

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2012 – 2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Hana Procházková**

**Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců obecních a městských úřadů  
(Kontaktní pracoviště ÚP ČR Praha 3)**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Doc. JUDr. Zdeněk Brynda CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINEC STUDIES**

2012 – 2013

**BACHELOR THESIS**

Hana Procházková

**Development and education of employees urban and municipal  
offices (the contact place of office work CR on Prague 3)**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Doc. JUDr. Zdeněk Brynda  
CSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 11. června 2013

Hana Procházková

## **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat Doc. JUDr. Zdeňkovi Bryndovi CSc. za vedení mé bakalářské práce, za jeho odborné rady a konzultace, které mi poskytl.

Dále bych chtěla poděkovat všem dotazovaným zaměstnankyním na ÚP KoP Prahy 3, které se podílely při tvorbě praktické části bakalářské práce a byly ochotny mi poskytnout informace.

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá historickým vývojem sociálních pracovníků a sociální práce jako oboru samotného. Dále se práce zabývá metody a formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ÚP a rolí, kterou zastávají zaměstnanci ÚP a klienti, kteří jsou žadateli o dávky. Praktická část je založena na kvalitativním šetření, které probíhalo nestrukturovaným rozhovorem. Jejím cílem je zjistit možnosti vzdělávání poskytované zaměstnavatelem, možnosti odborného rozvoje zaměstnanců a postoje zaměstnanců vůči svým pracovním pozicím.

## **Klíčové pojmy**

Klient, kvalitativní šetření, oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi, rozvoj, sociální pracovník, supervize, syndrom vyhoření, úřad práce, úředník, vzdělávání.

## **Annotation**

This thesis, in its theoretical part deals with the historical development of social workers and social work as a discipline itself. The work deals with methods and forms of education and staff development LO and the role they play LO employees and clients who are applicants for benefits. The research is based on qualitative him survey conducted unstructured interview. Its aim is to identify possibilities of education provided by the employer, opportunities for professional development of employees and employees' attitudes towards their work positions.

## **Key words**

Client, qualitative research, department of assistance in material need, development, The social worker, supervision, burnout, office work, education.

## Obsah

Úvod.....	8
<b>1 Definice základních pojmů.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Historie sociální práce a sociálních pracovníků.....</b>	<b>12</b>
2.1 Vývoj sociální práce.....	13
2.2 Vzdělávání sociálních pracovníků.....	13
<b>3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....</b>	<b>15</b>
3.1 Učení .....	16
3.2 Metody a formy vzdělávání.....	17
3.3 Osobnostní rozvoj + plán osobnostního rozvoje zaměstnance .....	19
<b>4 Práce zaměstnanců ÚP s klientelou.....</b>	<b>22</b>
4.1 Role sociálního pracovníka.....	23
4.2 Sociální klient .....	24
4.3 Prevence vyhoření.....	26
4.3.1 Význam supervize .....	27
<b>5 Způsoby komunikace na úřadech.....</b>	<b>29</b>
<b>6 Kvalitativní šetření .....</b>	<b>32</b>
6.1 Cíle kvalitativního šetření.....	33
6.2 Metody kvalitativního šetření .....	33
6.3 Definování případů.....	34
6.4 Kazuistiky.....	35
6.4.1 Jana .....	36
6.4.2 Klára .....	38
6.4.3 Martina .....	40
6.4.4 Závěrečné shrnutí.....	41
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>45</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>47</b>

## Úvod

Jako téma bakalářské práce si autorka zvolila rozvoj a vzdělávání zaměstnanců obecních a městských úřadu na kontaktním pracovišti úřadu práce Prahy 3 (dále jen KoP Prahy 3). K výběru tohoto tématu jí vedla skutečnost, že od září 2012 na toto pracoviště sama nastoupila. Od data nástupu zde zastává funkci sociální pracovníka a referenta na oddělení hmotné nouze, kde samostatně zpracovává svou agendu, která čítá okolo 200 klientů hmotné nouze. V rámci svého pracovního uplatnění musí každý zaměstnanec Úřadu práce (dále jen ÚP) znát zákony, vyhlášky, nařízení a metodiky, se kterými každý den pracuje. Počet žadatelů o dávky pomoci v hmotné nouzi v dnešní době velmi rychle roste. Současný trh práce neposkytuje dostatek pracovních míst pro mnohé uchazeče o zaměstnání. Jedním z důvodů může být jejich jistý „handicap“, který společnost zatím nechce nebo nemůže řešit, jako je pokročilý nebo naopak nízký věk uchazečů o zaměstnání, příslušnost k národnostní menšině, ale také třeba sama neochota obyvatel pracovat na nabízených pozicích. Důsledkem všech těchto vlivů je nárůst žadatelů o státní dávky. Tím je kladena větší náročnost na zaměstnance, kteří jsou každý úřední den vystavováni tlaku žadatelů.

V teoretické části bakalářské práce chce autorka především poukázat na možnosti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců na KoP Prahy 3, ale také na role zaměstnanců a klientů na ÚP. V první kapitole bude popsán historický vývoj sociální práce a sociálních pracovníků samotných. Zde bude poukázáno na důležitost vývoje povolání sociálního pracovníka. Samotný historický vývoj je odrazem dnešní podoby pomoci státu potřebným. V následující kapitole se autorka zaměří na rozvoj a vzdělávání pracovníků na ÚP ČR KoP Prahy 3, kde bude popisováno, co vše je náplní vzdělávání zaměstnanců ÚP. Bude poukázáno na důležitost dalšího odborného růstu zaměstnanců a popsáno, jak samotné vzdělávání a rozvoj na pracovištích probíhá. Budou zaznamenány metody a formy vzdělávání a autorka zde také představí plán osobnostního rozvoje zaměstnance. V následující kapitole chce autorka čtenáře seznámit s prací zaměstnanců ÚP a jeho klientelou. Co role sociálního pracovníka obnáší a jaký typ klientů žádá o pomoc. Bude zde dále věnována pozornost syndromu vyhoření, který po určité době doprovází každého sociálního pracovníka, budou zde uvedeny znaky syndromu vyhoření a možnosti prevence vyhoření. Poslední kapitolou teoretické části bude popis komunikace s klientem na úřadech. Co je etické při komunikaci, jak vést rozhovor a co vše je s žadatelem o dávky řešeno.



V praktické části bakalářské práce se autorka zaměří na kvalitativní výzkum formou kazuistických případů, které budou zpracovány ve spolupráci s metodikem hmotné nouze, vedoucím oddělení nepojistných sociálních dávek a s referentem hmotné nouze. Všichni dotazovaní jsou zaměstnanci KoP Prahy 3. Cílem zde bude popsat jejich kariérní vývoj, zjistit co vše jim zaměstnavatel nabízí v rámci odborného růstu a pohled na časovou náročnost jejich povolání. Tato praktická část povede k vyhodnocení možností vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na ÚP ČR KoP Prahy 3 a dále pak k vyhodnocení závěrů. Jak často zaměstnavatel poskytuje odborná školení, semináře či kurzy. Jak jsou důležitá pro odborný rozvoj zaměstnanců a profesní růst. Jak vychází vstříc v možnostech zvyšování si odborné kvalifikace, a jak jsou zaměstnanci na svých pracovních pozicích spokojeni. V případě zjištěných nedostatků autorka na závěr navrhne možná opatření, která by v otázce rozvoje a vzdělávání zaměstnanců měla vést ke zlepšení současné situace.

## 1 Definice základních pojmů

Při vymezování základních pojmů je důležité přesně konkretizovat role každé osoby v sociálním případě a také oblast, kde sociální a i úřední práce probíhá.

Úřad práce (dále jen ÚP) - „Úřad Práce je zřízen s účinností od 1. 4. 2011 zákonem č. 73/2011 Sb., o úřadu práce ČR a o změně souvisejících zákonů, kterým je vymezena jeho působnost.“<sup>1</sup> Úřad práce je řízen Ministerstvem práce a sociálních věcí a dále se ÚP člení na generální ředitelství a krajské pobočky, pod které spadají kontaktní pracoviště ÚP pro danou krajskou oblast. Tato bakalářská práce se zaměřuje na KoP Prahy 3, které jako kontaktní pracoviště zajišťuje a plní úkoly v oblasti zaměstnanosti, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, státní sociální podpory, dávek pro osoby se zdravotním postižením, příspěvku na péči a inspekce poskytování sociálních služeb a pomoci v hmotné nouzi.

Oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi – Oddělení hmotné nouze se zabývá pomocí v hmotné nouzi, která je poskytována rodinám či jednotlivcům s nedostatečnými příjmy, kdy jejich celkové sociální a majetkové poměry neumožňují zajistit si základní životní potřeby a rodiny či jednotlivci se nacházejí na hranici sociálního vyloučení.

Vzdělávání - Pod pojmem vzdělávání je důležité představit si proces učení, který vede k osvojování si dovedností, znalostí. „Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení.“<sup>2</sup> Tento proces začíná již v dětství, ale nejvíce je rozvíjen během výuky na školách, ale také získáváním zkušeností. S ohledem na téma bakalářské práce je zde neopomenutelné zmínit proces vzdělávání dospělých. „Vzdělávání dospělých se definovalo jako uspokojení subjektivních vzdělávacích (poznávacích, orientačních potřeb jednotlivce, jako personální růst, často s doplňkem nutnosti zajistit integraci jednotlivce do společnosti. Další vzdělávání je

---

<sup>1</sup> Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Důvod a způsob založení povinného subjektu*. [online]. 31. 10. 2012. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/oup>

<sup>2</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

znamená obrat k objektivním vzdělávacím potřebám, které jsou definovány státními zájmy, ekonomickou nutností apod.“<sup>3</sup>

Rozvoj - Rozvoj lze definovat jako důležitý proces probíhající u každého jedince na základě jeho seberealizačních schopností a dovedností. „Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difúzních) rozvojových programů.“<sup>4</sup> Má za cíl zlepšování původního stavu. Pokud se tak neděje, dochází ke stagnaci, která může mít v dnešní, technicky pokročilé době, fatální následky vedoucí ke ztrátě sociálního postavení každého jedince ve společnosti.

Úředník - Úředníkem je osoba, která vykonává úřední činnost na územních celcích. Každá úřední osoba se řídí platným zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, kde jsou přesně stanoveny povinnosti úředníka. Dále byl pro úředníky sepsán kodex pod názvem „Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy“<sup>5</sup>.

Sociální pracovník – Sociální pracovník je osoba řídící se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který upravuje vzdělávání a vymezuje cílové skupiny sociální práce.

Klient - Klient nebo také žadatel je jedinec, přicházející žádat o pomoc či jen radu v jeho nepříznivé životní situaci, kterou již není schopen ze zdravotních důvodů, z důvodů ztráty zaměstnání a jiných důvodů samostatně zvládat.

---

<sup>3</sup> Tamtéž s. 24

<sup>4</sup> Tamtéž s. 31

<sup>5</sup> *Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy* [online]. 9. 5. 2012. Dostupné z: [http://www.tepla.cz/e\\_download.php?file=data/editor/185cs\\_1.pdf&original=Etick%C3%BD+kodex.pdf](http://www.tepla.cz/e_download.php?file=data/editor/185cs_1.pdf&original=Etick%C3%BD+kodex.pdf)

## 2 Historie sociální práce a sociálních pracovníků

Sociální práce se dlouhodobě vyvíjela dle potřeb komunity, skupiny či jedince. Dlouhá léta nebyla sociální práce považována za důležitou činnost. Až postupem času začala být považována za nutnou a potřebnou. Začala vznikat již v 19. století, ale až v průběhu 20. století začala být sociální práce a pomoc chápána jako vědecká disciplína, kdy docházelo, za účelem řešení sociálních problémů či zlepšování kvality života jedinců či skupin obyvatel, k utváření a stanovování metod pomoci. Sociální práce jako taková je v současné době propojena s dalšími odbornými vědami, jako je pedagogika, psychologie, sociologie, historie aj. Neuvědomělá či nezáměrná sociální práce probíhala odjakživa. Lze ji datovat již od starověku, kdy docházelo k pomáhání si ve skupinách a smečkách. Jedinec by o samotě sám dlouho nepřežil. Ve středověku sociální práce působila jako práce intuitivní a charitativní, kterou poskytovali duchovní a vzdělání lidé, jako např. učitelé a lékaři. Sociální práce probíhala náhodně a neuvědoměle. Nejpotřebnější skupinou ve středověku byla chudina na venkově a ve městech. S rozvojem křesťanství, které hlásalo pomoc bližnímu, se první stálou pomocí zabývala církev z pomoci řádových sester v kláštorech a kostelech. Péče o potřebné probíhala dobrovolně a soustavně, každý mohl přijít požádat o pomoc. Další etapou pomoci byl vznik špitálů, chudobinců a útulků pro chudé, nemocné a staré. Na využití služeb špitálu měli přednostně nárok ti, kteří již v minulosti špitál podporovali finančními dary či darováním svých majetků. Filantropie neboli pomoc sociálně slabým byla ve středověku velice významná a byla podporována jak ze strany klášterů, tak také šlechtou a bohatými měšťany. Nejchudší se uchýlovali do měst, kde se i přes poskytovanou podporu stále více šířilo žebráctví, které bylo proto nutno následně redukovat. Žebráci začali být z měst vyháněni, nebo byli za žebrotu trestáni. „V roce 1484 je v Praze založena první nemocnice – Městský špitál. Postupně byly zakládány i další špitály, které ale většinou poskytovaly jen nouzové ubytování a základní ošetření, stravu a oblečení si jejich svěřenci museli vyžebrot.“<sup>6</sup> V 16. a 17. století jsou zakládány sirotčince pro opuštěné děti. V roce 1620 vzniká v Praze první, největší nemocnice (nemocnice Milosrdných bratří), která až do 20. století poskytovala péči zdravotnickou i sociální. V 18. století, za vlády

---

<sup>6</sup> VRTIŠKOVÁ, Marie, M. HAVLÍČKOVÁ. *Teorie a metody sociální práce*. vyd. 1. Brno: Tribun EU, s. r. o., 2009. s. 14. ISBN 978-80-7399-877-6.

Marie Terezie se do popředí zájmu společnosti dostává školská reforma, která se mj. snaží řešit i péči o velké množství zanedbávaných dětí, rodiče kterých museli těžce pracovat a o děti se proto řádně nestarali. Bylo jim přikázáno, aby své děti posílali do škol a byla jim za to poskytována určitá pomoc. Při neplnění povinností školní docházky, rodiče o tuto výpomoc přicházeli. Na konci 18. století dochází, z důvodu nevhodných hygienických podmínek, k uzavírání a rušení špitálu a vznikají nové instituce poskytující zdravotní a sociální péči.

## **2.1 Vývoj sociální práce**

V 19. století dochází, především technickým rozvojem, ve větších městech k industrializaci neboli k zprůmyslnění, které má za následek značné ochuzení obyvatel a rodin. Tento dopad má neblahý vliv na výchovu dětí, dochází k zanedbávání péče o ně a jejich rozvoj, což prohlubuje jejich chudobu a zvyšuje kriminalitu ve společnosti. Do té doby existovala tzv. jednorázová pomoc, kdy se poskytl dar, který na krátký čas utlumil chudobu. Nyní však dochází k novému trendu, který uznává, že jednorázový dar neutlumí nepříznivou situaci dlouhodobě a proto se péče o potřebné zaměřuje dlouhodoběji. Dochází ke zjišťování příčin nepříznivé sociální situace a tím i k účinnější pomoci. Zároveň je tato pomoc poskytována převážně ženami, které se v rámci emancipace snaží poukazovat na nutnost a vážnost sociální pomoci, kterou prosazují jako rozvíjející se obor. Na začátku 20. století byl svět v průběhu dvou světových válek podroben velké zkoušce. Válečné konflikty zapříčinily obrovský nárůst potřebných, vzrostlo potlačování lidských práv. Konec druhé světové války ukončil i prosperitu válečného průmyslu a měl za následek velké množství nezaměstnaných. Přibylo nemocných, invalidů, sirotků, neúplných rodin a velkým problémem byl nedostatek potravin. Tento neutěšený stav ve společnosti se projevil vysokou kriminalitou, alkoholismem, prostitucí atd.

## **2.2 Vzdělávání sociálních pracovníků**

K rozvoji zaměstnanců docházelo především v průběhu 19 a 20. st. Z důvodu změn ve společnosti, technickým vývojem, ekonomickou a sociální situací ve společ-

nosti. Sociální práce je tedy považována za nový obor a nové povolání, vzniklé v Anglii a USA. Dochází k profesnímu rozvoji zaměstnanců, tedy sociálních pracovníků. V USA vznikají sociální školy pro sociální pracovníky, které se postupně rozšiřují i do Evropy. Vzdělávání našich pracovníků se datuje od r. 1911, kdy Dr. Alice Masaryková, založila při Svazu vysokoškolského studentstva sociologickou sekci. „V roce 1919 založila první Vyšší sociální školu v ČSR, v níž se připravovaly v jednoročním studiu sociální pracovníce a pracovníci pro práci v terénu. Postupně ji také absolvovala řada diplomovaných sester, které začaly samostatně pracovat v osvětě a později kolem r. 1929 v Ošetřovatelské a zdravotní službě v rodinách. Stály dobře připraveny pro ošetřování i sociální a výchovnou práci v čele poraden, návštěvní služby a dalších terénních služeb, které zřizoval především Československý červený kříž.“<sup>7</sup> První absolventi opustili školu po r. 1920 a rok poté se začalo mluvit o vzniku nového povolání sociálních pracovníků. První sociální pracovníci se pohybovali ve všech sociálních oblastech. Nikdo v té době nepovažoval odbornost absolventů za nutnou, tato činnost byla stále spojována s dobrovolnictvím. Za války byla činnost škol velmi omezena, ale po jejím skončení byla opět obnovena, neboť se objevilo mnoho nových sociálních problémů. V důsledku změn ve společnosti, byla následně sociální pomoc utlumena a přehlížena. Až po r. 1990 (po rozpadu socialismu a s nástupem demokracie) se znovu obnovuje, snaží se na novou dobu vhodně reagovat a řešit sociální problémy jako je prostituce, kriminalita, nezaměstnanost aj.

---

<sup>7</sup> Wikipedie. *Alice Masaryková*. [online]. 11. 3. 2013. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Alice\\_Masarykov%C3%A1](http://cs.wikipedia.org/wiki/Alice_Masarykov%C3%A1)

### 3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci úřadů práce mohou zastávat pouze funkci úřední osoby a nemusí splňovat kritéria sociálního pracovníka. Každý zaměstnanec musí mít základní předpoklady pro výkon své profese a sociální pracovník musí i splňovat podmínky nároku na sociálního pracovníka dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Vzdělávání a rozvoj je nedílnou součástí každého zaměstnance, neboť právě úředníci se musí každý den, během svého výkonu práce řídit zákony, předpisy, vyhláškami či metodikami, které se mění velmi často. A toto povolání není opravdu jen každodenní rutinní záležitostí. Proto, aby se mohli věnovat svému úřadu, musí se patřičně vzdělávat. Každý zaměstnanec úřadu práce musí (dle § 230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce), splnit určitý počet hodin v rámci vzdělávacího procesu. Rozvoji zaměstnanců předchází vzdělání, které by bez procesu učení bylo jen těžko uskutečnitelné. „Odborné vzdělávání získané v odborných a vysokých školách je ve většině zemí státně regulováno. To platí pro učební plány, délku školní návštěvy, kvalifikaci učitelů, certifikaci a hierarchizaci dosaženého vzdělání. V okamžiku, kdy prvně získaná kvalifikace se stává jenom možnou vstupenkou do povolání, ale je vždy jenom předběžná, přebírá další vzdělávání roli dosavadního systému odborného vzdělávání.“<sup>8</sup>

Rozvojem dochází, na základě procesu učení se, k žádoucí změně. Rozvojem zaměstnanců se mívá propojení potřeb společnosti s potřebami zaměstnanců, ale je těžké u tak odlišné skupiny potřebných skloubit vše tak, aby byly potřeby uspokojeny na obou stranách. Prostřednictvím vzdělávacích středisek je zaměstnancům poskytován rozvoj, který vede k osobnostnímu růstu a vzdělanosti zaměstnanců. Vzdělávání je jedním ze způsobů učení se, které má svůj konec i začátek, kdy každý zaměstnanec ve státní správě musí mít určitý stupeň požadovaného vzdělání. „Důležité je také, že další vzdělávání jako permanentní nutnost skýtá šance profesního vývoje, ovšem produkuje i strach ze ztráty kompetence. Získané kvalifikace mají jenom temporální platnost a nezaručují doživotní uplatnění a stále jistoty.“<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 120. ISBN 978-80-247-2580-2.

<sup>9</sup> Tamtéž s. 120

### 3.1 Učení

Učení je proces či rozvoj, který provází každého člověka celým životem, ať vědomě – záměrně, nebo nevědomě - náhodně. „Nelze se neučit, kdo se neučí, není. Jde spíše o to, jestli se učíme dostatečně rychle.“<sup>10</sup> Během procesu učení se předávají zkušenosti, vědomosti aj., kdy nejdůležitějším prvkem v procesu učení, je předávání a osvojování si dovedností. V průběhu tohoto celoživotního procesu se prolínají změny, které zahrnují nové poznatky a jejich následnou adaptaci. „Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoliv o vzdělávající se organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání.“<sup>11</sup>

Zaměstnanci úřadů práce jsou většinou odkázáni na organizované vzdělávání či na samostudium, kterými jsou především zákony o sociálním zabezpečení, zákon o pomoci v hmotné nouzi, zákon o státní sociální podpoře a zákon o osobách se zdravotním postižením, na novelizační zákony, zákonné vyhlášky, nařízení ministerstva práce a sociálních věcí aj. Učení probíhá v několika fázích, kdy první z nich je to co se každý naučí okoukáním či nápodobou, kdy se jedinec učí individuálně a získává nové znalosti. Ty přecházejí v nové dovednosti, kterými se míní, co jedinec již umí a co je schopen zvládnout. Nakonec učení vede k praktickému uplatnění, tedy k tomu co chce jedinec dělat, co již ovládá. Učení vede k zefektivnění pracovních schopností a prohloubení dosavadních dovedností. Téměř každý seminář pro zaměstnance je složen z několika bodů, kdy se neklade takový důraz na zapojování či vynucování si odpovědí, ale na získávání nových poznatků, které následně vedou k zopakování si dosavadních zkušeností, ke vztahování pracovní činnosti ke konkrétním příkladům a ke zpětné vazbě od posluchačů k přednášejícímu. Přednášející se vždy snaží o zapojení se ze strany posluchačů, přes formulaci cílů k závěrečné zpětné vazbě, kdy dochází k uložení nově získaných informací. „Učení na úrovni organizace má za cíl vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si dává a jež vyplývají z vnějšího prostředí.“<sup>12</sup> V posledních letech bývá stále častěji kladen důraz na zefektivnění práce, kdy rozvoj zaměstnanců má vést ke zvýšení výkonnosti a tím

---

<sup>10</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 30. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>11</sup> Tamtéž s. 31

<sup>12</sup> Tamtéž s. 59



k zefektivnění pracovní činnosti. Během tohoto procesu docházelo k velkým změnám, kdy byly sociální dávky přesunuty na Úřady práce ČR. Dále docházelo k přechodu na nový počítačový aplikační systém zpracování dávek, který měl práci zefektivnit. Ale je tomu již rok, co došlo k takovéto změně a stále je otázkou, zda tento postup byl opravdu správným krokem k zefektivnění.

Během celostního přístupu, kdy zaměstnavatel klade důraz na vzdělávání v organizaci je hlavním prvkem učení se za chodu organizace. Přičemž práce ve státní správě si tento postup vyžaduje, jelikož právě zde probíhají změny v novelizacích či vnitřních metodikách. Na začátku každého kalendářního roku obdrží vedoucí pracovišť plán vzdělávacích seminářů na různá témata. Bohužel se často stává, že zaměstnanci, kteří jsou pracovním vytížení, si nemohou vybírat semináře, které jim jsou profesně nejbližší, ale jsou přihlašováni na semináře, které jsou nejméně časově náročné.

### **3.2 Metody a formy vzdělávání**

V současné době jsou na přípravu budoucích sociálních pracovníků kladeny vzdělávací požadavky, které jsou rozvrženy do několika stupňů. Prvním stupněm je odborná příprava, realizovaná v rámci studií na vyšších odborných školách či na vysokých školách. Druhým stupněm je řídicí příprava, která je organizována na magisterském oboru vysokoškolského studia. Posledním stupněm je vědecká příprava, která je podmíněna doktorským studiem. V rámci prvního a druhého stupně je důležitý neustálý odborný růst, který zajišťuje kompetentnost v oboru. Hlavním cílem je pak rozvíjení efektivní komunikace, orientace v problematice a schopnost plánovat postup další práce, poskytovat služby a odborně se rozvíjet. Předpokladem zaměstnanců ÚP (jako sociálních pracovníků) je vykonávání sociálních šetření, zabezpečování agendy a řešení daných problémů v zařízení. V sociálních službách zastávají činnost sociální pracovníci za stanovených podmínek, kdy k odborné způsobilosti patří studium na VOŠ sociálně právní, pedagogické či s jiným sociálním zaměřením a také vysoké školy sociálního směru. Existuje zde i možnost akreditovaného 200-hodinového vzdělávacího kurzu, 5let praxe pracovníka VŠ vzdělaného v jiném oboru. Sociální pracovník má během výkonu své profese povinnost dalšího vzdělávání, kterým si prohlubuje své doposud dosažené vzdělání a doplňuje si odbornou kvalifikaci. Následné vzdělávání probíhá na základě akreditace vzdělávacích zařízení a programů, zřizovaných a organizovaných

ministerstvem. K dalším formám vzdělávání také patří vzdělávání zajištěné VŠ či VOŠ navazující na získanou odbornou způsobilost pro výkon povolání, účast na akreditovaných kurzech, odborné stáže v zařízeních sociálních služeb a účast na školicích akcích, kdy dokladem o absolvování je osvědčení vydané vzdělávacím zařízením. Podle názoru Milana Beneše<sup>13</sup> další vzdělávání probíhá velice nerovnoměrně a dá se specificky rozlišovat pro určitý typ zaměstnavatele, kdy státní správa aj. si vytvářejí vlastní systém vzdělávání jako součást své personální práce a pracovníci mají většinou dobrou možnost přístupu k dalšímu vzdělávání.

Hlavními formami vzdělávání zaměstnanců na ÚP jsou vzdělávací kurzy, které probíhají nejčastěji prezenční formou. Samozřejmě vzdělávací střediska využívají i dalších forem vzdělávání (distanční forma nebo e-learningem). Autorka této práce se za dobu sociálního pracovníka pomoci v hmotné nouzi neshledala s jinou formou než prezenční. Rozsah těchto kurzů většinou nepřesáhne 2-denní účast na vzdělávacím semináři. Za tři čtvrtě roku svého působení na KoP Prahy 3, autorka absolvovala pouze jeden seminář týkající se téma správního řádu, který byl v délce dvoudenního kurzu. Kurzy probíhají na různých místech České republiky a jsou zaměřeny na jednotlivé problematiky. Nabídku vzdělávacích kurzů obdrží vedoucí oddělení, následně ji předá metodikům oddělení, a ti poté nabízejí dané kurzy svým kolegům. Z celkového hlediska je časově neefektivní docházet na kurzy, neboť v té době se jejich pracovní činnost zastaví a není nikým nahrazena. Což má nejčastěji za následek neplánované přesčasové hodiny, které nejsou zaměstnavatelem propláceny. Bohužel je zde i nelehký úkol najít seminář, který by přinesl do zaměstnání něco nového. K uvedení konkrétního příkladu autorka poukazuje na skutečnost, že z absolvovaných šesti seminárních kurzů se polovina žádným způsobem netýkala dávek hmotné nouze. Je možné proto usuzovat, že zaměstnanci ÚP nemají vždy možnost výběru vzdělávacího kurzu, nebo svou účast na nich chápou spíše jako možnost dalšího odborného růstu do budoucna při hledání nového zaměstnání.

Vzdělávací kurzy často probíhají na různých kontaktních pracovištích Prahy, kde jsou k těmto účelům zřízeny konferenční či menší přednáškové místnosti. Kurzy jsou pořádány pro 20-40 zaměstnanců. Každý účastník obdrží vždy potřebný materiál, kterým jsou přednášené podklady v písemné formě a psací potřeby k doplňování si vlastních

---

<sup>13</sup> BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 120-121. ISBN 978-80-247-2580-2.

či nově získaných informací. Všechny kurzy jsou přednášeny tak, aby mohl mít každý účastník možnost se kdykoliv k projednávané věci vyjádřit, a často je školitelem vyzván k vyjadřování vlastních názorů, domněnek a zkušeností.

V závěru každého kurzu či přednášky je důležité ověřit, zda účastník kurzu porozuměl danému tématu v plném rozsahu a zda je tyto informace schopen převést do praxe. Nejedná se vždy o semináře ke změnám v zákonech či vyhláškách, nebo jen o opakování zákonů aj., ale jde také o semináře sebereflexe, metod uvolnění a zvládnutí stresu či kurzy asertivního chování. Výsledky získaného vzdělání jsou nejčastěji ověřovány závěrečnými testy, zprostředkovanými vzdělávacím zařízením, kdy následně pracovníci obdrží certifikát o absolvování kurzu. U každého absolvovaného kurzu má zaměstnanec možnost se anonymně vyjádřit k jeho obsahu a napsat připomínky školiteli. Připomínky se mohou týkat přímo školitele, nebo tématu absolvovaného kurzu. Každému účastníkovi kurzu je také poskytnuta možnost podávat podněty k dalším odborným kurzům či seminářům. Podněty jsou pak zasílány zpět do vzdělávacích středisek, kde jsou zpracovány a podle množství zájemců o dané téma jsou kurzy následně zprostředkovány.

### **3.3 Osobnostní rozvoj + plán osobnostního rozvoje zaměstnance**

Osobnostní rozvoj je proces, který trvá a vyvíjí se celý život. Zvláště v současné době je, při nezastavitelném tempu vývoje společnosti jako celku a různých technologií, velmi důležitý pro každého jedince, který se chce uplatnit v kterémkoliv pracovním zařízení. „Plán osobního rozvoje zaměstnance je jasný přehled činností, který může zahrnovat formální vzdělávání, samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, práci na projektech, účast na stážích, a další činnosti směřují k rozšíření znalostí a k rozvoji dovedností (obecně k rozvoji způsobilosti zaměstnance).“<sup>14</sup> Hlavním cílem osobnostního rozvoje je zaměření se na nejefektivnější způsob výkonu povolání, zlepšení znalostí a dovedností, které mohou kariérně vést zaměstnance do budoucna. Na sestavování plánu osobnostního rozvoje zaměstnanců se podílí vedoucí, který dle možností zajišťu-

---

<sup>14</sup> DUDEK, Martin. *Plán osobního rozvoje zaměstnance*. [online]. 2000. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>

je zaměstnancům odborné semináře či školení, které poskytuje Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Úřad práce se řídí platným zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. V § 227 zákona výše uvedeného zákona<sup>15</sup> je dáno, že zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců, který zejména zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Nabídka vzdělávacích programů pro zaměstnance úřadu práce přichází ze vzdělávacích středisek úřadů práce v Olomouci, Písku a Pardubicích. Kurzy, semináře a školení se uskutečňují po celé České republice, kdy se vybírají nejvhodnější prostory k počtu zájemců. Během rozvoje zaměstnanců se každý pracovník řídí etickým kodexem úředníků a zaměstnanců veřejné správy. V roli sociálního pracovníka se dále řídí i etickým kodexem sociálních pracovníků.

K důležitým „hnacím motorům“ osobnostního rozvoje každého zaměstnance patří motivace. Motivace usměrňuje člověka k plnění cílů organizace. Plánování osobního rozvoje umožňuje rozvíjet potřebné kompetence zaměstnanců. Zaměstnancům, kteří přicházejí do osobního a častého kontaktu s klienty, je potřeba zajistit kvalitní možnost osobního rozvoje, vedoucího ke zkvalitnění poskytovaných služeb ze strany zaměstnanců ke klientům. Důležitým faktorem pro vhodný rozvoj zaměstnanců je počet pracovníků na pracovišti, kteří svým vzděláním odpovídají pracovnímu zařazení, průběžný dohled metodiků či supervizorů, kvalitní pracovní podmínky, přátelský pracovní kolektiv a v neposlední řadě náležitě finanční ohodnocení. Mnozí se mohou domnívat, že finanční ohodnocení je jedním z nejdůležitějších podmínek pro výkon, ale autorka práce je přesvědčena o skutečnosti, že z dlouhodobějšího hlediska je kvalitní pracovní kolektiv je na minimálně stejné úrovni důležitosti. Pocit, že člověk někam patří, je v kolektivu vítán a může se vždy spolehnout na pomoc a podporu ostatních, je velmi důležitým faktorem spokojenosti zaměstnance.

Plán osobnostního rozvoje by měl zahrnovat přehled činností, jako je odborné vzdělávání a sebevzdělávání, nebo ochota učit se novým vývojovým metodám a postupům při práci. Osobnostní rozvoj by měl zahrnout veškeré aktivity vedoucí k odbornému růstu zaměstnanců. „Cílem plánu osobního rozvoje zaměstnance je definovat činnosti,

---

<sup>15</sup> Zákony od Centrum.cz. *Hlava II. – odborný rozvoj zaměstnanců*. [online]. © 2009–2010. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-10-hlava-2>.

které zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu zaměstnance a pro možný budoucí pohyb v rámci kariéry zaměstnance.“<sup>16</sup>

Při sestavování plánu osobnostního rozvoje zaměstnance je důležité stanovit několik zásadních bodů, které by měl každý respektovat. V první řadě je důležité zhodnotit způsobilost zaměstnance. Poté je třeba stanovit nutná odborná školení, která by měl zaměstnanec v průběhu roku absolvovat, přizpůsobit školení k potřebám organizace. Při zavádění nových technologií či změn v zákonech je nutné poskytnout v rámci kariérního postupu možnost dalšího odborného růstu mimo aktuální pracovní zaměření. Na dodržování plánu osobnostního rozvoje by měl dohlížet vedoucí oddělení, který pak může dle odborné kvalifikace zaměstnanců organizovat jejich další růst.

---

<sup>16</sup> DUDEK, Martin. *Plán osobního rozvoje zaměstnance*. [online]. 2000. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>

## 4 Práce zaměstnanců ÚP s klientelou

Zaměstnanci úřadu práce, kde sama autorka bakalářské práce pracuje na pracovišti dávek pomoci v hmotné nouzi, řeší každý úřední den sociální situace, které postihli jejich stávající, případně nové klienty. Sociální situace je stav, který již člověk, žadatel o dávky, není schopen řešit samostatně či v nejbližším okruhu rodiny a přátel a musí se obrátit o pomoc ke státu. V dnešní době je pro mnohé rodiny či jedince velice těžké se ekonomicky zajistit. Zároveň je v naší společnosti uplatňován princip subsidiarity, který vychází z představy, že člověk je osobností s jedinečnými vlastnostmi a schopnostmi, kterými si musí dopomoci k zajištění základních životních potřeb. Toho by měl dosáhnout soustavným rozvíjením a kultivováním se, sebevzděláváním a kvalitní přípravou na život, aby se mohl plně začlenit do společnosti. Tedy dle principu subsidiarity by se měl být každý jedinec schopen sám o sebe postarat. Pokud toho není schopen, je povinnost pomoci očekávána především ze strany rodiny, která by mu ji měla na základě svým schopností a možností poskytnout. Pokud tomu tak není, je jedinec v tíživé sociální situaci nucen obrátit se na jiná společenství a poté na stát. Autorka chce tímto poukázat na fakt, že dnešní společnost je směřována tak, aby pomoc od státu byla očekávána až na posledním místě, kdy již není jiných možností, jak si vlastním přičiněním (nebo za pomoci rodiny a okolí) zlepšit svou stávající situaci. Jedinci se mohou během svého života dostat do mnohých situací, které již nezvládají. Jsou to především případy ztráty zaměstnání a tím i stálého příjmu, nebo jsou ohroženi zdravotním stavem anebo sociálním prostředím. Veškeré změny, které působí na jedince, jsou vnitřního a vnějšího faktoru. Při působení nepříznivé situace v souvislosti s ekonomickými důsledky, které jsou hlavní příčinou žadatelů o sociální dávky, mluvíme o sociální události. Sociální událost vzniká ve spojitosti se zdravotním stavem, nezaměstnaností, nouzí, stářím, mateřstvím a na něm navazující výchovou dětí. Změny, které nás provází, mohou být jak předvídatelné, tak nepředvídatelné. Tato pomoc řeší situace hmotné a sociální nouze, kdy základními nástroji pomoci je sociální poradenství, hmotná pomoc peněžní a sociální služby. Sociální pomoc zaměstnanců úřadů práce je zaměřena na tíživou sociální situaci žadatele. Má vést k překlenutí nepříznivého období a má dopomoci, v co nejkratším časovém úseku, se opět vrátit jako soběstačný jedinec do společnosti.

## 4.1 Role sociálního pracovníka

Sociálním pracovníkem se jedinec stává po naplnění požadavků stanovených zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, kdy příprava na budoucí povolání obsahuje odbornou vzdělanost a praxi. Vzhledem ke skutečnosti, že neexistuje pouze jeden směr v sociální práci, je nutno přizpůsobit pomoc dle individuálních potřeb jednotlivých klientů.

Sociální pracovník zastává hned několik rolí<sup>17</sup>, kdy je pečovatelem, zprostředkovatelem, učitelem, poradcem či terapeutem nebo případovým manažerem. Tyto role povětšinou zastává každý zaměstnanec úřadu práce, neboť lidé úřad práce navštěvují po každé, kdy jejich sociální situace může vést k obtížnému překonání nepříznivého životního období. Zaměstnanci jsou povinni, dle svých znalostí, poskytnout žadateli o dávky jak odborné, tak základní poradenství. „K předpokladům pro výkon sociálního pracovníka dle zákona o sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost.“<sup>18</sup> Zaměstnanci úřadu práce musejí být také kompetentní, což znamená, být způsobilí pro výkon povolání a musí jednat odpovědně v souvislosti se znalostmi. K základním kompetencím sociálního pracovníka patří „rozvíjet účinnou komunikaci, orientovat se plánovat postup, podporovat a pomáhat k soběstačnosti, zasahovat a poskytovat služby, přispívat k práci organizace a odborně růst“<sup>19</sup>.

Sociální pracovník ale není jediná role, kterou musí zaměstnanci úřadu práce zastávat, další a neméně důležitou součástí jejich výkonu povolání je postavení úřední osoby, která se řídí jak zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ale i etickým kodexem úředníků a zaměstnanců veřejné správy v ČR.

V poslední době je téma Úřadů práce čím dál častěji medializováno a to v souvislosti s chybami systému či zpožděnými výplatami, ale i s nedostatečnými finančními prostředky. Autorka práce, která je zároveň zaměstnancem chce poukázat na současnou situaci a náročnost pracovní pozice, na chování klientů a možnosti vzdělávání zaměst-

---

<sup>17</sup> VRTIŠKOVÁ, Marie, M. HAVLÍČKOVÁ. Teorie a metody sociální práce. vyd. 1. Brno: Tribun EU, s. r. o., 2009. s. 47. ISBN 978-80-7399-877-6

<sup>18</sup> Tamtéž s. 51

<sup>19</sup> Tamtéž s. 32

nanců. Úřady práce jsou i často mylně spojovány pouze se zaměstnaností a mnoho lidí neví, jak vypadá jejich současná podoba, nevědí kam chodit, nemají celkový přehled o ÚP ČR. Úřad práce plní úkoly v oblastech zaměstnanosti, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, státní sociální podpory, dávek pro osoby se zdravotním postižením, příspěvku na péči a inspekce poskytování sociálních služeb a pomoci v hmotné nouzi.

## 4.2 Sociální klient

Sociální klient je jedinec, který se dostal do tak tíživé situace (ať již vlivem vnitřních či vnějších podmínek), že ji již vlastním přičiněním a ani s pomocí rodiny a svého okolí není schopen řešit. Sociálním klientem se dle skript o metodách sociální práce<sup>20</sup> stává jedinec, na kterého působí vnitřní, vnější či smíšené příčiny. Přičemž mezi vnitřní patří zdravotní postižení ať již mentální, duševní či tělesné, dále narušení zdravý a fyziologický proces stárnutí, nebo odlišný etnický a sociální původ. Příčinami vnějšími může být krize (ekonomická, politická), civilizační a dezintegrační faktory, nedostatky ve funkcích základní společenské rodiny (rodina není, rodiny dysfunkční) a mnoho dalších. Smíšenými příčinami je míněno napětí mezi jedincem a společností, jehož následkem mohou být duševní či emocionální poruchy, antisociální chování nebo neadaptivní chování.

Příčin, které mají za následek nepříznivou situaci jedince, je mnoho. Jedinec se každodenně dostává do situací, které jsou pro něho zátěžové. Záleží na projevech, které jsou tím provázené. Zátěžové situace, které nutí navštívit žadatele úřad práce, jsou již pro něho zvýšenou až hraniční zátěží, kdy se pro něho podmínky stávají obtížnější. Žadatel je objektivně nezvládá a podléhá psychickým i fyzickým vlivům. V tento moment se práce na pracovišti může komplikovat, neboť klient podléhá emocím a jeho chování se někdy stává neadekvátním. I na takové situace jsou zaměstnanci připraveni a proškolení, jak klienta opět uklidnit a dál pokračovat ve spolupráci. Klient může podléhat primitivním reakcím, kdy si své nepřiměřené chování ani zcela neuvědomuje a pouze se začíná bránit, může dojít i k agresi vůči pracovníkovi. „V náročných život-

---

<sup>20</sup> VRTIŠKOVÁ, Marie, M. HAVLÍČKOVÁ. Teorie a metody sociální práce. vyd. 1. Brno: Tribun EU, s. r. o., 2009. s. 44-46. ISBN 978-80-7399-877-6



ních situacích nepoužívá jedinec vždy pouze prostředků, které zajišťují optimální adaptaci. Uchyluje se někdy vědomě či nevědomě k takovým způsobům chování, které nemůže považovat za adaptivní, ale které mu pomáhají se bránit tlaku situace, pomáhají mu snižovat napětí a poskytují mu pocit uvolnění.“<sup>21</sup>

Sociální práce s klientem je základním nástrojem sociální pomoci, která probíhá na základě úzké spolupráce sociálního pracovníka či referenta úřadu práce s klientem, žadatelem o pomoc. Tato pomoc probíhá prostřednictvím vhodných sociálních služeb či nástrojů v podobě sociálních dávek. Sociální práce ve státních organizacích vyžaduje osobní angažovanost sociálního pracovníka v problémech cizích lidí, žadatelů o pomoc, povědomost o sociálním a ekonomickém prostředí klienta. Při práci s klientem musí zaměstnanec mít povědomost o typech žadatelů přicházejících žádat o sociální dávky. Měl by také v sociální práci s ním uplatňovat teorie pro práci s klienty. Sociální práce je propojena s mnohými vědami, jako je psychologie, pedagogika, sociologie či medicína aj. Právě na základě těchto dlouholetých výzkumů, které přinesly spoustu znalostí a zkušeností byly vypracovány postupy pro sociální práci s cílem dopomoci klientům překlenout nepříznivé sociální období. Sociální práce má tedy také své teorie a postupy, které by měl každý zaměstnanec, ať již sociální pracovník či referent sociálních dávek, aplikovat v praxi. Spolupráce žadatelů se sociálními pracovníky na úřadech práce probíhá individuálně. Problémy se řeší s vždy s jedním klientem či okruhem oprávněných osob. Cílem spolupráce sociálního pracovníka a žadatele je úplný a skutečný vhled do příčin současné nepříznivé situace klienta. Žadatel by o pomoc v hmotné nouzi měl vždy uvést všechny skutečnosti o jeho celkovém sociálním a majetkovém poměru. Současná sociální práce se orientuje na klienty v jejich sociálním prostředí, tedy na jeho bydlení, rodinu či organizace, které mu mohou zprostředkovat další pomoc. Sociální pracovník úřadu práce by neměl nikdy svou práci brát jako čistě neosobní a řídit se formuláři, které od klienta obdrží, ale měl by s ním po celou dobu spolupráce pracovat a pomáhat mu hledat další možná řešení ke zlepšení situace klienta. Samozřejmě dnešní podmínky, kdy je velmi málo zaměstnanců úřadů práce po celé České republice, neumožňují do potřebné míry zajistit řádnou sociální pomoc každému klientovi. Z autorčiny zkušenosti lze říct, že se činnost sociálního pracovníka velmi často zužuje pouze na úřední činnost vedoucí k pouhému vyplnění nutných formulářů.

---

<sup>21</sup> Tamtéž s. 175

### 4.3 Prevence vyhoření

Zaměstnanci úřadu práce jsou téměř každý den vystavováni velkému psychickému tlaku a to jak ze strany klientů, tak ze strany zaměstnavatele, kdy se musejí řídit platnými zákony a jejich lhůtami pro splnění povinností. Toto nelehké zaměstnání vede postupem času k zapomínání na důležitost vlastních zájmů a koníčků, které pak vede k postupnému vyhoření úředníka. Proto téměř každý zaměstnanec podstupuje v průběhu roku školení na téma syndrom vyhoření. A co vlastně syndrom vyhoření znamená. První přírodní vyhoření, kdy se člověk ocitl na dně, byl případ narkomana, kterého tak označil Graham Green ve své knize *A Burnt out case*<sup>22</sup>. Psychoanalytik Herbert J. Freunderberger, poté popsal z vlastní zkušenosti tělesné a psychické příznaky, které se objevují u lidí, kteří se věnují práci s lidmi ať dobrovolně nebo z pozice svého zaměstnání. Jedná se o příznaky z pracovního stresu, které doprovázejí jejich povolání. Přičemž stres je tlak či zátěž organismu, se kterým člověk každodenně a nevědomě bojuje. Stres se projevuje hned po několika stránkách - tělesné, duševní, a emocionální. Má také velký vliv na sociální vztahy, které jsou u zaměstnanců obecních, městských a úřadů práce nejdůležitějším faktorem. Právě v tuto chvíli může ubývat angažovanosti a úsilí pomáhat klientům v jejich problémech. Pracovník nemusí být schopen ani ochoten pracovat s klienty, vnímat je a hledat vhodné způsoby řešení jejich nepříznivé sociální situace. Každý pracovník má po určité době alespoň jeden z příznaků, ale bohužel záleží hlavně na nich samotných, jak se dokáží se svým povoláním vyrovnat a proti syndromu vyhoření bojovat. Při každém kurzu na téma sociálního vyhoření, který zaměstnanec podstoupí, školitelé upozorňují na příznaky, které tento jev provázejí. Je to velice důležitý moment, neboť lidé jsou často vůči svým pocitům nepozorní a nepřikládají jim větší důležitost. V zaměstnání může docházet ke špatnému vymezení kompetencí, dochází k nepoměru mezi povinnostmi a právy, k nedostatku uznání, kritice, absencí ocenění, úkolům přesahující schopnosti a kvalifikace, přemíře úkolů aj. V kurzech si zaměstnanci také připomínají motivy pomáhání jako je altruismus, soucit, povinnost, seberealizace či pocit důležitosti, které je vedly k těmto

---

<sup>22</sup> GREEN, Graham (z agn. originálu přeložil Fröhlich František). *Vyhaslí Případ*. vyd. 2. Praha: Kalich. 2007. ISBN 978-80-7017-065-6.

profesím. Zároveň jsou jim připomínány metody prevence a zvládnání stresu, které předcházejí syndromu vyhoření.

Prevenčí se podle učebního materiálu z VOŠ sociálně právní<sup>23</sup> míní kvalitní příprava na profesi, jasná definice poslání organizace a metod práce, jasná definice profesionální role pracovníka a náplň práce, existence systému zácviku nových pracovníků, existence programů profesního rozvoje, podpora dalšího vzdělávání, průběžná supervize, omezení počtu případů, se kterými je pracovník v kontaktu, nasazení více pracovníků v náročných programech, omezení administrativní zátěže, omezení pracovního úvazku a kombinace přímé práce s klienty s jinými činnostmi. Prevenčí je myšleno vytváření zdravého systému sebepodpory. Důležitou součástí je život mimo roli sociálního pracovníka, kvalitní profesní podpora, sebereflexe a seberozvoje, které vedou k uvolnění organismu a ke zlepšení schopností naslouchání a řešení v pomoci sociální situace. Práce sociálního pracovníka ať již na oddělení hmotné nouze, či státní sociální podpory, není jen o pomoci v konkrétní situaci, ale spočívá také i v poradenství k dalším krokům ke zlepšení situace klienta. Dále jsou na kurzech předváděny malé techniky relaxace. Výraznou pomocí, která by mohla být poskytována zaměstnancům úřadů, jsou supervizní semináře, kde by se mohli pracovníci vyzpovídat ze svých zkušeností, pomoci si vzájemnou konzultací problému mezi spolupracovníky. Bohužel supervize nejsou zaměstnancům profesně poskytovány.

#### **4.3.1 Význam supervize**

Supervize má za cíl spolupráci mezi supervizorem a supervidovaným, kdy supervidovanými může být více členů souběžně, kteří dohromady tvoří tým. Tato vzájemná spolupráce by měla vést k péči o klienty, kdy v tomto případě jsou klienty zaměstnanci úřadu práce. Mezi hlavní cíle patří podpora profesního růstu, kdy by klienti (zaměstnanci) měli cítit povzbuzení, úlevu a motivaci ze strany supervizora. V rámci supervize by měla probíhat vzájemná informovanost, podpora, měly by být poskytovány citlivé odpovědi na konkrétní dotazy, názory a měl by být zdůrazňován pocit sounáležitosti. Tyto projevy vedou ke stmelení týmu a uvolnění komunikační bariéry, které umožňují

---

<sup>23</sup> VRTIŠKOVÁ, Marie, M. HAVLÍČKOVÁ. Teorie a metody sociální práce. vyd. 1. Brno: Tribun EU, s. r. o., 2009. s. 121. ISBN 978-80-7399-877-6

poznání sebe sama i nejbližšího pracovního okolí. Cílem supervizora je pomáhat najít, využívat a dále rozvíjet schopnosti sociálního pracovníka. Supervize může probíhat v několika úrovních (týmové supervize a skupinové supervize kazuistické), které jsou pro zaměstnance z pohledu autora nejvhodnější a to důvodu spolupráce u komplikovaných případů. Hlavní výhodou je okamžitá zpětná vazba, hledání vhodných způsobů řešení a pocit vzájemného sblížení se zaměstnanců na pracovišti. Individuální supervize umožňují probírat komplikovanější případy v soukromí.

## 5 Způsoby komunikace na úřadech

Hlavní, jednou z nejdůležitějších metod při práci s klienty na úřadech práce, je metoda založená na rozhovoru. Pro plnohodnotný a vstřícný komunikační vztah je velmi důležité, aby se obě strany, jak úředník, tak klient, k sobě chovaly na zdvořilé rovině, která nikoho nestaví od počátku na mocenskou či nepřátelskou pozici. Zaměstnanci úřadu práce by se měli řídit etickým kodexem úředníků a zaměstnanců veřejné správy, který určuje povinnosti a práva zaměstnanců. Etický kodex byl zpracován zaměstnanci ministerstva vnitra České Republiky, kdy jsou v kodexu vyměřeny standardy chování úředníka ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům na pracovišti. Jsou zde vymezeny i zásady práva a spravedlnosti, ze kterých vyplývají zásady, jako je zákonnost. Je v něm stanoveno, že úředník plní své povinnosti v souladu se zákony a dalšími právními a evropskými předpisy, jako i s právem Evropské unie a dalšími mezinárodními smlouvami. Dále se řídí rozhodováním, kdy má zaměstnanec volit nejvhodnější způsoby řešení, kdy zasahuje do práv osob jen za podmínek stanovených zákonem. Dále se řídí profesionalitou, kdy úředník nepodléhá předsudkům a stále si během svého výkonu práce zvyšuje odbornou kvalifikaci. Úředník má být dále také nestranným při rozhodování nebo poskytování informací. Také má svou pracovní činnost neodkládat a vše plnit v zákonem stanovených lhůtách. Dle etického kodexu by nemělo docházet ke střetu zájmů, korupci, má zachovávat mlčenlivost, poskytovat veřejnou činnost, poskytovat dle právních předpisů pravdivé a úplné informace, efektivně a ekonomicky nakládat se svěřenými prostředky, být reprezentativní a dodržovat další etické zásady (etický kodex). Chování sociálních pracovníků na úřadech se dále řídí etickým kodexem sociálních pracovníků v české republice, kde jsou zahrnuty etické zásady, pravidla etického chování sociálního pracovníka a etické problémové okruhy. Ale bohužel se zaměstnanci často setkávají se situací, že i když dodržují všechny zásady etického chování a jednání, jsou ze strany klientů slovně napadáni. Bohužel, i přes mnohé předpisy, není nikde dáno, jak by se měli klienti chovat na úřadech práce vůči svým referentům. Jak již bylo zmíněno, tak základním nástrojem pro práci s klientem je rozhovor. Při každém rozhovoru se prolínají dvě stránky a to stránka věcná, kdy získáváme informace a pak také stránka sociálně emoční, která se váže na postoj úředníka ke klientovi a naopak. Tato stránka umožňuje úředníkovi vcítit se do situace klienta a chovat se k němu s mírou direktivity, která vede k přímému usměrňování chování a jednání na pracovištích.

Rozhovor na pracovišti se řídí dle účelu a cíle úředníka, kdy informace získává a to v rámci anamnestického rozhovoru, který je nezbytnou součástí v navazování kontaktu. Během anamnestického rozhovoru dochází ke zjišťování sociální situace klienta, jeho rodiny, bydliště, vzdělání aj. Další metodou kontaktu s klientem je diagnostický rozhovor, který může být podobný anamnestickému. Během diagnostického rozhovoru se zjišťují současné obtíže, které klienta na úřad přivedly, po případně jak dlouho trvají, kdy vznikly atd. Třetím typem k získání informací od klienta je metoda explorativního rozhovoru, kdy se již navázal kontakt, na jehož základě pracovník zjišťuje nejtěživější oblast potíží.

Další metodou rozhovoru je poskytování informací, které úředník sděluje klientovi. Tato metoda se zakládá na činnosti, při které úředník poskytuje objasňující a vysvětlující rozhovor, na jehož základě informuje klienta o jeho možnostech, právech a povinnostech. Úředník také seznamuje klienta s možnými důsledky lživých informací, neboť klienti jsou vždy informováni o dokladovací povinnosti. Předkládá nástin budoucí spolupráce a navrhuje případné další schůzky k doložení potřebných podkladů pro nárok na sociální dávky. V průběhu rozhovoru, při kterém úředník podává informace, vede také poradensky – informační rozhovor, při kterém informuje žadatele o dalších možnostech nároku na sociální dávky či je odkazuje na specializovaná pracoviště, kde jim může být poskytnuta další odborná sociální péče, pomoc. Posledním, ale zároveň neméně důležitým nástrojem rozhovoru je psychoterapeutický rozhovor, během kterého se snaží úředník klienta ovlivnit a informace mu poskytuje takovým způsobem, aby o ně projevil zájem a chtěl u sebe touto metodou navodit změnu.

S klienty úřadu práce vede často pracovník nestandardizovaný rozhovor neboli nestrukturovaný. Je to volná forma rozhovoru, která má vést k uvolněné komunikaci. U této formy rozhovoru je velice důležité aktuální emoční rozpoložení jak zaměstnanců, tak žadatelů o pomoc, neboť vzájemné působení emocí hraje během této komunikace velkou roli. Autorka práce se sama řídí na pracovišti heslem „chovej se, tak jak chceš, aby se k tobě chovali druzí“, ale často se najdou klienti, u kterých tento přístup nemůže nikdo očekávat, neboť se vyskytli v tak obtížné situaci, že jsou zmítáni emocemi, které jen stěží dokáží ovládat. K výhodám nestrukturovaného rozhovoru patří možnost volného vyjádření své aktuální situace, která dává pracovníkovi možnost empatického vcítění se do situace klienta. Dále přináší větší objem informací, pro lepší přehlednost situace, získává se zde přehled o intelektové úrovni klienta, který je důležitá při další vzájemné kooperaci. Tento typ rozhovoru má však i své zápory, kterými jsou u tohoto

typu rozhovoru velké časové nároky. Bere se na zřetel, že žadatel musí být vyslechnut, což může vést k tendencím „odbočovat“ od tématu. Tento typ rozhovoru je velice časově i psychicky náročný pro zaměstnance, neboť musí věnovat každému klientovi potřebný a optimální čas.

Obsah rozhovoru na úřadech práce:

- zjištění důvodů klientovi návštěvy,
- objasnění problému a jeho dopadu na klientův současný stav,
- obeznámit žadatele o povinnostech,
- poskytnutí informací o dalších možnostech,
- shromáždění anamnestických údajů,
- shrnutí důvodů návštěvy, kdy je žadatel obeznámen s celým průběhem rozhovoru,
- kontrola, zda klient všemu porozuměl,
- dohoda termínu další konzultace či doložení potřebných podkladů.

## 6 Kvalitativní šetření

Kvalitativní způsob šetření si autorka bakalářské práce vybrala z důvodu nejvhodnějšího pochopení rozvoje zaměstnanců na úřadu práce Prahy 3, neboť se metoda kvalitativního výzkumu zaměřuje přímo jak na jedince, tak i na skupinu subjektů, kteří jsou předmětem zkoumání. Kvalitativní metoda byla vybrána před kvantitativní metodou z toho důvodu, že mnoho zaměstnanců bylo na KoP Prahy 3 nově přijato až v průběhu roku 2012 a metoda kvalitativního šetření bude uskutečněna se zaměstnanci, kteří jsou pracovníky ÚP ČR minimálně po dobu 5 a více let. Metoda kvalitativního šetření umožňuje lepší pohled na skutečnosti, zkoumání rozvoje a možností vzdělávání u vybraného zkoumaného subjektu (zaměstnance ÚP ČR) do hloubky. Kvalitativní výzkum nemá jasně a pevně stanovený způsob zkoumání, neboť zahrnuje řadu postupů. U metody kvalitativního přístupu se dá tedy říci, že nejkvalitnější informace a nejpřesnější interpretace získáme co nejdůkladnějším zkoumáním subjektu, studováním spisové dokumentace a také metodou rozhovoru, na jehož konci se dá popsat detailní a konkrétní obraz rozvoje a vzdělávání zaměstnanců na ÚP ČR KoP Prahy 3.

K prioritním výhodám této metody sběru dat je skutečnost, že u kvalitativního šetření nemusíme mít pevně stanovené cíle, jako to mu bývá u kvantitativního šetření. Samozřejmě, výsledky kvantitativního šetření jsou také po ukončení sběru dat pevně stanovené, což je výhodou. K cílům kvalitativního šetření patří pochopení, popis a vyvážení hypotéz, kdy nejde o verifikaci hypotéz, jako je tomu u kvantitativního sběru dat. K důležitým charakteristikám kvalitativního výzkumu také patří interaktivní a vývojový aspekt výzkumu, který je významným faktorem při sběru dat. Sběr dat u kvalitativního šetření je časově náročnější, ale vyhodnocování lze provádět již v průběhu samotného šetření. K základním typům kvalitativního výzkumu patří případová studie, která se zabývá komplexností případu, a to na základě autobiografie, životopisu a spisové dokumentace. Dalším důležitým zdrojem dat je metoda rozhovoru a pozorování. „Výsledkem kvalitativního šetření nejsou statistiky, číselné tabulky či grafy, ale výpověď,



analýza a detailní popis, který nám pomůže porozumět zkoumanému problému a umožní dobré poznání konkrétních situací a skutečností.“<sup>24</sup>

## 6.1 Cíle kvalitativního šetření

Pro praktickou část budou cíle kvalitativního šetření zpracovávány tak, aby se daly co nejlépe popsat možnosti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ÚP ČR na KoP Prahy 3. Autorka práce se zaměřila především na:

- první kontakt zaměstnance s ÚP ČR,
- životopis zaměstnance,
- možnosti a nabídku vzdělávacích kurzů,
- možnosti dalšího vzdělávání ze strany ÚP ČR,
- kariérní postup,
- časovou náročnost pracovní pozice,
- současnou spokojenost zaměstnanců s pracovní pozicí a platovým ohodnocením.

## 6.2 Metody kvalitativního šetření

Kvalitativní metoda šetření v sobě zahrnuje několik typů výzkumu a různých metod šetření. Kvalitativní šetření se autorka práce rozhodla provádět na základě sběru dat, nestrukturovaného rozhovoru a také zde budou vloženy autorčiny poznatky z metod pozorování, které probíhá od začátku pracovního zařazení na pozici referenta hmotné nouze na KoP Prahy 3. Pozorování probíhalo jako otevřené zúčastněné pozorování a zároveň nemělo vliv na chování zkoumaných subjektů, jelikož probíhalo v pracovním prostředí. Během otevřeného zúčastněného pozorování jsou účastníci situace pozorování a jsou si toho zároveň vědomi. Nestrukturovaný rozhovor neboli narativní rozhovor, vede výzkumný subjekt k volnému vyprávění příběhů, názorů a

---

<sup>24</sup> REICHL Jiří, *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2009. str. 40-41. ISBN: 978-80-247-3006-6.

postojů. U této formy rozhovoru výzkumník spíše pouze podněcuje dotazovaného k vyprávění. Sběr dat bude prováděn z dostupných informačních zdrojů, které lze se svolením získat z osobní složky každého zaměstnance. Zde se ukládají veškeré podklady o absolvování vzdělávacích kurzů a dosaženém vzdělání. Také bude zkoumána možnost dostupných vzdělávacích kurzů a jejich důležitost pro rozvoj zaměstnanců ÚP ČR. Na základě analýzy dat se autorka práce pokusí zmapovat proces vývoje zaměstnanců ÚP ČR KoP Prahy 3.

Analýza dokumentů může mít podobu jak kvalitativní, tak kvantitativní. U kvalitativní analýzy nejdříve hledáme, co je třeba a jakým způsobem analyzovat a sledujeme více aspektů u jednoho objektu. Kvantitativní analýza se provádí v případech, kdy jsme schopni provést určité hodnocení, popřípadě sledovat počty nebo frekvence výskytu určitých fenoménů u zkoumaného objektu.<sup>25</sup>

### **6.3 Definování případů**

V této části bakalářské práce by autorka ráda představila 3 vybrané zkoumané subjekty, které budou následně konkrétně rozpracovány. V původních zkoumaných subjektech měly být 2 metodičky KoP Prahy 3 a to metodik dávek pomoci v hmotné nouzi a metodik pro dávky příspěvek na péči (dále jen PnP). Z důvodu dlouhodobé nepřítomnosti metodika PnP, budou použity jiné subjekty zkoumání a těmi je metodik dávek pomoci v hmotné nouzi, vedoucí oddělení nepojistných sociálních dávek KoP Prahy 3 a dále referentka hmotné nouze, která na tuto funkci nastoupila v únoru 2012. Kvantitativní výzkum bude prováděn u celkového počtu 3 zaměstnanců KoP Prahy 3. V tomto případě, kdy autorka bude hovořit se zaměstnankyněmi, které vystupují v určité funkci. Anonymita osob je sporná, i když hovoří o tématu, které není nikterak tajné. Ale i v tomto případě platí, že osoba v anonymitě se cítí lépe, tudíž jejich jména nebudou zveřejňována a budou vystupovat pod fiktivními jmény.

U první kazuistiky se autorka bakalářské práce zaměří na kontakt s metodičkou hmotné nouze KoP Prahy 3, která tuto funkci zastává od ledna 2012. Její vývoj jako zaměstnance bude mapován od samého počátku. Budou zjišťovány důležité momenty

---

<sup>25</sup> Tamtéž str. 126-130

zaměstnaneckého postupu na nové pozice, jejich možnost odborného vzdělávání, do jaké míry je zprostředkováno ze strany zaměstnavatele, a také zda je zaměstnavatelem přihlíženo na § 232 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, kde je stanoven rozsah pracovního volna při zvyšování kvalifikace zaměstnance.

Ve druhé kazuistice bude představena vedoucí nepojistných sociálních dávek (dále jen NSD) kontaktního pracoviště Prahy 3, se kterou bude veden také nestandardizovaný rozhovor, za jehož účelem bude autorka práce zjišťovat, po jak dlouhou dobu je zde zaměstnána, co vše musela v rámci odborného vzdělávání pro vedoucí pozici absolvovat a jaké pro tuto funkci musela splňovat požadavky.

Poslední a třetí kazuistika bude získávána ve spolupráci s referentkou, současně také sociální pracovnící hmotné nouze a zároveň s kolegyní autorky bakalářské práce. Ta pro bakalářskou práci byla vybrána z důvodu toho, kdy bylo náhodně a nezáměrně zjištěno, že zaměstnankyně již pracovala na vedoucí pozici SSP jiného kontaktního pracoviště Prahy. Proto bude zjišťována příčina pracovního postupu z vedoucí pozice zpět na referenta hmotné nouze. Co tomu předcházelo a jaký to má dopad na osobnost zaměstnankyně.

## **6.4 Kazuistiky**

V rámci praktické části bakalářské práce byly vybrány 3 zaměstnankyně KoP Prahy 3, kdy se každá nachází na jiné pracovní pozici. S každou z nich je autorka práce v každodenním pracovním kontaktu, kdy může využít jejich přirozenosti a vzájemné důvěry, neboť vztahy na pracovišti jsou mezi všemi zaměstnanci velice vstřícné a přátelské. Jednotlivé kazuistiky budou zpracovány i na základě možnosti náhledu spisové dokumentace a metod nestandardizovaného rozhovoru, vedeného se zkoumanými subjekty. Pro účely již zmiňované anonymity bude u první kazuistiky použito smyšlené jméno Jana, u druhé kazuistiky Klára a u třetí kazuistiky bude použito jméno Martina.

### 6.4.1 Jana

Jana: 46 let, současná pozice – vedoucí oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi, sociální pracovník a metodik hmotné nouze.

Jana vystudovala Gymnázium s ekonomickým zaměřením, které ukončila maturitou, poté nastoupila na studia Střední zdravotnické školy v Chomutově, obor zdravotní sestra. Tomuto studiu se věnovala již při zaměstnání. Čtyřleté studium bylo také ukončeno maturitní zkouškou. V roce 2009 začala studovat Technickou univerzitu v Liberci, Fakultu přírodovědní - humanitní a pedagogickou, kam nastoupila na obor sociální pracovník. Studium ukončila v září 2012, státní závěrečnou zkouškou s titulem Bc.

První Janino zaměstnání na úřadě, bylo v srpnu roku 2005, na pozici sociální pracovník. Jana v tomto roce nastoupila na Úřad městské části Prahy 3, Odbor sociálních věcí, kde zastávala funkci koordinátora komunitního plánování sociálních služeb na Praze 3. Na této pozici byla až do prosince roku 2006, poté přešla na oddělení hmotné nouze a sociální prevence. Zde byla na pozici sociální pracovník – dávkový specialista pro dávky pomoci v hmotné nouzi. Na této funkci pracovala až do prosince roku 2011. V té době se dávky slučovaly pod Úřad Práce ČR, tudíž od ledna 2012 přešla pod ÚP ČR – krajská pobočka Prahy 3, kontaktní pracoviště pro Prahu 3 na pozici sociální pracovník – metodik pro dávky pomoci v hmotné nouzi. Od února 2013 je Jana vedoucím oddělení hmotné nouze a zároveň jí zůstala funkce metodika pro dávky v hmotné nouzi.

V roce 2009 si musela Jana dodělat studium, které splňovalo obor spadající pod zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Zaměstnavatelem jí byl, dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, umožněn odborný rozvoj na základě výše zmiňovaného zákona, Hlavy II. Odborný rozvoj zaměstnanců, kdy s ní zaměstnavatel uzavřel kvalifikační dohodu, čímž Janě umožnil doplnit si kvalifikaci o požadované studium, odpovídající již zmiňovanému zákonu o sociálních službách. Dohoda obsahovala pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu za účelem příprav ke studiu stanovený na základě § 232 výše citovaného zákona. Dohoda byla uzavřena za podmínky, že studium bude dokončeno do 4 let od jeho zahájení. V roce 2007, kdy Jana přecházela na dávky pomoci v hmotné nouzi, při přechodu bylo její platové zařazení na 9. platovém stupni. V roce 2010 kdy studiem splňovala pozici sociálního pracovníka, postoupila o platovou třídu výše. V roce 2012 se sociální dávky sjednotily pod

Úřad Práce. Sjednocení probíhalo na základě vize ÚP ČR, který v rámci šetření na mzdových prostředcích zjistil, že stačí menší počet zaměstnanců. V té době Jana měla svou agendu, která čítala do 100 žadatelů o dávky pomoci v hmotné nouzi. Reorganizací bylo mnoho zaměstnanců propuštěno a na ÚP, oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi nastoupily 3 zaměstnankyně, které v té době museli překlápět dávky do nové aplikace. V té době se Jana stala metodikem dávek hmotné nouze, jelikož se dávkám věnovala nejdéle. Současně Jana dokončovala poslední semestr studií na VŠ. Dodnes sama nechápe, jak vše zvládala. Práce byla velmi časově náročná, přesčasy byly zaměstnavatelem propláceny, ale práci se musela věnovat i ve svém volném čase. Proplácené přesčasy byly až do listopadu 2012. Bylo to časově nejnáročnější pracovní období, které za svou kariéru zažila. K funkci metodika nepotřebovala žádný další odborný rozvoj, stačilo úspěšné ukončení zkoušky odborné způsobilosti z roku 2007, kterou musel každý zaměstnanec absolvovat. S přechodem na ÚP její platová třída klesla z 10. opět na 9. platovou třídu a to dle zákona č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Pozice metodika dávek hmotné nouze ji mzdové zařazení nezlepšila. Při nástupu do této funkce jí bylo zachováno osobní ohodnocení, které získala ještě jako sociální pracovník městské části Prahy 3. V únoru 2013 byla jmenována na pozici vedoucí oddělení hmotné nouze a začal jí být vyplácen příplatek za vedení. O konkrétních částkách nebylo s nikým hovořeno. K dosažení této pozice opět nemusela absolvovat žádné odborné vzdělání organizované zaměstnavatelem, i když by byla naopak ráda, kdyby jí ÚP kurz pro vedoucí pracovníky umožnil absolvovat, neboť kromě osobních zkušeností nemá v tomto směru žádné odborné znalosti. Zaměstnavatel v současné době zajišťuje, za účelem prohlubování kvalifikace, povinná školení organizovaná formou kurzů, školení či seminářů, kterých se musí zúčastnit každý zaměstnanec ÚP ČR v rozsahu 24 hodin ročně.

V rámci své pracovní náplně schvaluje dávky pomoci v hmotné nouzi. I když nemá vlastní agendu a je vedoucím 5 zaměstnankyň oddělení, veškeré dávky musí projít její kontrolou, což představuje v současné době přes 1 000 – 1 800 tisíce dávek ke zpracování měsíčně. Zde jsou zahrnuti noví žadatelé o dávky hmotné nouze (dle jen HN), stávající, ale i žadatelé připraveni k odejmutí dávek. Každá referentka hmotné nouze má v současné době 200 - 220 pravidelně běžících dávek. V rámci své pozice se Jana dobrovolně přihlásila do „mikro-týmu“, který je zprostředkován Ministerstvem práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) za pomoci Generálního ředitelství ÚP ČR (dále jen GŘÚP ČR). Členy tohoto týmu jsou pracovníci z MPSV a GŘÚP ČR, dále pak progra-

mátoři aplikace, metodici hmotné nouze a uživatelé aplikace. Tento „mikro-tým“ je zcela dobrovolný, je proplácen v rámci práce mimo pracoviště a řeší úpravy aplikace v rámci platného znění zákona. Hlavní nevýhodou této její angažovanosti je, že v době své nepřítomnosti na pracovišti není Jana nikým nezastoupena. Tímto se dostává, v rámci schvalování dávek, do časové tísně. Její účast v týmu je však velmi důležitá, protože tam řešenou aplikaci využívají následně všichni zaměstnanci oddělení hmotné nouze po celé ČR.

Na otázku, jak je se svou současnou pracovní pozicí a finanční ohodnocením spokojená, odpověděla, že bude vždy co zlepšovat.

### Shrnutí

Jana je nyní na pozici vedoucího oddělení a současně také metodika dávek pomoci v hmotné nouzi. Její pracovní vytíženost jí velmi komplikuje soukromý život, těžce propojuje pracovní a soukromé aktivity. Velmi často musí napracovávat přesčasy, jsou dny, kdy v práci zůstává do 22 hodiny večerní, aby mohla plnit své pracovní povinnosti. Zároveň svým podřízeným dělá supervizora a dle svých možností i odborného poradce v problematice dávek HN. Je také nucena řešit konflikty, vzniklé na pracovišti s žadateli o dávky HN. Její pozice je v současné době téměř neúnosná, často se stává, že nejsou plněny zákonem stanovené lhůty. Na své pozici je však nezastupitelná, proto se nyní všemi možnými prostředky snaží na své pracoviště získat dalšího metodika, který by převzal část její pracovní agendy.

### **6.4.2 Klára**

Klára: 27 let, současná pozice – vedoucí Oddělení nepojistných sociálních dávek Kontaktního pracoviště Prahy 3 a zároveň vedoucí Oddělení státní sociální podpory.

Klára vystudovala Střední školu s maturitou. Ihned po maturitě v roce 2004 nastoupila na úřad městské části Prahy 3, kam byla umístěna na pozici dávkového specialisty sociální pomoci. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci vykonávající svou pozici na dávek státní sociální podpory, nemusí splňovat požadavky na sociálního pracovníka, dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, nemusela Klára absolvovat doplňující vzdělání. Její platové ohodnocení začínalo na 8. platové třídě. V roce 2006 byla jme-

nována za svou dobře odváděnou práci na pozici metodika státní sociální podpory. Po jmenování do této funkce také nemusela absolvovat žádné odborné vzdělávání. Zaměstnavatel vychází ze získané odbornosti během praxe na pozici dávkového specialisty. Během tohoto období se Klára projevila jako spolehlivý a zodpovědný zaměstnanec a v lednu 2009 byla jmenována na pozici vedoucí oddělení dávek státní sociální podpory a její platová třída stoupla na 11. stupeň, kdy pobírala samozřejmě i příplatek za vedení. V té době, jako vedoucí, měla pod sebou do 15 zaměstnanců. S prací byla spokojená. V lednu 2012 při sjednocování dávek se vše změnilo. Dávky státní sociální podpory, dávky pro zdravotně postižené, dávky PnP a dávky HN byly sjednoceny pod názvem nepojistné sociální dávky (dále jen NSD). Tuto problematiku zpracovává v současnosti 25 zaměstnanců ÚP ČR KoP Prahy 3 a jejich vedoucí se stala Klára. Její platové ohodnocení kleslo na 9. platový stupeň, kdy jsou jí samozřejmě zohledňovány odpracované roky a příplatek za vedení. Její pozice začala být časově náročnější, musí být mnohem flexibilnější. Pracoviště smí jako vedoucí opustit až po splnění všech povinností. Pro Kláru neplatí stejné podmínky, jako pro ostatní zaměstnance, kteří mají pevný pracovní blok od 8<sup>00</sup>-13<sup>00</sup> hodin, poté mohou odcházet a chybějící hodiny napravit jiné dny.

V rámci své pracovní náplně zůstávají všechny povinnosti jako vedoucí oddělení SSP, kdy zpracovává odvolání SSP, vytváří oznámení, podepisuje veškerá rozhodnutí vydaná oddělením NSD, plní povinnosti v rámci vyřizování pohledávek. Jako jediná je oprávněná k vyplácení finančních obnosů v hotovosti v rámci poskytování dávek v hmotné nouzi, mimořádné okamžité pomoci. Také má na starosti zajišťování veškerých statistik, zajišťování personálních věcí a vyřizování veškerých stížností žadatelů o dávky. Jako vedoucí je přivolávána k řešení konfliktních situací mezi zaměstnanci a žadateli. V rámci své pozice je povinna zajišťovat zaměstnancům odborné prohlubování dosažené kvalifikace. Všechny semináře, školení a kurzy jsou zprostředkovány pouze přes vedoucí oddělení.

Do vedoucí funkce byla dosazovaná také bez předcházejícího odborného proškolení, ale v rámci výkonu své funkce následně absolvovala kurz základní manažerské dovednosti, manažerské dovednosti – vedení lidí, manažerské dovednosti – řešení konfliktů a manažerské dovednosti – hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Tyto kurzy jsou i několikadenní a konaly se ve vzdělávacích střediscích v Pardubicích.

## Shrnutí

Klára se nyní nachází na pozici vedoucí oddělení NSD a zároveň je vedoucí SSP. Z kvalitativního šetření, které s ní proběhlo lze dovodit fakt, že Klára byla na své pozici spokojená do chvíle přechodu agend pod ÚP a jejich sjednocení na oddělení nepojistných sociálních dávek. Od té doby je pracovní pozice velice časově a psychicky náročná. Klára je, v rámci možností, spokojená se zaměstnaneckým platem. Hlavním důvodem, který jí udržuje na této funkci je pracovní kolektiv, ve kterém se cítí velice příjemně.

### **6.4.3 Martina**

Martina: 62 let, současná pozice - referent a sociální pracovník dávek pomoci v hmotné nouzi.

Martina vystudovala gymnázium a poté úspěšně absolvovala sociálně právní nástavbu, která trvala 2 roky a byla ukončena maturitou. Touto nástavbou a vzhledem ke svému věku splnila podmínky zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách, v pozdějším znění.

První kontakt s úřadem byl již v roce 1991, kdy nastoupila jako sociální pracovník na úřad městské části Prahy 5. V té době nastoupila na dávky sociální potřeby, kterým se věnovala až do roku 2006. V tomto roce se stala vedoucí oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi, kdy podmínkou k vedoucí pozici byl doklad o absolvování zkoušky odborné způsobilosti. K vedoucí pozici se pro Martinu také vázala povinnost absolvování manažerského kurzu. V té době byla Martina v 10. platovém stupni a byly jí vypláceny též příplatky za vedení. V únoru byla Martina nucena v rámci delimitace pracovníků a přechodem agend pod ÚP rozvázat pracovní poměr. V únoru 2012 dostala Martina pracovní nabídku na funkci metodika hmotné nouze krajské pobočky ÚP Prahy 3, kdy absolvovala výběrové řízení. Poté co práci získala, jí vedení oznámilo, že nastupuje na pozici, kterou vykonává do současné doby. Tudíž byla přemístěna na Kontaktní pracoviště Prahy 3. S platovým ohodnocením klesla, jako všichni zaměstnanci ÚP, na 9. Platový stupeň. Její původní příjem se tím snížil na polovinu a zohledňovány jsou jí pouze odpracované roky.



Nyní je její pracovní pozice, kdy má na starosti agendu o více jak 200 žadatelích o dávky pomoci v hmotné nouzi, velice časově náročná. Obstarávání celé agendy jde nad rámec jejích časových možností a pracovní doby. Tato pozice přináší mnoho stresových situací, které vedou k psychickému vyčerpání a mohou se také projevit v kvalitě odvedené práce. Martina si je vědoma faktu, že časová náročnost referenta neodpovídá množství klientů, které má na starosti. V lednu 2013 Martina obdržela nabídku na pozici vedoucího dávek zdravotně postiženým a příspěvku na péči, kdy jí bylo zároveň nabídnuto vyšší platové ohodnocení. Tuto funkci z důvodu pracovního nenaplnění odmítla.

Když zvažuje nabídku odborných seminářů, které zaměstnavatel poskytuje, tak mnohdy dochází k závěru, že z časových důvodů mnoho seminářů či kurzů musí odmítnout, nebo nemá zájem o nabízená témata. K preferovaným seminářům z Martininy strany patří převážně kazuisticky zaměřené semináře, kde se probírá konkrétní řešení případů. Za jeden z nejdůležitějších faktorů, vedoucích k rozvoji pracovní činnosti, považuje kvalitu pracovního kolektivu, ve kterém cítí podporu a pevné pracovní zázemí.

#### Shrnutí

Martina je, vzhledem ke svému věku, na svém pracovním místě spokojená a již by ho nechtěla měnit. Sama se vyjádřila, že by již mohla být doma a užívat si důchodu, ale zaměstnání jí naplňuje. Dalším neopomenutelným faktorem jsou peníze, kdy prozatím nechce nastoupit do období neproduktivního věku. Nabízené odborné semináře jí nikterak neoslovují a většina jí nepřináší nic nového, co by již z praxe neznala. S platovým ohodnocením není ve srovnání s minulostí spokojená, ale spíše smířená.

#### **6.4.4 Závěrečné shrnutí**

V závěrečné diskuzi by autorka ráda zkonkretizovala zjištěné skutečnosti. Cílem práce bylo nahlédnout na možnosti rozvoje a vzdělávání ze strany zaměstnavatele, zda umožňuje vzdělávání dle potřeb zaměstnanců a také seznámit čtenáře s prací vybraných zaměstnanců ÚP ČR KoP Prahy 3.

Jedním ze zkoumaných faktorů bylo dosažené vzdělání, a zda má vliv na pracovní pozici. Ze šetření je zřejmé, že ne každý pracovník ÚP musí splňovat požadavky záko-

na č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Nepojistné sociální dávky jsou dále rozděleny na referáty dávek státní sociální podpory, u kterých není zapotřebí mít kvalifikované odborné vzdělání, které by splňovalo požadavky sociálního pracovníka. Dále jsou zde dávky pro osoby zdravotně postižené a dávky příspěvku na péči, kdy zaměstnanci musí splňovat podmínky sociálního pracovníka, neboť při své činnosti musí zastávat i terénní práci a účastní se sociálních šetření. Na základě této skutečnosti, bylo ověřováno, zda je odborné vzdělání zaměstnanců dostatečné a autorka zjistila, že jedna pracovnice nesplňuje požadavky sociálního pracovníka.

Na základě nově zjištěných skutečností proběhlo, za účelem získání více informací o této zaměstnankyni, další kazuistické šetření. V první polovině roku 2012, kdy nastupovala na dávky pro osoby zdravotně postižené, si v rámci své pracovní pozice chtěla zvýšit své vzdělání a to studiem VOŠ sociálně právní, kdy jí zaměstnavatelem byla přislíbena kvalifikační dohoda, ale po podání přihlášky a přijetí ke studiu byla znovu zkontakтовána a informována o nových skutečnostech a bylo jí řečeno, že kvalifikační dohoda s ní sepsána nebude. Studium bude jen její osobní aktivitou, která nebude zasahovat do pracovní doby. V současné době je zmiňovaná zaměstnankyně zároveň studentkou VOŠ sociálně právní, kdy se zapsala na distanční studium, které probíhá každý čtvrtek během pracovní doby. Tudíž si musí napracovávat hodiny za každý den své nepřítomnosti, což obnáší každodenní přesčasové hodiny. Jako důvod zrušení kvalifikační dohody zaměstnavatel uvedl, že studium je časově náročné a není dostatečný fond pracovních podmínek. Vzdělání v současné době a po dobu studií je považováno za nepoužitelné. Po vyjádření ze strany ředitelství je zřejmé, že nejsou platové prostředky k poskytování úlev. Dále není jisté, zda studium daný zaměstnanec dokončí a také dosažený stupeň vzdělání není nepovažován za potřebný. Autorka práce rozhodnutí ředitelství považuje za vyjádření postoje, že každý zaměstnanec je nahraditelný, není tudíž důvod vynakládat finanční prostředky po dobu zaměstnancovi nepřítomnosti na pracovišti. Z proběhlých šetření je také zřejmé, že zaměstnavatel poskytuje pouze zákonem danou povinnost absolvovat 24 hodin kurzů k prohlubování dosažené kvalifikace.

Dalším zkoumaným faktorem byla nabídka odborných seminářů, množství nabídek a propojení kurzů s pracovní dobou zaměstnanců. Ze šetření bylo zřejmé, že frekvence nabízených seminářů není nijak stanovena. Po určité době přijdou nabídky a ty jsou zrealizovány až na základě počtu uchazečů. Vedoucí oddělení NSD potvrdila skutečnost, že za poslední měsíce se většina kurzů, přednášek či seminářů ruší právě

z důvodu nedostatku uchazečů. Co je hlavním důvodem tohoto stavu? Autorka příčina vidí hlavně v časové přetíženosti každého zaměstnance ÚP po celé ČR. Po vyhotovení faktů je zřejmé, že pouze na oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi na KoP Praze 3, který má 5 referentek, má každá na starosti svou agendu o minimálním počtu 200 žadatelů o dávky, z čehož je patrná časová náročnost zaměstnání. Z celkového šetření lze dovodit fakt, že dokud zaměstnanci nemusí, tak o nabídku kurzů nemají zájem. Dochází proto velmi často k situacím, kdy ke konci roku mnoho zaměstnanců doplňuje povinné hodiny na jakýchkoliv kurzech, které jsou zrovna v té době pořádány. Ale je také zřejmé, že v případě prvních dvou kazuistických případů mají obě zaměstnankyně lepší prostor pro absolvování seminářů, protože nemají vlastní agendu žadatelů. Ale samozřejmě musíme vzít v úvahu, že ani práce metodika hmotné nouze také není v době metodikovy nepřítomnosti nikým zastupitelná. Další skutečností je, že většina kurzů je pořádána prezenční formou a to v podobě několikahodinového kurzu.

V otázkách možného kariérního postupu autorka shledala za hlavní faktor délku praxe na dané pozici, ale také získané zkušenosti a spolehlivost zaměstnance. Není nikde určeno, že zaměstnanci musí průběžně splnit zvláštní odborné vzdělání, které jim v budoucnu může zajistit kariérní postup. Ze získaných informací je zřejmé, že zaměstnanec je pro svou pracovitost, spolehlivost a pilnost dosazen do nové funkce, kde je až postupem doby zaškolen. Vedoucí NSD byla, po dosažení na vedoucí pozice, odborně proškolená. Metodička pro dávky pomoci v hmotné nouzi nebyla nikterak proškolená, vychází pouze ze svých získaných zkušeností z dob vykonávání funkce referenta dávek. Od února 2013 také zastává funkci vedoucí oddělení HN a do současné doby neabsolvovala žádný manažerský kurz pro vedoucí pracovníky. K otázkám časové náročnosti se všechny shodly, že je jejich současná situace na hraně únosnosti. Práce je náročná jak časově, tak psychicky a je velice obtížné vše kvalitně zvládat. K současné spokojenosti zkoumaných subjektů na svých pracovních pozicích lze konstatovat, že v prvním kazuistickém případě zaměstnankyně spokojená není. Hlavním důvodem tohoto stavu je, že na všechnu svou práci je sama a proto by v první řadě chtěla získat druhého metodika, který by jí mohl v každodenních pracovních povinnostech a současně jí v době její nepřítomnosti zastupoval. Vedoucí oddělení SSP má v nepřítomnosti určeného zástupce, ale ve funkci vedoucí celého oddělení NSD je také nezastupitelná. Hlavním důvodem nespokojenosti Kláry je množství práce, kterou má na starosti a která je také časově náročná. Z vyjádření Martiny je zřejmé, že je i přes náročnost práce na své pozici spokojená. Dle mínění autorky, je hlavním důvodem v pokračování práce všech dotázaných na těchto pozicích skutečnost, že je pracovní

kolektiv na celém oddělení velmi přátelský a pevný, což vnímají jako důležitý faktor pro svou práci.

## ZÁVĚR

Problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obecních a městských úřadů, kdy se bakalářská práce soustředila na ÚP ČR, Kontaktní pracoviště Krajské pobočky Prahy 3, si autorka zvolila hned z několika důvodů. V první, teoretické části, chtěla poukázat na současnou podobu zaměstnání na ÚP. Je pochopitelné, že se zaměřila pouze na problematiku jednoho oddělení - dávek pomoci v hmotné nouzi, protože je zde sama zaměstnána. V rámci své bakalářské práce chtěla poukázat na možnosti rozvoje zaměstnanců ve své profesi. Z popisované problematiky je zřejmé, že ze strany zaměstnavatele lze očekávat pouze zákonem dané prohlubování již dosažené odborné kvalifikace. Četnost kurzů není nijak stanovena, pouze se přizpůsobuje počtu zaměstnanců, s čímž autorka nemůže zcela souhlasit, neboť i prohlubování kvalifikace je velice důležité. Proto se domnívá, že by určitým tématům, týkajícím se zákona, změn v něm i různým jiným tématům měli zaměstnanci věnovat více pozornosti. Je na druhou stranu pochopitelné, že povinnosti v zaměstnání je od této problematiky vzdalují. Právě proto se autorka domnívá, že by měl zaměstnavatel více dbát na povinnou účast, neboť i pouhé opakování vede k lepším pracovním výkonům. V otázce zvyšování kvalifikace se zaměstnavatel postavil ne příliš pozitivně. Je zarážející, proč ani v omezené míře neumožní kvalifikační dohodu, dle zákoníku práce. Vždyť právě studium daného oboru je hlavní pracovní náplní každého zaměstnance. Dalším důležitým výsledkem této práce bylo zjištění, jak je důležité poskytnout zaměstnancům lepší pracovní podmínky, snížit jejich vyčerpání přijetím dalších zaměstnanců. Toto by mělo, dle názoru autorka, za následek kvalitněji odváděnou úřední práci, a současně by přinesl lepší podmínky pro kvalitní plnění role sociálního pracovníka při práci s žadateli, která se neodmyslitelně váže k náplni povolání. Dalším, neméně důležitým krokem ke zlepšení práce, je pochopení důležitosti funkce supervizora. Možnost širší spolupráce s ním zaměstnancům velice chybí. Supervize jsou u pomáhajících profesí jednou z velmi důležitých složek, neboť jakákoli práce s lidmi je psychicky velmi náročná a dříve či později má na každého vliv.

V případě rozšíření této bakalářské práce by se autorka ráda zaměřila na spolupráci s Generálním ředitelstvím ÚP. Při navrhování změn a zjišťování názorů u zaměstnanců by chtěla mezi nimi provést kvantitativní šetření metodou dotazníků. Výsledky plánované práce považuje za přínosné pro zaměstnavatele, který by takto získal lepší představu o větším zájmu zaměstnanců o svůj profesní rozvoj a vzdělávání. Také zaměstnanci

by v rámci tohoto šetření dostali možnost vyjádřit se k současné situaci a případně navrhnout metody zkvalitnění či zpříjemnění své náročné práce.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů:

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

VRTIŠKOVÁ, Marie, M. HAVLÍČKOVÁ. Teorie a metody sociální práce. vyd. 1. Brno: Tribun EU, s. r. o., 2009. s. 14. ISBN 978-80-7399-877-6.

BENEŠ, Milan. Andragogika. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 120. ISBN 978-80-247-2580-2.

REICHL Jiří, *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2009. str. 40-41. ISBN: 978-80-247-3006-6.

### Seznam zahraničních autorů:

GREEN, Graham (z agn. originálu přeložil Fröhlich František). Vyhaslí Případ. vyd. 2. Praha: Kalich. 2007. ISBN 978-80-7017-065-6.

### Seznam použitých internetových zdrojů:

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Důvod a způsob založení povinného subjektu. [online]. 31. 10. 2012. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/oup>

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy [online]. 9. 5. 2012. Dostupné z: [http://www.tepla.cz/e\\_download.php?file=data/editor/185cs\\_1.pdf&original=Etick%C3%BD+kodex.pdf](http://www.tepla.cz/e_download.php?file=data/editor/185cs_1.pdf&original=Etick%C3%BD+kodex.pdf)

Wikipedie. Alice Masaryková. [online]. 11. 3. 2013. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.Org/wiki/Alice\\_Masarykov%C3%A1](http://cs.wikipedia.Org/wiki/Alice_Masarykov%C3%A1)

Zákony od Centrum.cz. Hlava II. – odborný rozvoj zaměstnanců.[online]. © 2009–2010. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-10-hlava-2>.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Hana Procházková, DiS.**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma Studia: kombinované**

**Název práce: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců obecních a městských úřadů  
(Kontaktní pracoviště ÚP ČR Praha 3)**

**Rok: 2013**

**Počet stran bez příloh: 40**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 5**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Doc. JUDr. Zdeněk Brynda CSc.**