosti či ještě stále v současnosti, ve svých kmenových profesích se již s prací s lidmi potkávali. Z odpovědí pracovníků vyplívá, že karierní fáze ve které se pracovníci setkávají s prací na lince důvěry není jednotně dána. Jsou zde začínající i řadoví pracovníci, ale také vedoucí pracovníci s dlouhodobou praxí. Pravidlo se však objevuje v souvislosti s životními fázemi, je zde téměř pravidelné rozdělení. Období ukončení vysoké školy, období mateřské dovolené a období dlouhodobého *působení na jedné pracovní pozici, bez nových podmětů. Nejčastěji přichází informace o možnosti působení na lince důvěry v souvislosti s možností osobnostního rozvoje formou akreditovaných kurzů telefonické krizové intervence. Tuto nabídku respondenti ve svých odpovědích popisují jako zajímavou a lákavou nabídku na vzdělávání, popřípadě zaměstnání. Tento kurz je pracovníky hodnocen na velmi vysoké úrovni. V některých případech byli pracovníci osloveni v rámci kolegiálních setkání, kdy zde již byly kladné reference na jejich schopnosti pracovat s lidmi v obtížných situacích. Důvody práce na pracovišti linky si každý pracovník vyjadřuje dle svého postoje k životu a osobnostního nastavení...“* *Zaujal mě kurz, který byl sice náročný, ale na druhé straně velmi výživný“*, *„chtěla jsem být využita a rozvíjet se, když jsem byla doma s dětmi, manžel mi tento kurz koupil k narozeninám“*, *„chtěla jsem pracovat s lidmi jinak, v jiných situacích, než je to u mě v práci „*

Dílčí závěr: Pracovníky LD Liberec, jsou lidé s profesním zaměřením, kteří vystudovali vysokou školu humanitního směru. Buď se dozvěděli o možnosti práce na lince důvěry v nabídce vzdělávacích kurzů, kdy je tato možnost oslovila. Tito nejprve nezvažovali přímo práci na tomto pracovišti, pouze uvítali možnost vzdělávání v tomto oboru. Ostatním pracovníkům byla práce doporučena, nebo byli doporučeni, ve chvíli, kdy se osvědčili v podobné pracovní oblasti, či někdo poodhalil jejich osobnostní kvality.

6.2 Podle čeho pracovníci LD Liberec pracují?

V kapitole 2.2 jsem se věnovala teoretickým východiskům krizové intervence, jejímu obsahu a jsou zde popsány jednotlivé druhy krizí v životě člověka. Zajímalo mě proto, podle čeho se pracovníci linky důvěry rozhodují a z čeho čerpají ve své práci s klientem, když prošli kurzem, který ji poskytl tuto teoretickou základnu.

V rozhovorech s pracovníky ani jednou nezaznělo, že by se výlučně opírali o teorii krizové intervence, tak jak jim byla poskytnuta a používali ji jako takzvaný manuál v případě potřeby jej aplikovali na potřeby klienta. Jako kritérium pro práci s klientem pracovníci vyjadřují jeho aktuální emoční rozpoložení, popřípadě ujasnění si zakázky volajícího. Pouze dvě pracovnice z deseti odpověděly, že během své práce či v mezidobí zaobírají literaturou a teoretickými východisky pro krizovou intervenci, jednalo se o pracovnice, které zde pracují nejkratší časové období a uvedly, že z tohoto důvodu mají pocit teoretické neukotvenosti. Z odpovědí ostatních pracovníků bylo zřejmé, že teoretická východiska již mají zpracována a zasazena do vlastního systému, který se odvíjí od jejich vlastního osobnostního postoje a fáze životní zralosti.

Dílčí závěr: Pracovníci většinou posuzují aktuální situace s klientem na základě vlastní zkušenosti a osobnostní zralosti. Poznatky z krizové intervence mají již interiorizovány a zasazeny do celkového osobnostního rámce.

6.3 Jaké dovednosti a aktivity při své práci pracovníci LD využívají?

Pracovníci byli dotázáni na jejich preference při práci s klienty na telefonu.

Všichni se shodli na tom, že pokud jsou ve službě, jsou zde pro klienta a čekají na jeho tzv. „zakázku“, důvod jeho zavolání. Z tohoto důvodu zde ani jeden z pracovníků nemá v úmyslu hrát dominantní roli a přebrat klientovy kompetence, zapojují cit a intuitivní myšlení. Výjimku tvoří situace, u kterých vyhodnotí, že klient je v aktuálním stavu ohrožení života, a proto pro příští okamžik přejímají iniciativu a aktivitu na jeho záchranu. O této skutečnosti však vždy klienta informují.

Dílčí závěr: Pracovníci využívají ve své práci naslouchání, dávají prostor k ventilaci a vyjádření problematiky klienta. Hledají společně řešení, neposkytují univerzální pravdy, neslibují.

6.4 Proč užívají pracovníci LD zvolené aktivity a přístupy?

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že jsou oddáni klientům linky důvěry. Chtějí jim dát maximum z poskytované služby, ale již udělali zkušenost, že „méně je někdy více“. Na tomto se opět všichni pracovníci shodli. Naučili se naslouchat a provázet. (příloha C, aktivní naslouchání a umění naslouchat). Vycházejí opět ze své osobnostní roviny a odmítají být „expertem“ na život druhých. Tak jak bylo popsáno v teoretické části v kapitole 2.3. a 2.3.1. pracovník krizové intervence, je především osobnost.

Dílčí závěr: Pracovníci nechtějí jednat za klienta, chtějí mu předat svůj náhled a zkompetentnit ho k zvládnutí jeho obtížné situace. Pracovníci zde k výkonu své profese využívají svůj vlastní potenciál.

6.5 Je podpora na pracovišti LD dostatečná a dostupná?

Z odpovědí dotazovaných pracovníků vyplynulo, že v případě potřeby podpory vědí, na koho se mají na pracovišti obrátit. Většina z nich odpovídala a popisovala systém podpory ukotvený v pravidlech zácviku a dále měla na mysli intervizory a supervizory pracoviště. Šlo tedy o pravidly nastavený systém, který není založený na osobním vztahu

s druhým pracovníkem. V menší míře by pracovníci hledali podporu u druhého pracovníka, tedy kolegy či vedoucího pracovníka.

Dílčí závěr: Možnost podpory je dle vyjádření pracovníků propracovaná a dostačující. Žádný z pracovníků nevznesl námitku na odmítnutí či nedostatečnou podporu na pracovišti. Konkrétní druhy podpory byly formulovány jako coaching, mentoring, ale také vzdělávání pracovníků.

6.6 Jaká je na pracovišti kvalita podpory vedení?

Práce vedoucího na pracovišti byla hodnocena pracovníky kladně. Pouze jedna pracovnice poskytla zpětnou vazbu, kdy měla za to, že zájem a podpora vedoucího pracovníka byla vůči jejím požadavkům rozporuplná a nejasná či opakovaně přehlízející. „mám pořád takový nepříjemný pocit, že se nejsme schopni na sebe navzájem vyladit“ V tomto případě bych se však spíše přiklápěla k možnosti osobního konfliktu na pracovišti. Této problematice jsem se však z nedostatku časové kapacity nemohla blíže věnovat ani mi její bližší zkoumání nenáleželo. Ostatní pracovníci byli s prací vedoucího ve věci řízení lidských zdrojů spokojeni. Blíže tato problematika byla nastíněna v kapitole 3.2. teoretické části.

Dílčí závěr: Pracovníci hodnotí výkon svého vedoucího pracovníka kladně. Pokud mají připomínky, mohou je přednést na každoroční hodnotící schůzce v závěru roku, ale také dle aktuální situace na pracovišti v osobním setkání či v rámci pracovního semináře. Na svého vedoucího pracovníka se neváhají obrátit v případě nejasností v oblasti provozní, klientské či řešení jednotlivých pracovních přístupů. Pokud se pracovníci na svého vedoucího neobrací, mají za to, že jsou schopni se s případnou pracovní těžkostí vyrovnat sami bez jeho intervence.

6.7 Jaká je role vedoucího na pracovišti LD?

Popisu přístupů jednotlivých vedoucích pracovníků a jeho roli, jsem se věnovala v kapitole 4.3 v teoretické části. Zde byly varianty pracovních přístupů detailně

vykresleny. Dle této teoretické základny vyšlo hodnocení vedoucího pracovníka ze strany pracovníků kladně, se všemi pozitivy.

V rozhovoru se pracovníci k osobě vedoucího vyjadřovali pochvalně, bez nároků na změnu. Vnímají ho přátelsky a bez ostychu s ním vedou všechny úrovně spolupráce.

Dílčí závěr: Pracovníkům vyhovuje přístup vedoucího, kterého hodnotí jako racionálního, s analytickým myšlením, nastaveného na výkon a řešení pracovních situací.

6.8 Jaká je role sociální skupiny na pracovišti LD?

V teoretické části se sociálním skupinám věnuji v kapitole 4.1.

Také v odpovědích na tyto otázky se pracovníci shodovali. Jednoznačně vyjádřili, že členství ve skupině pracovníků LD je pro ně prioritou. Je to také jeden z důvodů jejich dlouholetého zaměstnaneckého poměru v této organizaci. V rozhovorech jsme se dostali k osobním sdělením pracovníků, kteří zde mnohdy našli mezi svými kolegy přátele na celý život se kterými se setkávají i v mimopracovní sféře, případně v pracovních pozicích na jiných pracovištích.

Dílčí závěr: Pracovní kolektiv je pro pracovníky LD důležitý a obohacuje je na mnoha úrovních. Pracovníci udržují soudržné vztahy také mimo své pracoviště při jiných aktivitách.

6.9 Jaké je pracovní klima pracoviště LD?

V kapitole, č. 4.2 teoretické části, je popsána skupinová kultura.

Dotazování na tuto problematiku přineslo rozkošatělé odkrývání představ jednotlivých pracovníků. Dalo by se říci, že si ve svých vyjádřeních neodporovali a neprotiřečili. Každý doplnil svůj vlastní úhel pohledu a pojetí pracovního klimatu. Pracovníci, kteří pracují na LD déle, zde porovnávali současné klima s minulostí. Vzpomínali na pracovní zapálení, když bylo pracoviště v počátcích a mnohé ještě nebylo odzkoušeno, kdy se vše vyvíjelo. A jak jsem uvedla v úvodu této práce, bylo vše spojeno s euforií nad zrodem nového pracoviště. Je třeba brát na zřetel, že výpovědi těchto pracovníků mohou být ovlivněni postupujícím profesním vyhořením.

Na druhou stranu lze říci, že zde není nikdo, kdo by byl se současnou atmosférou pracovitě vyloženě nespokojen a vyčísloval konkrétní nedostatky v týmu.

Dílčí závěr: Pracovníci hodnotí klima na pracovišti jako motivující k práci a výkonu. Vnímají jej pozitivně, je z jejich pohledu dobré a vyhovující.

7 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Na závěr praktické části diplomové práce bych chtěla zhodnotit výsledky kvalitativního výzkumu, tak jak vyplynulo z dílčích závěrů dotazování.

Cílem práce bylo zjistit, jakým způsobem využívají pracovníci linky důvěry při své práci na tomto pracovišti své znalosti a podpůrné prostředky, které zde mají k dispozici.

Podle výsledků šetření je zřejmé, že dotazovaní pracovníci nemají v tomto ohledu na pracovišti větších problémů. Jsou motivováni k výkonu povolání. Jejich motivace vychází již od počátečního zájmu o tuto profesi, kdy je oslovila tato problematika a vzbudila zájem o osvojování a rozvíjení znalostí spojených s krizovou intervencí. Hlavní motivací v prvopočátku bylo absolvování kurzu krizové intervence a po ukotvení nových znalostí byly tyto zasazeny do rámce osobnosti každého z nich. Ve své práci se pracovníci soustředí na klienta a jeho aktuální potřeby. Jsou mu takzvaně k dispozici a využívání osvojených teoretických znalostí je až na druhém místě. Pouze pracovníci s kratším pracovním poměrem se více soustředí na teoretické znalosti, toto pramení z jejich subjektivního pocitu nejistoty. Naopak pracovníci s delší praxí v oboru jednájí více na základě naslouchání a intuice. Sjednávají zakázku s klientem a následně ho provázejí a pomáhají mu hledat jeho vlastní směr a cestu. Možnost tohoto přístupu umožňuje prokazatelná osobnostní zralost pracovníků, kteří mají náhled na život a mohou tak využít svůj vlastní potenciál k práci s klientem. Dále jsem se od dotazovaných dozvěděla, že využívají systém podpory, který je na pracovišti nastaven. V případě potřeby se neváhají obrátit na intervizora či supervizora pracoviště, který je zde pro tento případ určen. V dalších případech pracovníci využívají pomoci kolegů či vedoucího. Pracovní klima a pracovní nasazení a postoj vedoucího byly vyhodnoceny jak dobré a dostačující. Dle vyjádření pracovníků, pokud řeší své pracovní problémy sami a nevyžívají dostupné podpory, mají za to, že jsou schopni řešit své problémy bez pomoci.

ZÁVĚR

Má diplomová práce se zabývá problematikou využívání znalostí a podpory při práci na lince důvěry. Jejím hlavním cílem bylo zjistit „*Jakým způsobem využívají pracovníci Linky důvěry Liberec při své práci na tomto pracovišti své znalosti a podpůrné prostředky které mají k dispozici?*“

V teoretické části byly vymezeny pojmy související s pracovištěm linky důvěry. Vrátila jsem se zde k dávné minulosti, kdy teprve lidé začali uvažovat nad tím, že něco takového jako druhý člověk na telefonu by mohlo být prospěšné a v krajním případě, třeba i život zachraňující. Tak jako o světově známých vynálezcích, dokud se neobjeví, není předem jasné, že budou ku prospěchu, tak je zde popsán zrod a vývoj linek důvěry nejen ve světě, ale i v naší zemi. Práce v teoretické části vymezila pojem krize a krizové intervence, jakož to teoretického východiska pro přímou práci s klientem na telefonu. A kdo s tímto klientem na lince důvěry pracuje je definováno v další části, která se zabývá pracovníkem krizové intervence, jeho osobností a jejím vývojem. Z pohledu zaměstnavatele je tento pracovník lidský zdroj, který spolu s jeho řízením a personálním řízením, je definován v práci dále. V poslední kapitole se teorie přiblíží sociální skupině a jejímu fungování, pracovnímu klimatu této skupiny a pochopitelně i jejímu vedoucímu.

Praktická část byla věnována pracovníkům linky důvěry, kteří byli dotazováni na jejich způsob práce na lince důvěry. Cílem bylo zjistit jejich postoje v přímé práci, na jejich způsob využití znalostí i podpory na pracovišti. Sběr dat byl realizován osobně prostřednictvím rozhovorů s jednotlivými pracovníky, o samotě v soukromí. Z oslovených pracovníků vyhovělo výzkumu celkem dvanáct pracovníků linky důvěry. Snahou bylo navodit pracovní atmosféru, držet se výzkumného tématu a vyvarovat se osobních projevů či rozhovorů. Vzhledem k tomu, že mezi výzkumníkem a dotazovanými byl v minulosti pracovní vztah a znají se, bylo vyhodnoceno, že by se toto nemělo do rozhovoru promítat. Pracovní atmosféra se podařila udržet dobře.

Bylo zajímavé zjistit, že pouze v některých odpovědích se dotazující odkláněli, většinou byly jejich výpovědi v souladu bez markantních protikladů a protichůdných postojů. Tyto výpovědi jen potvrdily můj soukromý odhad a očekávání, neboť byli záměrně vybráni ti pracovníci, kteří na lince důvěry pracují více než dva roky. Podařilo se mi tak seskupit respondenty, kteří již mají dlouhodobější zkušenost na pracovišti

a jejich postoje jsou z toho důvodu stabilnější a mají tak větší vypovídající hodnotu. Z výzkumu dále vyplynulo, že pracovníci linky důvěry jsou ve svém povolání motivováni, využívají dílem teoretickou základnu a dílem své osobnostní dispozice. Obstojí tak v rozhodujících situacích v práci s klientem, zároveň však sami sebe nehodnotí jako experty na každou situaci a problematiku a v případě potřeby vědí kam a na koho se na pracovišti obrátit o poradenství a podporu.

Závěrem lze říci, že diplomová práce s ohledem na zkoumanou problematiku dospěla k závěru, že pracovníci na lince důvěry v Liberci, kteří zde pracují motivováni a většinou nad rámec svého kmenového zaměstnání, jsou zde profesionály na svém místě. Pracují zde, aby nejen uspokojili vnitřní potřebu dalšího poznání, rozvoje a naplnění při práci s lidmi. Ale navíc tím nejlepším způsobem využívají své znalosti, schopnosti i dostupné podpůrné prostředky ke své práci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0469-2
- ATKINSON, R. I., 2003. *Psychologie*, 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-640-3
- BAŠTECKÁ, B. a kol., 2003, *Klinická psychologie v praxi*, 1. vyd., Portál, s.r.o., Praha 2003, ISBN 80-7178-735-3
- BAŠTECKÁ, B., 2009. *Psychologická encyklopedie aplikovaná psychologie*. 1. vyd. Portál, s.r.o., Praha 2009. ISBN 978-80-7367-470-0
- BEDNÁŘ a kol., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, 1. vyd., Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN978-80-247-4211-3
- ČASTORÁL, Z., 2010. *Strategický management změn a znalostí*, 1. vyd. UJAK Praha, ISBN 978-80-86723-94-5
- DISMAN, M., 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, ISBN 80-2460-139-7.
- FARKOVÁ, M., 2008. *Vybrané kapitoly z psychologie*, 1. vyd., UJAK Praha, ISBN 978-80-86723-64-8
- GILLEROVÁ, I. a kol. 2000. *Slovník základních pojmů z psychologie*. 1. vyd. Praha: Fortuna, ISBN 80-7168-683-2
- HAKLOVÁ, P., 2014. *Krizová komunikace v teorii i v praxi*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Bakalářská práce. Vedoucí práce Joža Spurný.
- HARTL HARTLOVÁ, 2000. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, ISBN 80-7178-303-X.
- HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, ISBN 80-7367-040-2
- HORVÁTHOVÁ, BLÁHA, ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Management Press, Praha 2016, ISBN 978-80-7261-430-1

- JANDOUREK, J., 2008. *Průvodce sociologií*, 1. vyd., Grada, Havlíčkův Brod 2008, ISBN 978-80-247-2397-6
- JANDOUREK, J., 2009. *Úvod do sociologie*, 1. vyd. Portál, s.r.o., Praha 2009, ISBN 978-80-7367-644-5
- KOCIÁNOVÁ, R., 2012. *Personální řízení*, 2. Přepracované a rozšířené vyd., Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5
- KOHOUT, K., 2010. *Základy obecné pedagogiky*. 2. vydání doplněné, Praha: UJAK Praha, 2010 ISBN 978-80-7452-009-9
- KOPŘIVA, K., 1997. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. vyd. Praha: Portál, 1997, ISBN 80-7178-150-9
- KOUBEK, J., 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-033-3
- KŘIVOHLAVÝ, J., 1985. *Rozhovor v práci s lidmi*. 1. vyd. Praha: Institut MV ČSR ve vydavatelství TEPS, 1985.
- LANGMEIER, KREJČÍŘOVÁ, 2006. *Vývojová psychologie*, 2. , aktul. vyd., Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-1284-9
- NAKONEČNÝ, M., 2003. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-1289-3.
- NAKONEČNÝ, M., 1998. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, ISBN 80-200-1290-7.
- NYTROVÁ, PIKÁLKOVÁ, 2007. *Etika a logika v komunikaci*, 1. vyd. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, ISBN 978-80-86723-45-7.
- PRŮCHA, WALTEROVÁ, MAREŠ, 2009. *Pedagogický slovník. nové rozš. vydání. Portál, s.r.o.*, ISBN 978-80-7367-647-6
- ŘÍČAN, P., 2004. *Cesta životem*, přepr. vyd., Portál, s.r.o., ISBN 80-7367-124-7
- ŘÍČAN, P., 2009. *Psychologie*. 3. aktual. vyd. Portál, s.r.o., Praha, ISBN 978-80-7367-560-8
- SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4

- ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-5212-9
- ŠPATENKOVÁ, N. a kol., 2011. *Krizová intervence pro praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-2624-3
- VACÍNOVÁ, TRPIŠOVSKÁ, FARKOVÁ, 2010. *Psychologie*, 1. vyd., UJAK Praha, 2010, ISBN 978-80-7452-008-2
- VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky*. 1. vyd. Portál, s.r.o., Praha 2016, ISBN 978-80-262-1026-9
- VODÁČKOVÁ, D. 2002 a kol. *Krizová intervence*. 1. vyd. Praha: Portál, ISBN 80-7178-696-9
- VYMĚTAL, Š., 2009. *Krizová komunikace*, 1. vyd. Praha, Grada, ISBN 978-80-247-2510-9
- VÝROST, SLAMĚNÍK, 2010. *Sociální psychologie*, 2., přepr. vyd, Grada Publishing, a. s., ISBN 978-80-247-1428-8
- WAGNEROVÁ a kol., I., 2011. *Psychologie práce a organizace*. 1. vyd., Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0
- ZAHRADNÍKOVÁ, E., 2005. *Teambuilding*, 1. vyd. Portál, s. r. o., Praha, ISBN 80-7367-042-9

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- FURST, M., 1997. *Psychologie*. 1. vyd. Wien: Votobia, ISBN 80-7198-199-0

Seznam použitých internetových zdrojů

ČAPLD: Česká asociace pracovníků linek důvěry [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.capld.cz/>.

Linka důvěry Liberec [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.linka-duvery.cz>.

New Ways to Work [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.newwaystowork.org>.

SEZNAM ZKRATEK

BP	bakalářská práce
ČAPLD	Česká asociace pracovníků linek důvěry
IP	internetové poradenství
LD	linka důvěry

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Operacionalizace	I
Příloha B – Orientační otázky rámcového rozhovoru s pracovníky LD.....	II
Příloha C – Aktivní naslouchání a umění naslouchat.	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Operacionalizace

Dílčí výzkumné otázky	Operacionalizované otázky	Otázky do rozhovoru
Kdo jsou pracovníci LD?	Jak a kdo se stává pracovníkem LD?	Jak jste se dozvěděl o možnosti pracovat na LD?
		Co je důvodem vaší práce na LD?
Využívají pracovníci při své práci na LD poznatky z krizové intervence?	Jak využívají pracovníci znalosti krizové intervence?	Čím se řídíte při vedení hovorů?
		Podle čeho se rozhodujete, než zvolíte konkrétní přístup s klientem?
Jaké užívají pracovníci LD dovednosti a aktivity při své práci na telefonu?	Existují nějaká „vodítka“, z čeho tyto dovednosti a aktivity pramení?	Jaké aktivity užíváte nejčastěji?
		Jaké naopak neuvžíváte?
		Proč je nevyužíváte?
Proč užívají pracovníci LD dané aktivity a přístupy?	Jaký sledují pracovníci LD cíl?	Čeho chcete dosáhnout užitím daných dovedností a přístupů?
Jaká je kvalita podpory na pracovišti?	Kde podporu hledáte?	Je podle Vás možnost podpory dostačující?
		Stalo se Vám někdy, že jste byli odmítnuti a podporu jste nezískal?
		O jaké konkrétní druhy podpory jde?
Mají pracovníci podporu ve vedení?	Jak hodnotí pracovníci LD konkrétní druhy podpory vedoucího?	Jak hodnotíte práci svého vedoucího na pracovišti?
		Obrátíte se na něho v případě vaší potřeby?
		Pokud ne, na koho se obracíte?
Jaká je role vedoucího na pracovišti?	Má vedoucí roli stanovenou, nebo ji zaujal sám?	Vyhovuje vám přístup vedoucího pracovníka, nebo máte jiná očekávání?
Jaká je role sociální skupiny na pracovišti LD?	Znáte kritéria přijetí do vaší sociální skupiny na pracovišti?	Je pro vás kolektiv na pracovišti důležitý?
		Co vám přináší členství ve vaší pracovní skupině?
		Setkáváte se s kolegy i mimo pracovní aktivity?
Jaké je pracovní klima na pracovišti LD?	Je stanoveno kritérium dobré pracovní atmosféry na pracovišti?	Jak hodnotíte pracovní klima?

Příloha B – Orientační otázky rámcového rozhovoru s pracovníky LD.

- 1) Jak jste se dozvěděl o možnosti práce na LD?
- 2) Co je důvodem Vaší práce na LD?
- 3) Čím se řídíte při vedení hovorů?
- 4) Podle čeho se rozhodujete, než zvolíte konkrétní přístup s klientem?
- 5) Jaké aktivity užíváte nejčastěji?
- 6) Jaké naopak neužíváte?
- 7) Proč je nevyužíváte?
- 8) Čeho chcete dosáhnout užitím daných dovedností a přístupů?
- 9) Je podle Vás možnost podpory dostačující?
- 10) Stalo se Vám někdy, e jste byli odmítnuti a podporu jste nezískali?
- 11) O jaké konkrétní druhy podpory jde?
- 12) Jak hodnotíte práci svého vedoucího na pracovišti?
- 13) Obrátíte se na něho v případě vaší potřeby?
- 14) Pokud ne, na koho se obrátíte?
- 15) Vyhovuje Vám přístup vedoucího pracovníka, nebo máte jiná očekávání?
- 16) Je pro Vás kolektiv na pracovišti důležitý?
- 17) Co Vám přináší členství ve vaší pracovní skupině?
- 18) Setkáváte se s kolegy i mimo pracovní aktivity?
- 19) Jak hodnotíte pracovní klima?

Příloha C – Aktivní naslouchání a umění naslouchat.

K důležitým dovednostem sociálního pracovníka patří aktivní naslouchání, které poskytuje klientovi zpětnou vazbu od pracovníka. Havránková in Matoušek (2003b) mezi techniky aktivního naslouchání řadí:

1. Povzbuzování, jeho cílem je povzbudit zájem, povzbudit uživatele k dalšímu hovoru.
2. Objasňování, jehož cílem je objasnit, co říká uživatel, získat více informací, pomoci uživateli, aby viděl i další hlediska problémů.
3. Parafrázování s cílem ukázat, že uživateli nasloucháme a rozumíme, co říká, ověřit, zda jeho slova chápeme správně.
4. Zrcadlení s cílem projevit pochopení a porozumění pocitů uživatele, umožnit mu tak tyto pocity zvládnout a přehodnotit.
5. Shrnutí, jehož cílem je zhodnotit dosažený pokrok, shrnout důležité myšlenky, fakta a emoce, položit základ k další diskusi.
6. Ocenění s cílem dát najevo respekt a uznat význam druhého.

Uměním naslouchat druhému člověku se zabýval Jaroslav Křivohlavý (1985, s. 71), který umění naslouchání popisuje takto: „*Naslouchat znamená podstatně více nežli jen slyšet, co nám kdo říká. Znamená to především vidět, že nám chce někdo něco sdělit. Znamená to citlivě si všimnout toho, že někdo chce, abychom se s ním zastavili, abychom mu věnovali chvíli svého času a vyslechli ho. Znamená to i věnovat pozornost tomu, abychom k takovému rozhovoru vytvořili příhodné podmínky, např. aby to nebylo v přítomnosti druhých, má-li to být soukromý rozhovor, aby to nebylo uspěchané atp. Při naslouchání jde nejen o to vyposlechnout to, co nám někdo říká. Jde o citlivé vystižení a vycítění toho, co ten, kdo k nám mluví, chce. Jde o to pochopit jeho situaci – ne objektivně definovanou, ale jím subjektivně prožívanou. Jde o pochopení jeho potřeb – nejen jeho materiálních a technických potřeb, ale i potřeb psychologických a sociálních. Jde o poznání jeho přání, tzv. strategických cílů, tj. kam míří, oč mu jde, čeho se snaží dosáhnout. Jde i o poznání jeho neuspokojených přání, tj. jeho frustrací a jeho frustrační tolerance, tj. jeho schopnosti unést tíseň, do které se dostal tím, že ta či ona jeho snaha byla zmařena“.*

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Pavla Haklová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Krizová komunikace a lidské zdroje v organizaci Linky Důvěry Liberec

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 61

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 37

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D.