

**Filozofická fakulta**  
**Univerzity Palackého v Olomouci**

**BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**OLOMOUC 2010**

**LENKA KOČÍ**

**Filozofická fakulta**  
**Univerzity Palackého v Olomouci**  
Katedra psychologie



**LIDSKÝ VZTAH**  
**V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH**  
**HUMAN RELATIONSHIP IN HELPING PROFESSIONS**

Bakalářská diplomová práce

Lenka Kočí

Vedoucí práce: doc. PhDr. Vladimír Řehan, CSc.

Olomouc 2010

**Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně. Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala.**

V Olomouci dne 31. 3. 2010

.....

podpis

## **Poděkování:**

Tímto bych chtěla poděkovat doc. PhDr. Vladimíru Řehanovi, CSc. za nadhled, který mi pomohl uchopit téma i při jeho obsažnosti, Mgr. Miroslavu Charvátovi, Ph.D. za rady ohledně zpracování kvalitativního typu výzkumu, Ireně Kočí za podporu a cennou technickou výpomoc, a desítkám zde bezejmenných kolegů z oboru, kteří věnovali svůj čas spolupráci na tomto výzkumu.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Vztah jako součást profese .....</b>	<b>9</b>
1.1. Vztah .....	9
1.2. Lidský vztah jako součást profese .....	11
1.3. Podstatné součásti vztahu pomáhajícího pracovníka ke klientovi .....	12
1.4. Specifické okolnosti, vstupující do pomáhajícího vztahu .....	14
1.4.1. Subjektivita a jedinečnost vnitřního světa člověka .....	14
1.4.2. Vliv zkušeností z vlastní minulosti .....	14
1.4.3. Hranice mezi pracovníkem a klientem. ....	14
1.4.4. Otázka moci a pomoci .....	15
1.4.5. Lidský vztah jako součást systému .....	16
<b>2. Sociální práce v rámci pomáhajících profesí .....</b>	<b>17</b>
2.1. Pomáhání a pomáhající profese .....	17
2.2. Sociální práce .....	18
2.3. Rozvoj sociální práce a sociálních služeb v České republice .....	19
2.4. Legislativní podmínky poskytování sociálních služeb .....	20
2.5. Poskytovatelé sociálních služeb .....	21
<b>3. Neziskové organizace v sociálních službách .....</b>	<b>22</b>
3.1. Neziskové organizace .....	22
3.2. Rozvoj neziskového sektoru v České republice .....	22
3.3. Specifika neziskového sektoru .....	23
<b>4. Sociální služby pro lidi s mentálním postižením .....</b>	<b>24</b>
4.1. Lidé s mentálním postižením .....	24
4.2. Principy práce s mentálně postiženými .....	25
4.3. Sociální služby pro mentálně postižené .....	26
<b>5. Zajištění kvality práce v sociální oblasti .....</b>	<b>28</b>
5.1. Specifika práce v sociálních službách .....	28
5.2. Rizika negativních jevů v pomáhajících profesích .....	29
5.3. Syndrom pomáhajícího .....	30
5.4. Syndrom vyhoření .....	31

5.5. Pracovní přetížení .....	34
5.6. Prostředky podpory pracovníka v pomáhající profesi .....	35
5.6.1. Supervize a její typy.....	36
5.6.2. Balintovská skupina .....	37
5.6.3. Intervize .....	38
5.6.4. Konzultace kolegů .....	38
5.6.5. Autosupervize .....	39
5.6.6. Focusing.....	39
5.6.7. Psychoterapie a účast na sebezkušenostní skupině.....	39
5.6.8. Výcviky ve specifických dovednostech.....	40
5.6.9. Návčik relaxace.....	40
5.6.10. Pozitivní myšlení a postoje .....	40
5.6.11. Sociální opora .....	41
5.6.12. Zdravý životní styl .....	41
5.7. Shrnutí základních problémů pomáhajících vztahů v sociální oblasti.....	41
<b>VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>6. Plán výzkumu.....</b>	<b>43</b>
6.1. Ideový plán výzkumu.....	43
6.1.1. Výzkumné problémy.....	43
6.1.2. Cíl výzkumu.....	44
6.2. Technický plán výzkumu .....	44
6.2.1. Základní výzkumné otázky .....	44
6.2.2. Formulace definic a vyjasnění podstatných pojmů.....	45
6.2.3. Výběr výzkumného souboru .....	45
6.2.4. Metody získávání dat .....	45
6.2.5. Metody zpracování a analýzy dat .....	46
6.2.6. Časový a finanční plán.....	46
6.2.7. Rizika a etické otázky .....	47
<b>7. Provedení výzkumu .....</b>	<b>47</b>
7.1. Výzkumný soubor.....	47
7.2. Metody získávání dat .....	48
7.2.1. Soubor tří dotazníků.....	48
7.2.2. Ohnisková skupina.....	50

7.2.3. Jiné metody získávání dat .....	50
7.3. Metody vyhodnocení a analýzy dat .....	50
7.4. Etické zásady .....	51
7.5. Výsledky výzkumu .....	51
7.5.1. Zpracování a rozbor dat z dotazníkového šetření .....	51
7.5.2. Shrnutí a interpretace dotazníkového šetření .....	66
7.5.3. Odpovědi na otevřené otázky .....	72
7.5.4. Shrnutí a interpretace otevřených otázek .....	74
7.5.5. Ohnisková skupina .....	75
7.5.6. Shrnutí a interpretace ohniskové skupiny .....	86
7.5.7. Shrnutí celého výzkumu a odpovědi na výzkumné otázky .....	88
<b>8. Diskuze .....</b>	<b>90</b>
<b>9. Závěry .....</b>	<b>92</b>
<b>10. Souhrn .....</b>	<b>93</b>

## **POUŽITÁ LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE**

### **PŘÍLOHY**

příloha č. 1 .....	přílohy – str. 1
příloha č. 2 .....	přílohy – str. 5
příloha č. 3 .....	přílohy – str. 7
příloha č. 4 .....	přílohy – str. 9
příloha č. 5 .....	přílohy – str. 12

### **ABSTRAKT**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

# ÚVOD

Lidský vztah je v pomáhajících profesích považován za důležitý prostředek naplňování cílů jednotlivých specializací. Autentický lidský vztah dává základ i pozadí všemu, co se mezi pracovníky a klienty odehrává. Úroveň vztahu nepochybně hraje velkou roli v kvalitě a účinnosti práce, zaměřené na podporu a osobní rozvoj klientů.

S rozvojem psychologie práce i psychologie jako takové narůstá pozornost, věnovaná tématům vztahů a sociálního zázemí coby významným faktorům, ovlivňujícím základním způsobem osobní život člověka i jeho pracovní motivaci a výkon.

Tato bakalářská diplomová práce se zabývá vztahy, spojenými s profesionální pomocí v oblasti sociální práce, zaměřené na jedince s duševním postižením. V tomto případě jde o činnosti, směřující k naplňování základních životních potřeb. Ukazuje se, že kvalitní vztah pracovníka a klienta má právě pro tyto lidi, pokud jsou z velké části odkázáni na systém sociálních služeb, klíčový význam z hlediska zabezpečování jejich potřeb, pro jejich další rozvoj, využití jejich schopností, dosažení co největší samostatnosti a zapojení do širší společnosti.

V současné době se stále více rozvíjí nabídka služeb pro tento typ klientů. Je tomu tak především proto, že po roce 1989 došlo v České republice k velkému rozvoji neziskových organizací, které významně rozšířily nabídku aktivit a služeb, do té doby soustředěných v institucích, spravovaných státem. Tato skutečnost však zároveň ukázala potřebu i při nabízené pestrosti služeb zajistit jejich základní kvalitu, což vyústilo v nová zákonná opatření. Zároveň se teprve rozvíjí systém, umožňující klientům těchto služeb rozhodovat se o tom, kterou si zvolí. Tyto skutečnosti přinášejí některé problémy, které mohou narušovat vlastní přímou práci s klienty, značně zatěžovat pracovníky a snižovat tak kvalitu vztahů.

Další zdroje problémů ve vztahu pracovníků ke klientům se mohou vyskytnout z důvodů povahy samotné práce, jiné mohou plynout z osobnosti pracovníka i klienta nebo z nízké pozornosti, tomuto vztahu věnované. Velkou úlohu přitom hraje ideové a organizační zaměření vlastní organizace, poskytující sociální službu. Kvalitní vztah ze strany pomáhajícího pracovníka a jeho udržování nezbytně vyžaduje podporu, a to z různých zdrojů, tedy od společnosti a jejích institucí přes vlastní organizaci až po zdroje pracovníka samotného. Pokud tomu tak není, může docházet u pracovníka k řadě



negativních jevů, projevujících se např. příznaky syndromu vyhoření, které pak dopadají i na klienta.

Práce si klade za cíl nahlédnout do stávající situace, zjistit praktické zkušenosti pracovníků ve značně zátěžové specializaci z oblasti sociální práce a hledat funkční zdroje podpory kvalitního lidského vztahu pracovníků ke klientům. Výzkum je zaměřen na několik neziskových organizací, zabývajících se dvěma základními typy sociálních služeb. Umožňuje tak porovnat přístupy v těchto organizacích, případně efektivitu podpory pracovníků.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Vztah jako součást profese

### 1.1. Vztah

Vztah je termín, používaný v několika významech v nejrůznějších disciplínách. V technických i humanitních oborech patří k nejzákladnějším kategoriím, přičemž společným znakem všech druhů vztahu je spolupříslušnost jevů k sobě, jejich vzájemné spojení (Geist, 2000). Lze jej vymezit jako souvislost nejméně dvou jevů navzájem, jako způsob jejich vzájemného spojení, které je vázáno na soubytí jeho částí. Slovník spisovné češtiny uvádí vztah podobně jako vzájemnou pospolitost, souvislost mezi jevy (Slovník spisovné češtiny, 2000). Typologie vztahů je velmi obsáhlá, odpovídající zvolenému úhlu pohledu, tedy zda jde o formu, obsah nebo účel.

V psychologickém pojetí (Hartl, Hartlová, 2000, 2004) je v základu rozlišen mezilidský vztah primární, který je dlouhodobější, spojený s emocionální vazbou a určitou odpovědností, a mezilidský vztah sekundární, odpovídající vztahu krátkodobějšímu, povrchnějšímu, bez větších závazků.

Termín sociální vztah patří k základním pojmům sociální psychologie. Slovo sociální má původ v latinském základu. Slovo „socius“ lze přeložit jako druh, společník, účastník, sdružený a „sociare“ znamená spojovat, sdružovat, spolčovat. Sociální vztah lze charakterizovat jako komplexní sociální celek, složený z jednotlivých účastníků – držitelů sociálních pozic, nacházejících se v konkrétní sociální situaci, ve vnějším i vnitřním sociálním časoprostoru, mezi nimiž probíhá konkrétní sociální interakce (Geist, 2000).

Člověk existuje jako vztahová bytost, žijící a pracující ze své přirozenosti v sociálních skupinách. Jeho socializace – trvalý proces adaptace na život ve společnosti – vychází z prvních sociálních vztahů k matce a k rodičům, posléze k osobám v nejbližším okolí. S rozvíjením vztahů k vrstevníkům vyrůstá jedinec postupně do stále širšího společenství. I teorie vývojové psychologie udávají vztahovost jako základ socializace člověka, zvláště pak primární mateřský a rodičovský vztah.

Individuálně významné vztahy jedince k jemu nejbližším osobám označuje sociální psychologie pojmem osobní vztahy (Výrost, Slaměník, 2008). Spadají do širší kategorie interpersonálních vztahů. Osobní vztahy spojují jedince se společnostmi, neboť jsou ve své vlastní vnitřní dynamice ovlivňované osobními i sociálními činiteli a obě tyto sféry zpětně ovlivňují. Zvláštní význam pak mají blízké osobní vztahy, které zprostředkovávají ovlivňování osob často, silně, po dlouhou dobu, v různých oblastech a skrze důsledky těchto interakcí si jedinec postupně uvědomuje vlastní i společnou odpovědnost.

Osobní vztahy jsou často prožívány jako citové, tedy takové, v nichž se projevují typicky lidské komplexní city, jako jsou důvěra, naděje, závist, žárlivost, soucit či pohrdání (Plháková, 2007). Emocionální aspekty se mohou projevovat i ve vztahu jedince sama k sobě.

Otevřený vztah, plný důvěry, vzniká mezi lidmi při vzájemné komunikaci na základě porozumění, pochopení, ocenění, opravdovosti a aktivního naslouchání (Kern, 1999). Na principu takového vztahu je postavena Rogersovská psychoterapie. Carl Rogers byl toho názoru, že blízké lidské vztahy umožňují hluboké sdílení zásadních životních otázek člověka (Rogers, 1998). Při hledání účinné terapie došel k závěru, že největším zdrojem žádoucí změn je empatie, porozumění, hluboká a opravdová komunikace jednoho člověka s druhým, založená na síle mezilidského sdílení. Za hlavní podmínku kvalitního psychoterapeutického vztahu Carl Rogers považoval akceptaci, tedy bezvýhradné přijetí, bytostné přitakání vztahu, bez hodnocení, bez předsudků, s empatií, s osobním zájmem a podporou druhého, při zachování a projevování vlastní autenticity a upřímnosti. Tyto postupy uplatňoval i v pedagogice. Pro svou účinnost se základy jeho přístupu rozšířily i do dalších pomáhajících profesí.

Rogers postupně došel k odlišné filozofii bytí a vztahů s druhými lidmi inspirovaná mimo jiné filozofií Martina Bubera. Buber považoval vztah „Já - Ty“ za základ lidství (Buber, 2005). Skutečný život je pro něj setkáním, ve kterém se díky svému vztahu k Ty stává jedinec sám sebou. V rovnosti vztahu se setkává s jedinečností protějšku a vzájemně, s odpovědností jednoho za druhého a s hlubokou opravdovostí na sebe působí. Takovou situaci odlišuje od stavu „Já – Ono“, kde se protějšek stává spíše předmětem zkoumání, rozdělen na jednotlivosti a posuzován z různých úhlů pohledu. Takový přístup přináší možnost kontinuity, opakovatelnosti, jistoty a vzájemného dorozumění. Svět skutečného setkání s celistvostí druhé bytosti v něm však možný není.

## 1.2. Lidský vztah jako součást profese

V moderní globalizované společnosti se značná část lidského života odehrává v pracovním prostředí. Mnoho potřeb člověka je naplňováno v situacích, které jsou založeny na jejich profesionálním poskytování, a to ať jde o potřeby materiální, tak nemateriální povahy. V takových situacích se mnoho vztahů v různých formách přesunuje do pracovní roviny. Zejména v pomáhajících profesích vztahy dávají základ, ze kterého se celá práce odvíjí.

Vztah v pomáhajících profesích má oproti profesím, které jsou rovněž založeny na setkávání dvou a více lidí, určitou kvalitativní odlišnost. Je výrazně více založen na subjektivní složce, jde více do hloubky a často se týká osobní sféry zúčastněných. Mnohem více se tak blíží vztahu „Já – Ty“ v pojetí Martina Bubera. Objevují se v něm prvky osobních vztahů, v některých případech i blízkých osobních vztahů. Může se i blížit vztahům primárním nebo je dočasně nahrazovat. Ke zdůraznění této odlišnosti je v dalším textu označován takový typ vztahu jako lidský vztah.

Pojem pracovník je zde používán ve všeobecném významu jako pracovník pomáhající profese, bez ohledu na to, zda jde o lékaře, zdravotnický personál, učitele, psychologa, pracovníka v sociální sféře apod. Pojem klient je rovněž používán v obecném významu toho, komu je profesionálně pomáháno. Může jít např. o pacienta, žáka, studenta, uživatele sociální služby. Pojmy jsou v textu užívány v gramaticky zjednodušené podobě, tedy bez ohledu na pohlaví, o které by v dané situaci mohlo jít.

Nejpodstatnější teoretickou oporou této práce jsou názory a zkušenosti Karla Kopřivy, podložené dlouholetou praxí a výzkumy, rozpracované v knize Lidský vztah pro pomáhající profese (Kopřiva, 2006). Podle Karla Kopřivy hraje v pomáhajících profesích lidský vztah mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem kromě odbornosti velmi podstatnou roli. Kvalitní vztah ze strany pomáhajícího dává základ klientovy důvěry pro přijetí pomoci a umožňuje tak dostatečné využití vlastní odbornosti pracovníka. Paradoxně ale takové klienty oceňované dovednosti, jako je například náklonnost, trpělivost, vcítění, zpravidla nejsou součástí příslušného vzdělávání pracovníků. Například ve vzorových sylabech vzdělávacích standardů pro vyšší odborné a bakalářské studium sociální práce je pouze jeden prakticky založený výběrový předmět, zaměřený na neverbální komunikaci, vedení rozhovoru, asertivitu, vymezení a udržení hranic a emoční zátěž pracovníka (Vzdělávací standardy v sociální práci, 1997). Zanedbávání rozvoje osobních předpokladů

pracovníků je jistým specifikem české sociální práce, která při historicky dlouhém setrvávání v hranicích úřadování nepředpokládala osobní nasazení pracovníků a tedy i potřebu rozvoje jejich komunikačních a přesvědčovacích dovedností (Řezníček, 2000).

Přitom se pomáhající pracovník setkává s lidmi v nouzi nebo v nerovnocenném postavení a vztah ke klientům i jeho postoje, včetně neverbálních projevů, jsou pro takové klienty velmi důležité. V případě pracovníkova neangažovaného, lhostejného, nadřazeného či arogantního přístupu může mít pomáhající činnost kontraproduktivní nebo i výrazně negativní dlouhodobý dopad. Naopak i příliš velká pracovníkova angažovanost může vést k invalidizaci či omezování autonomie klienta nebo obětování se pro klienty nebo kolegy.

### 1.3. Podstatné součásti vztahu pomáhajícího pracovníka ke klientovi

Profesionálním vztahem ke klientovi se podle Slovníku sociální práce rozumí „kombinace rozumějícího, ale přiměřeně rezervovaného postoje, ve kterém se pracovník neztotožňuje s klientovým hlediskem, ale dívá se na klienta a jeho sociální situaci objektivně“ (Matoušek, 2003, str. 166).

S postupným vývojem pomáhajících profesí vyvstala otázka, co je v práci s klientem účinné. Jako spojující faktor jednotlivých technik práce, rad a intervencí se ukazuje právě vznik vztahu mezi klientem a pracovníkem (Mahrová, Venglářová, 2008). Je základem, na němž se pak další práce odehrává. Navazování a udržování vztahu ke klientům je potřebné především k jejich zaangažovanosti a motivovanosti v procesu potřebné změny (Řezníček, 2000).

Součástmi dobrého vztahu pomáhajícího pracovníka ke klientovi jsou podle Martiny Venglářové (Mahrová, Venglářová, 2008):

- **respekt** – při vzájemné úctě respektuje pracovník klienta takového, jaký je, s jeho odlišnými hodnotami a představami, snaží se ho pochopit
- **dobry úmysl** – se stálým sebekontrolním dotazováním, zda je příslušná práce stále ve prospěch klienta; v případě potřeby koriguje pracovník klientova očekávání, aby odpovídala reálným možnostem a nedošlo ke zbytečnému zklamání
- **flexibilita** – pracovník reaguje na aktuální situaci klienta
- **důvěra** – spojená s nutným spolehlivým zacházením s informacemi

- **partnerství** – i při asymetrickém pomáhajícím vztahu zachovává pracovník principy spolupráce, společného hledání příčin potíží a možností jejich řešení.

Klienti často vyhledávají pomoc v těžké životní situaci a jejich projevy či jednání mohou být nepříjemné (Navrátil, 2001). Přesto je nutné si i k takovým klientům vytvořit dobrý profesionální vztah. Pro Pavla Navrátila jsou pro podporu kvalitního vztahu podstatné tyto klíčové postoje pracovníka ke klientovi:

- **individualizace** – při odložení stereotypů a předsudků vnímá pracovník jedinečnost každého klienta
- **nehodnotící postoj** – i při nutném posuzování klientových schopností se vyhýbá moralizujícímu odsuzování
- **respekt vůči klientovu právu na sebeurčení** – respektuje práva, přání a odpovědnost klienta, i pokud je nutné upozorňovat ho na možné důsledky jeho činů
- **zachování důvěrnosti vztahu** – i při nutnosti informovat jiné odborníky je třeba, aby se tak dělo s klientovým vědomím a souhlasem
- **otevřené vyjadřování pocitů** – umožňuje klientovi bezpečné vyjadřování pocitů, včetně negativních či emočně zatížených
- **kontrolovaná emoční angažovanost** – pracovník vnímavě a odpovídajícím způsobem reaguje na klientovy pocity
- **akceptace** – s laskavostí, empatií a porozuměním zachovává pracovník respekt ke klientovi, a to i v případě jeho negativního chování; na rozdíl od dříve upřednostňovaného neutrálního a objektivního přístupu pracovník projevuje opravdovost a angažovanost.

Tyto postoje a principy ve vztahu ke klientovi vycházejí z trvalých osobnostních vlastností pracovníka, mezi něž patří především empatie, náklonnost, trpělivost a vlídnost. Bývají někdy označovány jako sociální kompetence. Osobnostní vlastnosti ideálního pracovníka z pomáhající profese výstižně popisují Bohuslav Kraus a Věra Poláčková (Kraus, Poláčková, 2001, str. 178). Podle nich je dobrý pomáhající pracovník „prosociálně orientovaná zralá osobnost, vědomá si svého životního směřování, s příznivým a realistickým sebepojetím, osobnost bez neurotických či psychopatických rysů, s předpoklady sebereflexe vlastního rozhodování, jednání i emocí, otevřená podnětům,

ochotná se sebevzdělávat i procházet pravidelnými supervizemi. Osobnost vědomá si zavazujícího étosu pomáhající profese a řady norem, jež je při jejím výkonu nutno dodržovat.“

#### **1.4. Specifické okolnosti, vstupující do pomáhajícího vztahu**

Je třeba si uvědomit, že do profesionálního pomáhajícího vztahu vstupuje několik zásadních okolností (Kopřiva, 2006), které mají někdy skrytý vliv na to, jakým způsobem se vztah vyvíjí.

##### **1.4.1. Subjektivita a jedinečnost vnitřního světa člověka.**

Každý vnímá svět na základě svých pohledů, pocitů a zkušeností. Ze strany pomáhajícího je důležitá snaha porozumět, jak svůj svět vnímá druhý člověk a uvědomit si i subjektivitu vlastního vnímání, s převzetím vlastní zodpovědnosti za svůj vnitřní svět. Způsob nahlížení a pocity druhého je třeba brát vždy vážně. Takovému přístupu brání tendence hodnotit, poukazovat na to, co by klient měl, v horším případě devalvovat jeho pocity. Rovněž přílišná tendence diagnostikovat vede k značnému odlidštění.

##### **1.4.2. Vliv zkušeností z vlastní minulosti**

Na aktuální situaci mají vliv citové úrazy z minulosti – mohou se stát místy zablokovaného vývoje jedince. Zvláště na základě problematických situací v dětství se vytvářejí obranné systémy, které se postupně stávají součástí jeho osobnosti. V podobě charakterových obran mohou být vytěsněny mimo vědomí, za cenu značné rigidity, ztráty spontaneity, autenticity, mnohdy i charakteristických tělesných projevů. Udržováním ochranných protiopatření zároveň váže mnoho energie. Nezpracované minulé pocity hrají velkou roli v kontaktu s druhými lidmi a až jejich uvědomění a zpracování umožňuje vnímat vztahovou situaci tak, jak odpovídá současné realitě.

##### **1.4.3. Hranice mezi pracovníkem a klientem.**

Hranice mohou být nastaveny nejasně, každý ze zúčastněných je může vnímat jinak. Při tendenci ke splývání má udržování vztahu přednost před potřebami jednotlivců. Naopak někdy jsou hranice příliš neprostupné a uzavřené, což se může stát i jako následek

vyčerpání v důsledku předchozího přílišného zapojení vlastních emocí. Pro dobré udržování vzájemného vztahu je třeba citlivě dodržovat hranice mezi pracovníkem a klientem. Martina Venglářová (Mahrová, Venglářová, 2008) rozděluje pracovní hranice na tyto typy:

- **hranice prostoru a času** – při respektování fyzických hranic a osobní zóny, s předem vymezeným časem kontaktu
- **hranice pomoci a kontroly** – v asymetrickém vztahu si je pracovník vědom toho, kdy využívá principu pomoci, s podporováním vlastního rozhodování klienta, a kdy principu kontroly, v němž sám formuluje cíle a kontroluje jejich plnění a podle okolností pak volí vhodnou možnost
- **hranice profesionálního vztahu** – je třeba vyvarovat se přílišné otevřenosti vůči klientovi, spějící k posunu profesionálního vztahu k přátelskému či přílišné zaangażovanosti pracovníka nebo naopak využívání moci nad klientem.

#### 1.4.4. Otázka moci a pomoci

Tato otázka směřuje k rozhodování, zda řídit nebo pomáhat. Klient vstupuje do vztahu jako méně mocný a pracovník má moc mu pomoci. V některých případech má pracovník moc přidělenou institucionálně, jeho rozhodování může mít výrazný dopad na klientovu budoucnost. Jiný druh moci vyplývá z principu autority. Ta může být někdy klienty přímo vyžadována. Je velmi důležité tyto principy oddělovat a nepřenášet mezi nimi emoce. V pomáhajících vztazích je třeba aktuálně rozlišovat, kdy je vhodné klienta vést či řídit a kdy podporovat v jeho vlastním řešení situace, což je potřebné zvláště u důležitých osobních změn, které vyžadují dost času. V tom případě lze volit direktivní nebo nedirektivní přístup, tedy klienta spíše řídit a přebírat za něj větší odpovědnost, nebo mu spíše pomáhat a podporovat jeho vlastní odpovědnost a aktivitu. U neadekvátně použitého direktivního přístupu je riziko přetrvávání negativních emocí, které může trvale ovlivnit pomáhající vztah. Ukazuje se, že nedirektivní styl vede v případě úspěchu k trvalejším osobnostním změnám. Vzhledem k tomu, že vychází z nutnosti navázat kvalitní vzájemný vztah, který je pak spojen s vyšší mírou autentičnosti a emocionálních projevů, vyžaduje více času, energie a osobního nasazení.

Přebírání kontroly a nabízení pomoci důsledně ve svém přístupu rozlišuje Ivan Úlehla (Úlehla, 1996). Je toho názoru, že nelze dělat obojí současně. Kontrola nad někým nebo



také starost o někoho, i pokud je nevyhnutelná, účelná a potřebná, se od pomoci odlišuje tím, že je postavena především na zájmech jiných lidí, než těch, o které jde. Pomoc v užším slova smyslu je chápána jako výsledek vzájemné interakce pracovníka s klientem, vycházející z klientovy objednávky a pracovníkovy nabídky. Při vzájemném dialogu dojde postupně k uzavření dohody o pomoci, což vyžaduje více času a vzájemného respektu. Pomoc je pak užitečná, respektující a příjemná, neboť je založena na spolupráci rovnocenných lidí. Za známku profesionality považuje autor schopnost pracovníka mezi těmito dvěma přístupy důsledně rozlišovat, reflektovat vlastní práci a vědomě volit spolupracující nebo nadřízenou pozici.

#### 1.4.5. Lidský vztah jako součást systému

Lidský vztah existuje jako součást systému – každý ze zúčastněných přichází do vztahu s vlastními představami, potřebami a zkušenostmi a vztah samotný se odehrává za určitých specifických okolností. Nahlížet v takovém vztahu jen na některou z částí a domnívat se, že její změnou lze dosáhnout celkové zásadní změny, bývá dlouhodobě nefunkční a může přinést zbytečná zklamání. Při systémovém myšlení je třeba zachovávat neutrálním postoj ke všem částem systému, sledovat, jaký v něm mají význam. Místo prioritního zaměření na zkoumání příčin, které bývají obtížně dohledatelné, je kladen důraz na hledání řešení.

Karel Kopřiva (Kopřiva, 2006) poukazuje na některé paradoxy pomáhajících profesí, plynoucí z faktu, že na obou stranách pomáhající situace jsou lidé. Mezi tyto paradoxy patří:

- **mít pochopení pro každého** – ač je to proti lidské přirozenosti. Každý člověk preferuje některé typy lidí, zvláště ty, kteří jsou mu nějak podobní, někomu se pak spíše vyhýbá. Zvláště těžké však bývá přistupovat objektivně k člověku, který jednal obecně odsuzovaným způsobem a v rámci profesionální pomoci jej podporovat bez mravního odsouzení.
- **pocit úspěchu** – v pomáhajících profesích je do značné míry závislý na „úspěchu“ klienta, na jeho pokrocích, případně na oceněních z jeho strany. Pro pocit vlastního úspěchu může pomáhající pracovník dospět až k potřebě být pro druhé nepostradatelný, starat se pak více o jejich potřeby, než o své vlastní.

- **láska k bližnímu jako zboží** – plyne z toho, že člověk dostává za svou práci, která obsahuje i vztahovou složku, zapláceno. Pokud by přitom nedostal zapláceno dostatečně, nedostatek prostředků by v něm vyvolával stres, ovlivňující jeho práci.

## **2. Sociální práce v rámci pomáhajících profesí**

### **2.1. Pomáhání a pomáhající profese**

Pomáhání je z hlediska sociální psychologie obecný termín, spadající do kategorie prosociálního chování, jehož cílem je zlepšit situaci druhé osoby, a to aniž by vycházelo z povinnosti, například profesní, a aniž by za toto chování byla očekávána bezprostřední odměna. Do prosociálního chování spadá pomáhající chování coby konkrétní pomoc druhému člověku, který ji potřebuje. Specifickou formou prosociálního chování je chování altruistické, připouštějící dokonce možnost vlastní újmy či sebeobětování a vyznačující se vysokou mírou empatie vůči druhému člověku. Mezi formy prosociálního chování patří např. darování, sympatie a porozumění pro tíživou situaci druhého, pomoc, nabídka ke spolupráci ve prospěch potřebných, podpora (Výrost, Slaměník, 2008).

Pomáhání bylo vždy základním pilířem křesťanské etiky a i v moderní západní společnosti je vzájemná pomoc jednou z nejdůležitějších mravních norem (Kraus, Poláčková, 2001). V současné době globalizace a přelidnění je pomáhání již spíše kulturní hodnotou, než instinktivním projevem člověka, jemuž je při jeho zranitelnosti přirozené žít v malých společenských skupinách. S rozvojem průmyslové společnosti byly narušeny tradiční přirozené pomáhající struktury. Vznikla tak nutnost zajistit pomoc znevýhodněným členům společnosti jinou formou, zabývat se tedy pomáháním i profesně.

Mezi pomáhající profese bývají řazena odborně vyprofilovaná povolání z oblasti zdravotnické, vzdělávací, někdy i státní správy (policisté), a obecněji orientovaná sociální oblast. V té se při postupné profesionalizaci vyprofilovaly tři základní obory: sociální práce, poradenství a psychoterapie. Se zvyšováním role státu přibývala v pomáhajících oborech i sociální kontrola státních institucí. Moc, kontrola, řízení a odpovědnost se tak dostávaly do rukou pomáhajícího pracovníka. Pod vlivem humanisticky orientované filozofie a psychologie se ve vývoji pomáhajících profesí v současné době pomáhající vztah stále více proměňuje ve vztah založený na porozumění, podpoře a úctě.

Jako pomáhající profese lze v širším smyslu označit ty, jejichž posláním je podpora a péče o nejrůznější klienty, přispívající k subjektivnímu pocitu vyrovnanosti, spokojenosti a pohody nebo stimulující jejich potenciál k vyrovnání se s životními situacemi (Kraus, Poláčková, 2001). V dimenzi pomáhání se tak mohou pohybovat všechny profese, založené na mezilidském vztahu a komunikaci. Takové přístupy mění například i klasickou náplň učitelské profese, kterou je potřeba obohatit o sociální, pomáhající složku.

V současné době v pomáhajících profesích nastupuje nový integrační trend, vycházející z potřeb klientů. Je patrné, že i v budoucnu bude nutná týmová spolupráce odborníků z více pomáhajících profesí i zapojení více druhů služeb v rámci jedné profese. Úspěšně se rozvíjí i podíl dobrovolníků, zvláště v sociální sféře. Vystává tak nová funkce klíčového pracovníka, který bude koordinovat péči o konkrétního klienta (Matoušek, Koláčková, Kodymová, 2005). Taková funkce odpovídá kompetencím sociálního pracovníka.

Sociální profese se na rozdíl od jiných konkrétněji odborně zaměřených pomáhajících oborů zabývají základními životními podmínkami svých klientů a cílových skupin, tedy otázkami jejich bydlení, zaměstnání, volného času, zařazení v rámci širší komunity a integrace ve společnosti. Vzhledem k tomu, že jde o základní životní potřeby a zázemí klientů, má i pracovní vztah v sociální sféře širší záběr.

## **2.2. Sociální práce**

Podle odborníků lze za sociální práci považovat odbornou činnost, která směřuje ke zlepšování vzájemného přizpůsobování jednotlivců, rodin, skupin a životního prostředí, v němž žijí (Vzdělávací standardy v sociální práci, 1997). Vede ke zvyšování schopnosti sociálního fungování, k rozvíjení sebeúcty a vlastní odpovědnosti jednotlivců s využitím schopností osob, mezilidských vztahů a zdrojů, poskytovaných společností. Tyto služby lze charakterizovat pojmy pomoc, podpora, provázení. K provádění sociální práce je třeba vysoké odborné přípravy, dosažení určitého věku, osobní zralosti, zkušenosti a etických postojů.

Sociální práce vychází z prosociálního chování, v tomto případě jde ovšem o specifický případ, tedy profesionální pomáhání za úplatu.

Podoba sociální práce závisí na třech předpokladech (Řezníček, 2000). Jedním je posláním sociální práce jako profese, druhým je legislativní rámec státní sociální politiky

v podobě zákonů a předpisů a třetím jsou provozní řády, organizační předpisy, způsob vedení, druhy služeb a náplně práce zaměstnanců příslušných zařízení sociální péče.

### **2.3. Rozvoj sociální práce a sociálních služeb v České republice**

Sociální práce tak, jak ji chápeme dnes coby profesionální aktivitu, se vyvíjela především v 19. a 20. století (Navrátil, 2001), spolu s dalšími pomáhajícími obory. Své kořeny má však ve svébytných podobách v každé historické kultuře. V Evropě pak především ve formě církevních aktivit. Procesy modernizace společnosti však narušily tradiční podpůrné mechanismy, což podpořilo vznikání sociálních států, v nichž začaly sociální instituce masivně přebírat tradiční role rodin a místních komunit při řešení problémů sociálně potřebných lidí.

V naší republice má sociální práce hlubokou tradici, která však byla po druhé světové válce zpřetrhána (Řezníček, 2000). K zásadní změně došlo až po roce 1990, proto se dnešní stav poněkud liší od současného stavu například v západní Evropě a v severovýchodních státech. Československá politika v době socialismu opomíjela osoby mimo zaměstnanecký svět. Většina potřebných služeb byla poskytována velkými ústavními zařízeními s příslušnou úřední agendou, handicapovaní jedinci byli vytlačováni na okraj společnosti. Teprve se změnou režimu se situace změnila a začaly se rozvíjet alternativní sociální služby. Značného uplatnění a rozšíření dosáhly církevní organizace, nadace, zájmová a klientská sdružení. Tyto služby účinně doplňují nebo rozšiřují nabídku veřejného sektoru. To s sebou ovšem přineslo značný stupeň neformálnosti, nekoordinovanosti a nevyváženosti v kvalitě, které jsou napraveny až v posledních letech s přijetím nového Zákona o sociálních službách a s prosazováním Standardů kvality.

V současné sociální práci se i vzhledem k historii jejího vývoje objevuje několik dilemat. Jedním z nich je formalizace a de-formalizace (Navrátil, 2001). Sociální práce má dnes řadu formálních aspektů: etický kodex, metodiku práce, způsob odborné přípravy, a je finančně i organizačně vázaná na státní správu. Opačné tendence jsou spojené s deformalizací, např. podpora péče o klienty v jejich přirozeném prostředí nebo rozvoj alternativních služeb nestátního neziskového sektoru, a mnohdy vykazují vyšší efektivitu. Na tuto polaritu navazuje otázka profesionální a naopak případné neprofesionální péče přátel, rodiny či dobrovolníků, která může vést k výraznějším výsledkům, než odborný přístup. Řešením je nepochybně efektivní spojení polaritních přístupů.

System sociálních služeb by měl zahrnovat vzájemně propojené navazující služby tak, aby při své pestrosti mohly naplňovat potřeby klientů i společnosti. Potřebná je i spolupráce různých rezortů, tedy oblastí zdravotnictví, sociálních věcí a školství. Podílejí se na ní státní i nestátní, většinou neziskové organizace.

V současné době jsou u nás sociální služby často poskytovány ve státem financovaných pobytových zařízeních, v nichž převládá tradice uzavřených a izolovaných domovů s pevným režimem. Nápomocné služby mohou být organizovány místní samosprávou, kde rovněž často přetrvává hierarchická úřední tradice. Vlastní práce s klienty se proto prosazuje spíše u mladších nevládních organizací, které inovují zastaralé modely práce tak, aby odpovídaly lépe potřebám klientů, a mohou snáze experimentovat s různými formami činností.

## **2.4. Legislativní podmínky poskytování sociálních služeb**

Pro zajištění kvality a standardizovaných podmínek, jimiž se poskytovatelé sociálních služeb mají řídit, je od 1.1.2007 v České republice v účinnosti Zákon o sociálních službách (Zákon o sociálních službách, 2006). Ten vymezuje základní pojmy a cíle sociálních služeb a možnosti jejich využívání.

Sociální službou se rozumí podle tohoto zákona činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Jde o specializované činnosti, které mají člověku pomoci řešit jeho nepříznivou sociální situaci při podporování jeho samostatnosti a svébytnosti a ochraně jeho důstojnosti.

Dělí se na tři základní oblasti: sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Každá z nich má vyspecifikované konkrétní druhy služeb. Ty jsou poskytovány ve formě pobytové, ambulantní nebo terénní. Podmínkou poskytování sociální služby je její registrace. Lze ji tedy poskytovat jen na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb, které vzniká rozhodnutím o registraci, vydaném příslušným krajským úřadem nebo ministerstvem. Ke zrušení registrace může dojít, pokud poskytovatel sociálních služeb nespĺňuje předepsané standardy kvality, jejichž dodržování kontrolují inspekce. Právnícká či fyzická osoba, která má oprávnění sociální služby poskytovat, se nazývá poskytovatel. Je vedená v Registru poskytovatelů sociálních služeb, veřejně dostupném na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí

(Registr poskytovatelů sociálních služeb, 2010). V sociálních službách mohou být zaměstnání sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách. V obou funkcích musí splňovat zákonem předepsané kvalifikační předpoklady.

Osoba, které je sociální služba poskytována, je nazývána uživatelem. Sociální služba je pro konkrétního uživatele poskytována na základě projednaných osobních cílů uživatele a sepsaného individuálního plánu. Ten zahrnuje jeho přání a potřeby, které se dají dosáhnout pomocí sociální služby, a stanovený postup k dosažení osobních cílů uživatele. Podrobnější postupy a metodika práce jsou obsaženy ve Standardech kvality (Standardy kvality sociálních služeb, 2010). Jejich základem je 14 klíčových témat, týkajících se nejen způsobů poskytování jednotlivých služeb, ale i ochrany osobních práv, profesního rozvoje zaměstnanců či zvyšování kvality služeb.

Sociální služby jsou v současné době financovány ze státního rozpočtu, z rozpočtů krajů a obcí, z úhrad od klientů a z ostatních zdrojů, jako jsou dary, zahraniční a domácí nadace. Finanční zdroje jsou však rozloženy nerovnoměrně, státní zdroje představují asi 40% provozních výdajů, další finanční toky jsou oddělené, neprovázané a vzájemně na sebe nenavazují. Mzdové prostředky pro zaměstnance jsou tradičně nízké. Oproti jiným pomáhajícím profesím jsou průměrné platy zaměstnanců v sociálních službách nejnižší (Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2008, 2009). Značná nevyrovnanost a nejistota se objevuje obzvláště u neziskových organizací, kterým jsou státní dotace přidělovány na každý rok zvlášť.

## **2.5. Poskytovatelé sociálních služeb**

Sociální práce je poskytována veřejnoprávními institucemi na úrovni ústřední, tedy celostátní, nebo místní, a soukromoprávními institucemi povahy ziskové nebo neziskové. Mezi nejčastější neziskové organizace s tímto zaměřením patří občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církevní obce a nadace.

V posledním desetiletí se ukazuje nutnost změny tradiční perspektivy vnímání klientů sociálních služeb (Matoušek, Koláčková, Kodymová, 2005). Zájmy institucí, zvláště ústavů, diktovaly způsoby poskytování služby bez ohledu na konkrétní potřeby klienta. Z dřívějšího institučního nahlížení, spojeného s odpovídajícím směřováním financí, je třeba obrátit pozornost k respektování potřeb a problémů jednotlivých klientů. Bez hodnocení klientových potřeb a jeho situace se již kvalitní sociální služby neobejdou.

Především v případě, že jsou pro takového klienta nutná opatření (umístění v ústavu nebo komplexní denní program), které následně výrazně modifikují, případně limitují jeho svět. Současné změny ve financování sociálních služeb se již snaží formou adresovaného příspěvku na péči podporovat pravomoci klienta, jeho preference a rozhodování o využití konkrétní služby.

### **3. Neziskové organizace v sociálních službách**

#### **3.1. Neziskové organizace**

Pojem nezisková organizace může být chápán v širším pojetí jako organizace, zaměřená především na veřejnou prospěšnost a ne na nutný zisk. V České republice splývá pojem neziskové organizace s určitými právními typy, jde tedy o občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy nebo zařízení církve. K velkému rozvoji těchto typů organizací došlo po roce 1989, kdy nestátní neziskové organizace vybudovaly například množství předtím neexistujících sociálních služeb.

Mohou být jak v podobě rozsáhlých organizací se zaměstnaneckou organizační strukturou podobnou státní organizaci, tak jako skupiny místních nadšenců, kteří vyvíjejí aktivitu zcela zdarma ze svého zájmu. Všem je jim společné prvořadé zaměření spíše na určitý veřejný prospěch.

#### **3.2. Rozvoj neziskového sektoru v České republice**

V první etapě rozvoje neziskového sektoru po roce 1989 šlo spíše o vznikání neziskových organizací z nadšení pro nové možnosti, bez výrazného zasahování státu (My a oni nebo spolu, 2010). V další fázi se ukázala nutnost většího odborného přístupu, jak po stránce organizační, tak ohledně získávání finančních prostředků. Z původní podpory amerických nadací se orientace obrátila na evropské zdroje. V další fázi, pokračující dodnes, dochází k vytváření sítí a partnerských spojení, které se zaměřují na příslušný záměr a společně hledají způsoby jeho financování. V průběhu tohoto vývoje se značně proměňovala úloha státu. Od původního nezasahování státu dochází od roku 2000 ke stále větší legislativní kontrole. Neziskové organizace se tak stále více rozdělují na ty, které jsou v roli poskytovatelů služeb na objednávku veřejné správy, a tzv. „vzájemně prospěšné“

zájmové skupiny s autentickým posláním. Tím je ovšem částečně potlačován jeden z hlavních rysů neziskových organizací – jejich poslání, kreativita a potenciál inovace. Výhodou pak je reálně narůstající kvalita služeb, zaplacená ale značným tlakem na jejich jednotnost a konformitu. Neziskové organizace jsou tak ze strany státu zatěžovány vynucenou byrokracií a dozorem úřednického systému.

Pozitivní stránkou vývoje neziskového sektoru je jeho stále rostoucí role a prestiž, podporovaná financováním a ideovým zaměřením Evropské unie. Neziskové organizace se stávají součástí veřejného života a jako partner státu získávají stále větší roli.

### **3.3. Specifika neziskového sektoru**

Neziskové organizace poskytují služby v nejrůznějších oblastech, od zdravotnictví, vzdělávání, sociální oblasti, kultury, volnočasových aktivit a životního prostředí po podporu specifických zájmů menšinových skupin. Jejich výhodou je pružná reakce na poptávku, zvláště místní či okrajovou, co se týče obsahu a možnost rychlé zpětné vazby. Služby jsou většinou poskytovány na odpovídající profesionální úrovni, i když se mnohdy liší v kvalitě.

Výhodou neziskových organizací je, že nejsou vázány tradicemi ani předpisy (Matoušek, Kolářková, Kodymová, 2005). Věnují se často nekonvenčním tématům, která tolik neoslovují společenskou většinu. Snáze nalézají skrytou poptávku po potřebných službách a často je poskytují levněji. Při svém zaměření na přednostní řešení problému, nikoli na zisk, snaze o maximálně prospěšný výsledek i při nutnosti řešit finanční zdroje, bývají schopny používat inovativní přístupy, využívat hluboké znalosti příslušné problematiky, zapojovat do řešení vhodné partnery a pracovat projektovým způsobem (Čepelka, 2003).

Některé malé neziskové organizace nemají tradiční formu hierarchického vedení. Ve vedení se mohou střídát členové týmu. Organizace často vytvářejí partnerský systém vedení, oproti státním organizacím bývá patrná vyšší angažovanost a podíl pracovníků na řízení a rozhodování. To s sebou ale může přinášet problematické křížení rolí, například i v přístupu ke klientům.

Velmi často je využívána spolupráce s dobrovolníky. Ačkoli tito nemají příslušnou odbornost, jejich výhodou je zájem o nezištnou pomoc, jejich nadšení a odlišnost přístupů, nezatížených rutinou, mnohdy i osobní zaujetí tématem či zájmová spřízněnost s klienty.



Neziskové organizace jsou financovány z různých zdrojů. Nejvíce finančních prostředků získávají ze státního rozpočtu a veřejných rozpočtů, dále z firem, nadací, sbírek, členských příspěvků, individuálních darů a z příjmů za poskytované služby a prodávané výrobky. Mohou být významně podporovány z Evropských strukturálních fondů, především za účelem rozvojových projektů, často v partnerství více spolupracujících organizací a institucí. Výhodou širších možností financování je jistá nezávislost na státu, která je však zaplácena výraznou finanční nejistotou. To se týká i státních dotací na smluvní služby, přidělovaných vždy pouze na rok na základě příslušné žádosti a schvalovacího řízení. Na těchto dotacích bývají často závislé právě neziskové organizace, poskytující sociální služby. Dalším problémem je značná náhodnost v oblasti rozvojových investic. Jiným zdrojem podpory neziskových organizací jsou nefinanční zdroje ve formě sponzoringů, darů, výrobků, služeb se slevou či zapojení dobrovolníků.

Nestabilita a nevyváženost financování, nutnost stálého aktivního vyhledávání zdrojů, problémy s převedením jednorázově podpořené služby na její dlouhodobé fungování, často nulové finanční rezervy a riziko ohrožení zavedených služeb při snížení či zrušení finanční podpory, způsobuje některým neziskovým organizacím existenční problémy. Stálá nutnost jejich řešení a potíže při vyhledávání finančních zdrojů je mohou odvádět od vlastního poslání.

Rozvoj široké nabídky služeb je přitom žádoucí např. pro cílovou skupinu lidí s mentálním postižením, protože právě v jejich případě jim pestrá nabídka služeb přináší do života podstatně více možností, než bylo při dřívějším regulovaném přístupu k sociálním službám zvykem.

## **4. Sociální služby pro lidi s mentálním postižením**

### **4.1. Lidé s mentálním postižením**

Mentální postižení je souhrnné označení pro vrozené a trvalé omezení adaptačních schopností, vyznačující se podprůměrnou úrovní intelektových schopností a citelným omezením, například v oblasti komunikace, sebeobsluhy, sociálních a interpersonálních dovedností, možnosti vlastního bydlení, využívání běžných služeb, vzdělávání, práce a volného času (Matoušek, Koláčková, Kodymová, 2005). Sebeobhájci, tedy zástupci takto

postižených, se definují jako lidé, kteří mají problémy v učení, porozumění, orientaci a komunikaci. V sociálních službách se používá i obecnějšího termínu lidé s postižením.

V těchto definicích ukazuje zdůraznění lidskosti oproti diagnóze preferenci v nahlížení na klienty s postižením z jejich pohledu, tedy z hlediska vnímání jejich běžných potřeb, často totožných s potřebami lidí bez postižení. Ať už jde o oblasti vzdělávání, práce, kontakt s vrstevníky či zapojení v rámci širší společnosti. Tento trend ukazuje na potřebu proměny typu odpovídajících služeb z omezujících ústavních směrem k alternativám s bohatou nabídkou možností, směřujících k co největší samostatnosti těchto lidí a k využití možností jejich přiblížení běžnému životu, jaký vedou jejich nepostižení vrstevníci.

Mentální postižení, mentální retardace, je duševní opoždění, které se z diagnostického hlediska dělí podle úrovně inteligence na lehkou, středně těžkou, těžkou a hlubokou (Říčan, Krejčířová, 2006). Těmto stupňům odpovídá míra vzdělavatelnosti, vychovatelnosti a možnosti sebeobsluhy.

U lidí s těžšími formami mentálního postižení vyvstává problematika omezení nebo zbavení způsobilosti k právním úkonům. Jak ale praxe ukazuje, problémy v oblasti odpovědného právního chování se vyskytují i u postižených s lehčími formami mentální retardace. V této oblasti u nás chybí realitě lépe odpovídající zákony a instituce právní ochrany.

## **4.2. Principy práce s mentálně postiženými**

Práce s mentálně postiženými má svá specifika. Pro nepostižené lidi je jejich svět hůře srozumitelný, proto je potřebná znalost problematiky a chuť proniknout do světa těchto lidí (Mahrová, Venglářová, 2008). Postižení se projevuje především nízkou úrovní rozumových schopností, tedy i nízkou schopností učit se ze zkušenosti, nízkou kontrolou emotivity, nízkou schopností odhadovat vlastní možnosti, vysokou sugestibilitou, vysokou potřebou akceptace, omezenou schopností rozumět řeči a používat ji, tendencí ke stereotypnímu chování a ke konkrétnímu myšlení bez schopnosti zobecňovat. Tyto vlastnosti často vyvolávají potřebu přistupovat k těmto lidem podobně jako k dětem s odpovídajícím mentálním věkem. Tito lidé však mají řadu potřeb, odpovídajících potřebám jejich vrstevníků, tedy jejich skutečnému věku, což je nutné při přístupu k nim a nabídce služeb mít stále na paměti. Jejich schopnost učit se je snižená, což obnáší ze

strany pomáhajícího potřebu velké trpělivosti, vytrvalosti a podpory, neboť učení se novému vyžaduje výrazně více času a adekvátní individuální postupy. Osvobození se od předsudků a vnímání každého jednotlivce jako individua, se zcela specifickými schopnostmi a potřebami je v těchto případech obzvláště významné.

Praxe ukazuje, že tito lidé se sníženými mentálními schopnostmi výrazně citlivěji reagují na emoční podněty. Kvalitní pozitivní vztah pomáhajícího pracovníka proto u nich dosahuje ještě větší důležitosti, než u jiných skupin klientů. Při komunikaci s mentálně postiženými rovněž hrají oproti běžné komunikaci významnější roli neverbální techniky a tělesné projevy. Při komunikaci je třeba se opakovaně ujišťovat, zda klient porozuměl. Pracovník je často v pozici toho, kdo na základě dobrého porozumění a empatie vyslovuje to, co klient sám vyslovit nedovede nebo nemůže. Role psychické podpory, vyjadřování zájmu o problém a dostatečný prostor pro vyjadřování emocí a pocitů mají rovněž velký význam. Dobré naslouchání a hledání způsobů porozumění ze strany pomáhajícího může vést k originálnímu či netradičnímu přístupu a lepšímu využití mnohdy skrytých schopností klienta. Tím lze podpořit jeho aktivitu a motivaci k činnosti a k samostatnosti. Je třeba soustředit pozornost především k vyhledávání toho, co klient může, zdůraznit tím i jeho schopnost se vyvíjet, nikoli jej zbytečně invalidizovat.

### **4.3. Sociální služby pro mentálně postižené**

Stále více se v oblasti sociálních služeb pro mentálně postižené prosazuje hledisko, které vychází z hodnocení kvality jejich života ve srovnání s vrstevnickou skupinou bez postižení. Tradiční model ústavní péče je málo orientovaný na rozvoj adaptačních dovedností klientů, má spíše tendenci k izolaci od vnějšího světa a způsobem poskytování služeb nezohledňuje individuální potřeby klientů. V současné době je upřednostňován trend podpory v dosahování co největší samostatnosti a nezávislosti klientů v rámci života, směřující k integraci v místním společenství. Takový systém ovšem předpokládá rozvinutou síť různě odstupňovaných služeb s dostatečným výběrem možností.

Před rokem 1989 se služby pro mentálně postižené omezovaly na ústavy sociální péče. Nově vznikající služby měly z počátku především charakter denních a týdenních zařízení podporujících smysluplné trávení volného času, mnohdy s podporou rozvoje dovedností a samostatnosti uživatelů. Po roce 1995 se začaly rozvíjet služby zaměřené na podporované

zaměstnání a na komunitní, chráněné či podporované bydlení (Matoušek, Kolářková, Kodymová, 2005).

Služby se zaměřují na tyto oblasti:

### **Práce**

- podporované zaměstnávání – pomoc v nalezení a udržení pracovního místa na otevřeném trhu práce
- programy přechodu ze školy do zaměstnání – podporou individuálních praxí na běžných pracovištích ještě v době vzdělávání
- tréninkové programy – podpora utváření pracovních návyků, zlepšování komunikace, sociálních dovedností
- chráněná pracoviště a chráněné dílny – výroba a služby mimo běžné podmínky práce, na pracovišti ve spolupráci s podobně postiženými, pod vedením asistenta

### **Bydlení**

- chráněné bydlení – v zařízených bytech či domech s podporou asistenta, odpovídající rozsahem potřebám uživatelů
- podporované bydlení – s co nejmenší nutnou podporou asistentů
- komunitní bydlení – např. typ camphillské komunity, kde žijí společně lidé s postižením i bez něj, se zajištěním pracovního i volnočasového programu
- komunity lidí s postižením - členové komunity se dělí o povinnosti při péči o domácnost, asistent organizuje potřebné činnosti

### **Volný čas**

- programy ve stacionářích – podpora rozvoje různých dovedností
- zájmové kroužky – běžné volnočasové aktivity s podporou dopravy klientů
- večerní školy – vzdělávací aktivity pro obnovu a rozšiřování znalostí
- vrstevnické programy, setkávání ve skupinách – podporují začlenění do běžných společenských aktivit
- asistence – podpora pro nalezení a rozvinutí individuálních aktivit.

Uvedené služby jsou technicky a metodicky realizovány asistenčně nebo individuálně, se zaměřením na jednotlivce, nebo skupinově.

## **5. Zajištění kvality práce v sociální oblasti**

### **5.1. Specifika práce v sociálních službách**

Z výše uvedeného vyplývá, že práce v sociálních službách přináší některé paradoxy, které je třeba zvažovat, aby si zachovávala svou kvalitu a tím i smysluplnost. Jedním ze specifíků je požadavek osobního nasazení pracovníků při řešení problémů jejich klientů. V naší republice se donedávna upřednostňoval spíše úřednický přístup, uvádějící klienty do situace podřízených žadatelů o podporu. Tato situace se však mění, proto je třeba zabývat se značnými nároky na emocionální rovnováhu a výdrž pracovníků, vzhledem k současnému požadavku na jejich osobní zaujetí a zároveň hodnotovou neutralitu (Řezníček, 2000). Pracovníci nemohou trvale přebírat řešení problémů svých klientů, pouze jim v tom napomáhat. U nespolupracujících klientů proto nemohou dosáhnout potřebných výsledků, což však nesmí snižovat pracovníkovu vytrvalost a motivaci. Naopak pokud je spolupráce úspěšná a vytvoří se silné meziosobní vztahy, mohou vznikat vazby vzájemné závislosti.

V pomáhajících profesích nevyhnutelně dochází k prolnutí klientova a pracovníkova světa (Matoušek, Koláčková, Kodymová, 2005). V pomáhajícím vztahu se pracovník stává klientovi nástrojem, pomáhajícím mu v naplňování jeho potřeb. Rovněž přítomnost klienta aktivuje v pracovníkovi jeho potřeby. V kontextu pracovníkova osobního příběhu se může klient stát „zástupcem“ reálné osoby, takže k němu již pracovník přistupuje v rámci osobního kontextu. To může sice zvýšit pracovníkovu motivaci, ale hrozí riziko, že klient bude využíván v rámci řešení pracovníkova osobního problému či potřeby.

Problematické bývá také postavení pracovníka mezi klientem s jeho osobními problémy, potřebami a přáními, a požadavky a pravidly společnosti, reprezentované jejími normami, zákony a předpisy. Pracovník se pak svou odborností stává prostředníkem mezi normami společnosti a přesvědčením klienta (Úlehla, 1996). Z principu takové pozice by pracovník měl působit ve smyslu změn jak u klienta, tak ve společnosti, aby společenské vnímání problémů dané skupiny klientů odpovídalo realitě a z reality vycházela i zákonná opatření.

## 5.2. Rizika negativních jevů v pomáhajících profesích

V pomáhajících profesích jsou pracovníci vzhledem k soustavné práci s lidmi a zvýšené odpovědnosti za druhé vystavováni někdy akutnímu, častěji pak dlouhodobému stresu. Z výzkumů (Míček, Zeman, 1997) vyplývá, že vliv stresujících mezilidských vztahů se výrazněji projevuje právě v povoláních, která mají těžiště v duševní práci a v působení na lidi. Mezi nejčastější zdroje stresu patří příliš mnoho povinností, nedostatek času, problémy s chováním klientů, jejich nezáměr o zlepšení, špatné vztahy v pracovním kolektivu a s nadřízenými, projevy mobingu na pracovišti, nepochopení mezi muži a ženami, ze strany společnosti pak znevýhodněné postavení žen, byrokratismus či převládající jednostranný hodnotový systém, např. konzumentské zaměření podceňování příslušné profese, což se může projevat i obecnou úrovní mezd v daném oboru.

Možné dopady stresovanosti pomáhajícího pracovníka v sociálních profesích odpovídají tomu, jak je výstižně popsali na základě dlouhodobých výzkumů v případě učitelů autoři Libor Míček a Vladimír Zeman (Míček, Zeman, 1997). Vliv stresovanosti pracovníka na jeho mezilidské vztahy se ukazuje především v těchto projevech:

- nepřirozenost, formalismus, křečovitost ve vztahu k druhým
- negativní vidění druhých lidí, pod vlivem stresu je vnímá v horším světle
- relativizace přátelských a rodinných vztahů, včetně negativního pohledu na minulost i budoucnost
- soutěživost a agresivita, např. ve snaze uspořít čas, nebere ohled na druhé, svaluje na ně vinu, vyhledává konflikty
- atributivní teorie jsou v trvalém stresu horlivěji zastávány v tom smyslu, že za neúspěchy vlastní mohou okolnosti, naopak neúspěchy způsobené druhými jsou více přisuzovány druhým
- postoje vůči klientům jsou výrazně ovlivněny tím, že se pracovník soustřeďuje sám na sebe a problémy klientů nebo adekvátní péči o ně odsouvá i v práci stranou, přestává se o ně zajímat, případně jde o určitý demonstrativní pseudozájem.

### 5.3. Syndrom pomáhajícího

Vzhledem k vysoké míře uplatnění osobnosti pomáhajícího se může objevit značné nebezpečí, pokud není tato osobnost dostatečně vyvážená a vyvážená. Pro slabé, vnitřně nejisté či nějakým způsobem neurotické osobnosti se může stát pomáhání nutkavou činností. V tom případě ale nevychází z naslouchání potřebám klienta, ale z osobních, mnohdy nevědomých popudů pomáhajícího.

Takové situace podrobně popsal Schmidbauer a nazval je syndrom pomáhajícího (Schmidbauer, 2000). Pohnutky k pomáhání u takových jedinců pak vycházejí z adaptačních mechanismů, vzniklých v dětství dotyčného pomáhajícího. Situace odmítání ze strany blízkých řeší identifikací s rodičovskou postavou a odtažením se od vlastní, tehdy nenaplněvané potřeby. Zůstává výrazně spojen se strnulými ideály, perfekcionistickými požadavky a popíráním vlastní potřeby a slabosti. Tuto pak promítá na jiné lidi, kteří potřebují pomoc. Vyhledává je a má tendenci o ně pečovat, mnohdy je i uvádět do situace závislého či je v ní udržovat. Sám se přitom vyhýbá skutečné intimitě a rovnocenné vzájemnosti. Nejde zde ale o vyrovnaný oboustranný vztah, kterého pomáhající se syndromem pomocníka ani není schopen.

Člověk se syndromem pomocníka má problém akceptovat pomoc určenou jemu. Je ochoten ji připustit spíše jako podporu své vlastní schopnosti pomáhat. Jedním ze znaků je rovněž odštěpení tělesné a duševní složky, podobně jako jsou odštěpeny jeho vysoké ideály a reálné možnosti. To pak často vede k přeceňování vlastních sil a výraznému vyčerpání, snadno spějícímu k syndromu vyhoření.

Pomáhající se syndromem pomocníka přináší do vztahu řadu skutečností, nepříznivých pro klienta. Nereaguje dostatečně adekvátně na reálnou situaci a skutečné potřeby klienta. V rámci udržování pomáhajícího vztahu nesleduje jako prvořadou autonomii klienta, ale má tendenci brát si veškerou zodpovědnost a klienta spíše udržovat v jeho závislosti a slabosti. V takovém případě může pomoci v dílčích oblastech, ale klientovu zásadní změnu není schopen aktivizovat. V úzce provázaném pomáhajícím vztahu, skrytě nutkavě udržovaném na základě vlastní potřeby, se může časem objevovat ze strany pomáhajícího skrytá či nepřímá agrese. Pokud se nemůže projevit ke klientům, může se ventilovat vůči kolegům nebo vůči sobě samému jako některá z forem autoagrese či sebeobětování. Neschopnost agrese vyjádřit pak vede k problémům se stanovením hranic, pokud se mu odmítnutí požadavků druhých lidí jeví jako nepřijatelné.

## 5.4. Syndrom vyhoření

Dalším problémem bývají v pomáhajících profesích příznaky syndromu vyhoření. Zvláště při intenzivním vlastním nasazení zanedbává pomáhající obnovu svého energetického potenciálu a postupně spěje k emocionálnímu i fyzickému vyčerpání, které nakonec vede až ke ztrátě smysluplnosti vlastní práce.

Pojem „syndrom vyhoření“ je překladem anglického „burnout syndrome“, někdy se uvádí i jako „syndrom vyhaslosti“ (Baštecká, 2003). V doslovném významu ukazuje obraz vyhoření, vyhasnutí, vyčerpání. Tedy to, co původně hořelo, již nemá z čeho hořet dál a vyhasíná. Tento obraz je pro pracovníka původně plného elánu a zapálení pro věc a posléze vlivem okolností unaveného, vyčerpaného, plného bezmoci a beznaděje velmi výstižný.

Rozvoj syndromu vyhoření se ovšem neomezuje na pomáhající profese. Ve výrobní sféře se objevuje především v pracovních pozicích, pro které je prioritní práce s lidmi. V oblasti informačních technologií se rovněž zvyšuje počet případů. Syndrom vyhoření je popisován nejen v souvislosti s pracovní zátěží, ale také s dlouhodobými problémy v osobním životě (Kallwass, 2007).

Syndrom vyhoření je podle Ayaly Pinesové a Elliota Aronsona stav tělesného, citového a duševního vyčerpání, „způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy“ (Pines, Aronson in Křivohlavý, 1998, s.11). Nebývá většinou důsledkem izolovaných traumatických zážitků, ale spíše plíživého psychického vyčerpání.

Na **příčiny vyhoření** nahlíží mnoho autorů různě. Nepochybné je, že jde o celý komplex příčin, který může mít u každého z postižených různou konkrétní skladbu.

- Individuální psychické příčiny: vycházejí z osobnosti jedince, jeho životních zkušeností, způsobu myšlení, typických postojů, strategií zvládání stresu, způsobu organizace vlastní práce nebo nahromadění životních stresů. Pro syndrom vyhoření je predisponovaná osobnost typu A, která se vyznačuje vysokou aktivitou, angažovaností, úsilím o vysoký výkon, netrpělivostí, perfekcionismem, ctižádostí a snahou dosáhnout uznání. Dalšími predisponovanými jedinci jsou ti, kteří na základě sociálních zkušeností z dětství inklinují k syndromu pomocníka, nadměrně se identifikují s druhými, snaží se naplňovat jejich potřeby a přebírají



jejich zodpovědnost. Často se u nich objevují iracionální myšlenkové vzorce, podle kterých se řídí bez ohledu na reálnou situaci (Tošner, Tošnerová, 2002).

- Individuální fyzické příčiny: mezi ně patří odolnost vůči stresu, daná typem nervové soustavy (vyšší činnost sympatiku), a nezdravý životní styl, tedy nedostatek pohybu, nadváha, nadměrná konzumace alkoholu či kouření.
- Institucionální příčiny: mohou plynout z nedostatků v řízení či strukturách organizace (špatná organizace práce, nevyjasněné pravomoci, malá vzájemná informovanost, nevhodný styl vedení), z přetížení prací, z nepřiměřených požadavků časových či z nepřiměřené pracovní náplně, z narušené komunikace a spolupráce, z malých perspektiv kariérového postupu, případně z neodpovídajícího vzdělání nebo malé možnosti dalšího odborného růstu. Roli hrají i nevyhovující pracovní podmínky (hluk, nevhodné osvětlení či nedostatek soukromí). Pracovní vyhoření bývá spojeno s rostoucími pracovními požadavky.
- Společenské příčiny: společnost a její požadavky na různé profese se stále mění, rozvoj se často zrychluje a některé profese jsou tak vystaveny nepřiměřeným požadavkům. Na vyšším riziku rozvoje syndromu vyhoření se podepisuje další společenský faktor – míra uznání. Některé profese tak přicházejí z hlediska hodnocení společnosti navzdory své faktické potřebnosti zkrátka.

Syndrom vyhoření se projevuje celou řadou symptomů, které mají různou závažnost, odpovídajíc fázi vývoje tohoto jevu. Patří mezi ně všechny druhy únavy, především emoční, pocit bezmoci a beznaděje, spojené s nedůvěrou ve vlastní síly, ztráta chuti do práce a radosti ze života, odtažitě chování ke klientům, spolupracovníkům i blízkým lidem, postupný pokles výkonnosti až do úplného vyčerpání (Baštecká, 2003).

**Symptomy** se projevují v různých rovinách:

- tělesné – rychlá unavitelnost, náchylnost k nemocem, vegetativní obtíže (problémy se srdcem, dýcháním, zažíváním), bolesti hlavy, svalové napětí, poruchy spánku, vysoký krevní tlak
- citové – sklíčenost, pocity bezmoci, sebelítost, popudlivost, nervozita, pocit nedostatku uznání

- duševní – negativní obraz vlastních schopností, negativní postoj ke klientům, negativní hodnocení pracoviště, ztráta zájmu o profesní témata, únik do fantazie, potíže se soustředěním pozornosti
- sociální – úbytek pracovní angažovanosti, úbytek snahy pomáhat v problémových situacích, omezení kontaktů s klienty i s kolegy, přibývání konfliktů v soukromí, nedostatečná odborná příprava.

Symptomy je třeba odlišit od projevů jiných zátěží, např. od stresu, únavy, posttraumatického stresu, deprese, existenciální neurózy či odcizení vyvolaného jinými příčinami.

**Proces vyhoření**, jehož jednotlivá stádia se někdy plíživě vyvíjejí několik let, přitom dosti často vychází z počáteční fáze, která má přesně opačný charakter (Hennig, Keller, 1996):

1. Nadšení – pracovník má vysoké ideály a s nadšením se aktivně angažuje, zapomíná na sebe, na vlastní potřeby, a postupně dochází k přetížení.
2. Stagnace – uváznutí, jestliže se ideály nedaří realizovat, mění se jejich zaměření nebo úkoly začínají pracovníka obtěžovat.
3. Frustrace – spojená se zklamáním, pracovník nerad chodí do práce, na pracovní problémy reaguje negativně, nesnáší rady a kritiku, utíká k náhražkovým formám útěchy (alkohol, léčiva, nadměrná konzumace jídla).
4. Apatie – pracovník se k práci staví netečně, dělá jen to nejnutnější, vnímá klienty nepřátelsky, vyhýbá se odborným rozhovorům a jiným činnostem, souvisejícím s prací a jakýmkoli aktivitám, dochází k depersonalizaci, ztrátě kontaktu se sebou, s vlastními životními cíly a hodnotami.
5. Syndrom vyhoření – stádium úplného vyčerpání, prázdnoty, pocitu zoufalství, bez jakýchkoli zásob energie a motivace a s pocitem marnosti dalšího žití. V této fázi se mohou objevit i suicidální tendence.

K **rozvoji syndromu vyhoření** mohou vést různé cesty (Kopřiva, 2006). Jednou z nich je ztráta ideálů, které mohou být, zvláště u pomáhajících pracovníků, v začátku dosti vysoké. V reálné pracovní situaci trvá dosažení cílů déle, než pracovník očekával, některé z nich se ukazují i jako nerealizovatelné. Taková situace může vést ke ztrátě důvěry ve vlastní schopnosti a postupně k pocitu ztráty smysluplnosti samotné práce. Další cestou

k vyhoření může být workaholismus, který se vyznačuje nutkavou vnitřní potřebou hodně pracovat bez zajištění rovnováhy práce a odpočinku. Pro některé aktivní jedince pak může být cestou k syndromu vyhoření tzv. „teror příležitostí“. S každým novým úkolem, který přijmou, se vynořuje několik dalších, které na stávající úkol navazují. Pokud je není schopen odmítnout nebo si práci dobře zorganizovat, spotřebují rozrůstající se úkoly postupně všechny jeho čas a energii.

Nejčastěji upadají do nejtěžších forem vyhoření zprvu nejnaděšenější lidé. Jsou vysoce motivováni, neboť očekávají, že jim práce dá smysl jejich života. Považují ji tedy spíše za poslání, než za zaměstnání. Taková situace se spojuje s lidskou potřebou věřit, že náš život je smysluplný. Je zde však patrné nezdravé soustředění na jednu stránku života a současné opomíjení jiných zdrojů, které přitom napomáhají rozvoji vyhoření čelit. Pokud člověk úspěšně projde těžkou zkušeností vlastního vyhoření, po zvládnutí nezbytných změn zpravidla již dál pokračuje plnějším, bohatším životem, odpovídajícím realitě (Křivohlavý, 1998). Tento přístup je již blízký spirituálnímu pojetí (Rush, 2003), podle kterého je třeba s jistou pokorou odstoupit od postoje, že jedinec vše zvládne, a od snahy potvrdit svou sebedůvěru vysokou výkonností.

Alarmující pak může být zamyšlení nad dopadem vlivu pracovníka s příznaky vyhoření na objekty jeho práce, což jsou v případě pomáhajících profesí lidé. Bývají to lidé – pacienti, postižení, staří lidé nebo děti, se sníženou schopností či možnostmi bránit se citelnému zasažení takovými negativními projevy.

## **5.5. Pracovní přetížení**

Pracovní přetížení může být důsledkem nadměrného množství pracovních hodin, trvalého zatížení krizovými situacemi, četného výskytu konfliktních situací, přítomnosti prakticky neřešitelných nebo dlouhodobě jen obtížně řešitelných situací, nadměrného emocionálního nebo fyzického nasazení, souběhu pracovních a osobních nebo rodinných problémů, někdy také nedostatečného ocenění nebo trvalého podceňování, případně šikany a neprofesionálního řízení (Řezníček, 2000). Ze strany pracovníka může vzniknout při sklonech k workaholismu.

## 5.6. Prostředky podpory pracovníka v pomáhající profesi

Některé zatěžující faktory se z principu příslušného zaměření konkrétní profese v ní budou vždy vyskytovat a záleží na jednotlivci a jeho okolí, zda se mu podaří je dobře zvládnout a s příslušnými dopady si poradit tak, aby nikoho nepoškozovaly.

Např. i stresové situace mohou přinášet určité výhody (Míček, Zeman, 1997). V době časového stresu se může člověk učit umění rozlišovat věci podstatné od nepodstatných, příp. aktualizovat svůj systém hodnot. Ve svízelných situacích má možnost poznat lépe sám sebe, neboť bývá nucen aktuálně reagovat bez využívání navykých stereotypů. V takových situacích rovněž dochází k odkládání masek a „dobrého hraní“ svých rolí. Člověk se pak ukazuje ve své čisté podobě, žije víc svou vlastní životní rolí. K dobrému zpracování a využití zatěžujících situací jsou osvědčené klasické metody duševní hygieny.

Prevence a náprava syndromu vyhoření vychází ze znalosti jeho příčin. Je třeba, aby se jimi zabývali jak ohrožení jedinci, kteří někdy nezbytně potřebují i podporu blízkého okolí (Rush, 2003), tak organizace, jejichž zaměstnanci jsou takovému riziku více vystaveni.

V případě jedince jsou prvními podstatnými kroky převzetí vlastní zodpovědnosti za situaci, zřetelné vytyčení vlastních hranic a jejich jasné sdělování okolí (naučit se přiměřeně říkat „ano“ a „ne“), nalezení dobré rovnováhy mezi vlastní bezmocí a pocitem všemocnosti (Baštecká, 2003). Je třeba udržovat rovnováhu mezi množstvím stresorů a salutorů – faktorů pomáhajících stres zvládnout. Naučit se na základě zjištění příčin stresu strategie k jeho překonávání a kompenzační techniky. Najít způsoby odpočinku, relaxace, zdravého životního stylu, dát jim dostatek času. Pěstovat vlastní zdroje doplnění energie, například v podobě podporujících vztahů, vlastních zájmových činností. Nezapomínat na rozvoj vlastní osobnosti, spirituálních hodnot, dopřát prostor i tématům hledání smyslu života a sebetranscendence, orientace na budoucnost.

Na úrovni organizace je třeba začít od dobré odborné připravenosti a výběru vhodných pracovníků, kteří mají předpoklad dobře zvládnout typy stresu, spojené s pracovní pozicí. Dalším pravidlem by měla být průběžná supervize, odpovídající potřebám pracovníka. Velmi vhodné se ukazují i různé odborné vzdělávací kurzy a programy osobního růstu. Velký význam v podchycení iniciativy pracovníků hrají moderní způsoby vedení, které podporují přenášení pravomocí a kompetencí z vedoucích na pracovníky, čímž udržují jejich angažovanost a motivaci. Zaměstnanci tak mají možnost podílet se na činnosti organizace a potřebných změnách. Jedním z podstatných prostředků podpory zaměstnanců

je dobrá komunikace ve všech směrech (Pauknerová, 2006), dobrá zpětná vazba, vhodně projevené uznání a ocenění. V kompetenci organizace je zajištění dobrých pracovních podmínek, organizace práce, stanovení jasných kompetencí a odpovědností a podpora dobré atmosféry na pracovišti.

### **5.6.1. Supervize a její typy**

Vzhledem k tomu, že je sociální práce založena na profesním vztahu sociálního pracovníka a klienta, vstupují do ní otázky moci, morálky, etiky (Kahoun a kol., 2007). Aby pracovník při práci respektoval své potřeby a nečinil tak na úkor klienta, je třeba, aby se svými potřebami, motivací, smyslem a formou své práce pravidelně zabýval. Do komunikace a interakce v pomáhajících profesích vstupují mezilidské vztahy, které při vlastní práci působí pozitivně, ale zároveň ztěžují využití odbornosti. Podstatou vztahů je rovněž jejich proměnlivost, na kterou je třeba adekvátně reagovat. Proto se supervize ukazuje jako velmi potřebná i v sociální práci.

Slovo supervize pochází z latinských základů, kde „super“ znamená výše nebo přes a „visio“ znamená pohled. Lze tedy říci, že jde o určitý nadhled nebo přehled. Původně měla supervize podobu dohledu, kontroly či řízení. V tomto významu se obzvláště u nás již objevuje zřídka. Dnešní supervize je spíše formou praktického učení, zaměřeného na řešení problémů, spojených s prací s klienty, nejčastěji v podobě individuálních pohovorů, konzultací a práce s pracovní skupinou (Jeklová, Reitmayerová, 2007). Stále více se zdůrazňuje její podpůrná úloha i aspekt osobního sebezorození pracovníků, který může supervize přinášet. Požadavek supervize se stává součástí většiny programů v oblasti zdravotní a sociální péče, sledujících zajištění kvality služeb, a bývá financována příslušnou organizací.

Podle Zdeny Havrdové je základem supervize dialog, v němž nejde primárně o posuzování a hodnocení, ale o pochopení a změnu smýšlení zúčastněných. Supervizí se dialog stává, „pokud je předmětem dialogu pracovní situace, kontext a postupy či vztahy pracovníka k profesi, ke klientům či spolupracovníkům, přičemž jeho smyslem je překročit bloky, jež brzdí tvořivost, spolupráci a kvalitní výkon“ (Havrdová, Hajný, 2008, s.19). Takový dialog předpokládá určitou situaci zastavení se, aktivní pozornosti, vystoupení z obvyklého rámce pohledu a otevření se novému, neočekávanému. Situace supervize má tomuto procesu vytvořit podmínky.

Supervize mohou být děleny na různé typy podle následujících faktorů:

- kdo supervizi vede – externí (odborník nepochází z dané organizace), interní
- s kým je vedena – týmová (zaměřena na spolupráci, komunikaci v týmu), skupinová (nemusí jít o tým jednoho pracoviště, je určená k hovoru o práci, o klientech), mezi kolegy, individuální (strukturovaný rozhovor se supervizorem o pracovní problematice pracovníka)
- zaměření – případová, poradenská, programová
- jakým způsobem je vedena – administrativní (kontrolní, manažerská), výuková, podpůrná
- kdy – pravidelná (podle počtu klientů a naléhavosti případů), příležitostná (projednávání projektů, organizačních změn), krizová (řešení mimořádné situace v práci s klienty).

Při supervizi může být využívána řada metod, včetně účelového využití záznamové techniky nebo speciálních psychoterapeutických metod, případně lze využít skupinovou dynamiku.

Externí supervize je prováděna akreditovanými supervizory na základě kontraktu, v němž jsou ujasněny podmínky a cíle supervize.

### **5.6.2. Balintovská skupina**

Balintovské skupiny se zaměřují na získání podpory, podnětu či rady od kolegů z podobného profesního prostředí pro takové případy, ve kterých si pracovník s klientem či jeho problémem neví rady, není si jist svým postupem či přístupem (Pačesová, 2004). S tím může souviset základní úkol balintovských skupin - odhalování, zvědomování a následné zpracování přenosových a protipřenosových jevů, vznikajících mezi pracovníkem a klientem zákonitě, neboť utváření nových vztahů se běžně děje na základě dřívějších zkušeností každého ze zúčastněných. Jejich zvědoměním se mohou objevit informace, vedoucí k úspěšnému rozuzlení případu.

Balintovské skupiny jsou malé skupiny účastníků ze stejné profesní oblasti. Pracují pod vedením člověka, který má odpovídající výcvik nebo alespoň zkušenost s balintovskými skupinami a výcvik ve vedení malých skupin. Mohou se scházet různými

způsoby, např. pravidelně jednou v měsíci na dvě hodiny nebo naopak jako intenzivní týdenní semináře.

Hlavním předpokladem pro jejich práci je atmosféra důvěry, otevřenosti, upřímnosti a rovnocennosti. Samotná práce se po výběru konkrétního aktuálního případu odehrává v pětistupňovém modelu od přednesení případu, přes diskuzi, osobní fantazie a dojmy zúčastněných, jejich doporučení až k závěrečné rekapitulaci, přičemž je pozornost zaměřena na vztah pracovníka a klienta a problémy v tomto vztahu. Výhodou je jak práce na intelektuální rovině, tak emocionální. Na základě prozkoumání a přijetí vlastních emocí tak může dojít ke změně postojů, případně i osobnosti pracovníka, které mu umožní lepší porozumění problému klienta. Četné výzkumy přínosu balintovských skupin pro pomáhající pracovníky (Pačesová, 2004) ukazují na menší pocit syndromu vyhoření, vyšší míru spokojenosti s vlastní prací, uvědomování si vlastních pocitů a vyrovnání se s pocity bezmoci a bezradnosti. Zároveň bylo zaznamenáno zvýšení zájmu o emoční a sociální prostředí klientů.

### **5.6.3. Intervize**

Za intervizi je považován takový druh supervize, při níž není přítomen externí supervizor (Jeklová, Reitmayerová, 2007). Je tedy vykonávána uvnitř organizace jedním stálým nebo střídavě některými z jejích pracovníků. Role intervizora je nesnadná, neboť se v jednom člověku kumuluje více rolí, které je třeba důsledně oddělovat, vyjasnit si kompetence a udržet si nadhled. Výhodou je dobrá znalost prostředí a problémů. Nejčastěji je zaměřena na případové studie, společné řešení úkolů, porady o klientech, kazuistické semináře, zaučování nových kolegů. Může plnit funkci vzdělávací, podpůrnou i kontrolní.

### **5.6.4. Konzultace kolegů**

Má význam především jako případová supervize pro aktuální problémy. Je třeba, aby při ní byly dodrženy některá formální pravidla, např. stanovený čas, konkrétní téma, a aby byl stanoven vedoucí setkání. Její výhodou je snadná dostupnost, rychlé zpětné vazby, dobrá znalost aktuální situace.

### **5.6.5. Autosupervize**

Jde o osobní reflektování vlastní práce, založené na sebepozorování a sebehodnocení. Je na místě i pokud pracovník pravidelně prochází standardní supervizí, na jejímž základě se jeho schopnost sebereflexe a imaginární vnitřní supervizor rozvíjí (Hawkins, Shohet, 2004). Jedním ze základních předpokladů je dostatek času k tomuto procesu a schopnost pochybovat o vlastních způsobech práce. Je možné využít i technické prostředky, například zvukové či obrazové nahrávky vlastní práce s klienty nebo systému zapisování práce na jednotlivých případech. Potřebné je zabývat se pravidelně nejen pracovními případy, ale i vlastní motivací k práci.

### **5.6.6. Focusing**

Focusing patří k metodám vlastní reflexe, které se lze naučit na základě určitých pravidel. Její výhodou je snadná možnost zvládnutí techniky a skutečnost, že ji může pracovník provozovat o samotě. V takovém případě sice chybí konfrontace s okolím, ale zůstává konfrontace se situací, která je touto metodou zpracovávána. Metoda je založena na vědomém prožívání pocitů těla, spojených s určitou situací. Karel Hájek nazývá základní proces tělesně zakotvené prožívání (Hájek, 2007). Vychází z toho, že emoční složka prožívání je bezprostředně spojena s prožíváním tělesným. Přes vnímání pocitů těla je tak možno dojít i k emocím, které byly dosud skryty. Při dostatečné otevřenosti a trpělivosti se se zaměřením pozornosti na vnímání tělesného prožívání může vynořit ohnisko pocitů a spontánně se může objevit i jeho význam. Autor metody Eugen T. Gendlin jej nazývá pociťovaným smyslem (Gendlin, 2003). Při sledování tohoto pocitu dochází k jeho vývoji, zpřesňování zprvu neurčitěho významu a posléze k fyzickým změnám, které autor nazývá pociťovaný posun. Často tím dochází k emoční úlevě a pochopení problematické situace. Nejde tedy o pouhé sledování a zintenzivnění emocí nebo naopak o rozumovou analýzu, ale o proces získání odstupů, vedený určitou moudrostí těla.

### **5.6.7. Psychoterapie a účast na sebezkušenostní skupině**

Jsou jedněmi z nejučinnějších metod poznání a zpracování osobních témat. Na základě emočních prožitků, poznání vlastních reakcí a zpětných vazeb druhých lidí může jedinec lépe porozumět sám sobě, poznat své motivace, vysledovat opakovaná schémata reakcí a



naučit se sebereflexi. Při účasti v sebezkušenostní skupině poznává i vztahy mezi členy skupiny a principy systému skupiny jako celku, učí se nutnosti tolerance a respektu k různosti.

#### **5.6.8. Výcviky ve specifických dovednostech**

Mohou vybavit pracovníky v pomáhajících profesích znalostmi a nácvikem konkrétních interpersonálních dovedností. Mohou být zacíleny např. na práci s určitou cílovou skupinou klientů nebo na specifické situace, např. krizovou intervenci. Zvyšuje se tak kompetence pracovníků a rejstřík jejich dovedností, které mohou v praxi využívat. Nebo může jít o obecně využitelné dovednosti, např. nácvik asertivity, výcvik v systemickém přístupu apod. Mohou být i součástí kombinovaných programů, zaměřených na zvládnutí hlavních problémů, které se v pomáhajících vztazích vyskytují.

#### **5.6.9. Nácvik relaxace**

Jde o různé metody uvolňujících a energetizujících cvičení. Mohou vycházet z jógy, autogenního tréninku, Jacobsonovy progresivní relaxace, bioenergetických cvičení, tibetských či čínských cvičebních systémů. Umožňují kompenzaci často jednostranné zátěže, uvolnění stresu, větší zapojení a vnímání vlastního těla a soustředění se na vlastní osobu a vlastní potřeby. Mohou významně pomoci v uvolnění emocí, které bývají s prožíváním těla bezprostředně spojeny.

#### **5.6.10. Pozitivní myšlení a postoje**

Při řešení problémů je důležité soustředit se na hledání řešení, neuváznout u zkoumání příčin a zabývat se tím, co se daří, co funguje a o co se lze opřít.

Významným zdrojem energie může být i každodenní realita, pokud se pracovník zaměří na to, co se mu podařilo, co jej baví a na co se těší (Hájek, 2007). Lze tak prožívat pocity uspokojení i z leckterých maličkostí, nechat se pohlit oblíbenou činností, nemyslet při tom na povinnosti a předjímat něco příjemného.

Je důležité starat se o osobní pohodu ve všech základních směrech (Kebza, 2005). Především jde o oblasti sebepřijetí, autonomie, uspokojujících vztahů s druhými, pocit životní kompetence, osobní rozvoj a pocit smyslu vlastního života.

### **5.6.11. Sociální opora**

Sociální opora je jednou z podstatných složek zázemí každého člověka, žijícího v lidském společenství. Spočívá v podílení se na aktivitách blízké komunity, vytváření a pěstování vztahů v rámci vlastní podpůrné sociální sítě a kvalitních osobních a intimních vztazích s nejbližšími lidmi (Kebza, 2005). Sociální opora může být emocionální, hodnotící, informační a instrumentální. Svým rozsahem a kvalitou dává pozadí všem činnostem jednotlivce. Pozitivní účinek může mít jako nárazníkový systém v případě stresů i jako zdroj uspokojení a smysluplnosti při aktivním podílení se na vytváření sociální sítě. V pojetí Jara Křivohlavého (Křivohlavý, 1998) patří mezi projevy sociální podpory především naslouchání, sdílení, zpětná vazba coby sociální zrcadlo, uznání, povzbuzování, soucítění, emocionální vzpruha, poznávání a prověřování stavu světa, dělba práce, spolupráce a nezištná pomoc.

### **5.6.12. Zdravý životní styl**

Kromě záležitostí týkajících se duševního zdraví je třeba věnovat pozornost záležitostem tělesným. Mezi nejzákladnější složky patří všeobecně známé faktory jako je fyzický pohyb, dostatek spánku a odpočinku, zdravá strava s vyloučením nebo alespoň omezením negativně působících uklidňujících či povzbuzujících prostředků. Je třeba tyto přirozené složky lidského života nepodceňovat, dát jim dostatek pozornosti a času.

## **5.7. Shrnutí základních problémů pomáhajících vztahů v sociální oblasti**

V oblasti sociální sféry se střetávají základní problémy situace konkrétního potřebného člověka s možnostmi, které společnost k naplňování jeho potřeb poskytuje. Tyto možnosti jsou výrazně určovány vývojem společnosti, její kultury, způsobu nahlížení na člověka a institucionálními prostředky státu.

V případě lidí s mentálním postižením se v posledních letech výrazně projevuje posun v přístupu k těmto lidem, k jejich schopnostem a možnostem. Snaha podporovat jejich samostatnost a integraci do společnosti přináší nutnost změn v nabídce sociálních služeb. Tato tendence se potkává s institucionálními změnami ve fungování sociálních služeb a s výrazným rozvojem neziskového sektoru, který tyto změny umožňuje. V rámci snah o zajišťování kvality těchto služeb pod pohledem státu se však vynořují některé problémy, které vlastní kvalitní práci ve své podstatě omezují.

Institucionální přístup se tak střetává s individuálním přístupem ke klientům jako k lidským bytostem, k jejich lidským potřebám v celé jejich proměnlivosti a jedinečnosti. Mezi těmito dvěma póly se pohybuje lidská bytost – pracovník v sociálních službách – se svou snahou pomáhat klientům v jejich problematické životní situaci v rámci možností, které společnost poskytuje. Vstupuje do vztahu se svými klienty, aby zjistil jejich potřeby a nejlepší možnosti jejich naplňování a podpořil je v realizaci těchto potřeb.

Aby dobře uplatnil své schopnosti, přichází se svou odborností a s celou svou osobností, s její historií, zkušenostmi, názory, postoji, zvyky, vlastnostmi a schopnostmi. Prochází procesem hledání a změn do značné míry spolu s klientem. Z tohoto procesu rovněž vychází proměněn. Zda budou tyto změny pozitivní, budou podporovat jeho profesionální růst a ve výsledku kvalitu poskytovaných služeb, záleží na mnoha faktorech. Patří mezi ně především základní vstupní součásti – klient, pracovník a systém sociální služby. Významně se pak přidávají druhy problémů, které je potřeba řešit, možnosti jejich zpracování, způsoby práce i podpory pracovníka samotného.

Na zjišťování míry pozornosti, věnované kvalitnímu lidskému vztahu v sociální práci s lidmi s postižením, se zaměřuje výzkumná část této práce. Snahou je zjistit stávající situaci v několika neziskových organizacích odpovídajícího zaměření, porovnat mezi sebou případné odlišnosti, zjistit nejvýznamnější zdroje podpory jednotlivých pracovníků a pokusit se nalézt souvislosti typů a míry této podpory vzhledem k míře některých negativních jevů.

# VÝZKUMNÁ ČÁST

## 6. Plán výzkumu

### 6.1. Ideový plán výzkumu

#### 6.1.1. Výzkumné problémy

Důvodem ke zpracování tématu lidského vztahu v pomáhajících profesích jsou několikaleté zkušenosti autorky z práce v malé neziskové organizaci, poskytující sociální služby dospělým osobám s mentálním postižením. Při této práci vyvstává řada otázek a rozporů, plynoucích z požadavků na vysoké osobní nasazení pracovníků, zajištění standardizované kvality služeb, a z omezených možností organizace. Ukazuje se, že je třeba čelit některým negativním jevům dostatečným zaměřením pozornosti na vztah pracovníků ke klientům a na jeho podporu, a to jak ze strany pracovníků samotných, tak ze strany organizace. To vše by přitom mělo být v souladu se zákonnými opatřeními státu, sledujícími zajištění kvalitních služeb pro klienty. Téma je velmi důležité pro pomáhající profese obecně a dosti opomíjené z hlediska vzdělávání, výzkumu i praktického uplatňování.

Navázání vztahu je, zvláště k některým skupinám klientů, považováno za nezbytný předpoklad další odborné práce, kterou je třeba v jejich prospěch vykonat. Úroveň vztahu nepochybně hraje velkou roli v kvalitě a účinnosti odpovídající práce.

Na téma motivace, osobnostních charakteristik a podpory pracovníků v různých pomáhajících profesích v souvislosti se syndromem vyhoření byla provedena řada výzkumů, např. u exponovaných pracovníků zdravotních záchranných služeb (Šeblová, Kebza, Vignerová, 2007) a bylo jim věnováno mnoho diplomových prací. Mnohé z nich potvrdily účinnou prevenci různých podpůrných metod, především pak supervize, pro rozvoj syndromu vyhoření.

Výzkum v této bakalářské práci bude zaměřen na zjištění stávajících praktických zkušeností pracovníků, na hledání nejvíce zatěžujících i podporujících faktorů a na vytipování efektivních způsobů podpory. Bude proveden u neziskových organizací v oblasti sociálních služeb, které zajišťují podobné typy sociálních služeb pro mentálně a

duševně handicapované klienty. V takto zaměřených službách se předpokládá vysoké osobní nasazení i specifická zátěž pracovníků.

Teoretická východiska budou rozpracována v teoretické části bakalářské práce. Provedení tohoto výzkumu bude vyžadovat i hledání a rozvíjení metodiky tak, aby odpovídala šíři výzkumného záměru. Průzkum bude veden především kvalitativními metodami s částečným využitím kvantitativních metod.

### **6.1.2. Cíl výzkumu**

Základním cílem výzkumu bude v několika neziskových organizacích rámcově zmapovat stávající praxi co se týče zátěže i podpory pracovníků, zjistit názory pracovníků na přínos základních typů podpůrných metod a pokusit se zjistit také jejich potřeby ohledně případného zlepšení situace. Tato zjištění pak porovnat s mírou spokojenosti či nespokojenosti pracovníků a s úrovní jejich vyhoření. Získaných dat bude možno využít ke zjišťování souvislostí mezi mírou různých typů zátěže, typů podpory, spokojeností pracovníků a mezi případnými projevy syndromu vyhoření. Výsledky mohou ukazovat odlišnosti mezi jednotlivými organizacemi podle druhů zátěže i způsobů podpory. Předpokládaným výstupem by měl být přehled klíčových prvků zátěže, podpory, pozitivních a negativních zkušeností a názorů pracovníků. Z výsledků mohou vyplynout návrhy a doporučení pro praxi v odpovídajících typech zařízení, směřující k zajištění dlouhodobé kvality poskytované služby.

V případě zájmu budou jednotlivým respondentům a organizacím předány jejich výsledky v porovnání se souborem ostatních zúčastněných pracovníků či organizací.

## **6.2. Technický plán výzkumu**

### **6.2.1. Základní výzkumné otázky**

- Považují pracovníci lidský vztah ve své praxi za důležitý? Jakou mají zkušenost s jeho uplatněním či neuplatněním?
- Které problematické situace nejvíce zatěžují či ohrožují jejich vztah ke klientům?
- Jaké zdroje, jaké odborné podpůrné metody, jaké osobní individuální strategie ve své praxi využívají?

- Jaké způsoby či podpůrné metody by pro svou praxi potřebovali využívat, aby pro ně byla situace optimální?
- Které z těchto prostředků se nejvíce osvědčují jako prevence či zmírnění příznaků syndromu vyhoření?

### **6.2.2. Formulace definic a vyjasnění podstatných pojmů**

Definice a vysvětlení základních pojmů, jako např. lidský vztah, pomáhající profese, vztah klient – pracovník, syndrom vyhoření, supervize a její druhy, intervize, balintovské skupiny, focusing, svépomocné skupiny, sociální služby, neziskové organizace, lidé s mentálním postižením, budou uvedeny v teoretické části.

### **6.2.3. Výběr výzkumného souboru**

Výběr respondentů do výzkumného souboru bude cílený, tedy v rámci určitého typu organizací, které budou co nejlíže výše uvedené specifikaci. Jejich počet bude 4 - 6. Organizace budou voleny tak, aby naplňovaly požadavek dostatečné podobnosti typu služeb, a zároveň se mezi nimi mohly projevit odlišnosti v jejich organizační struktuře, vývoji a přístupu vedení organizací k podpoře pracovníků. Při dalším rozšíření výzkumu mohou být naopak cíleně voleny organizace více odlišné, s jiným zřizovatelem (stát, církev) a jiným typem klientů či potřebné péče.

### **6.2.4. Metody získávání dat**

Metody získávání dat budou voleny s ohledem na základní metodologický rámec, tedy především kvalitativní výzkum.

**Dotazníkové šetření:** dva typy dotazníků, oba pro každou dotazovanou osobu

- standardizované zjištění ukazatelů syndromu vyhoření
- speciálně konstruovaný dotazník, zaměřený na tyto okruhy otázek: demografická data (pohlaví, věk, vzdělání), druh sociální služby, rozsah přímé práce s klienty, odborné a doplňující vzdělávání, druhy a míry zátěže, osvědčené strategie vyrovnání se s pracovní zátěží (supervize, jiné odborné metody – focussing, relaxace, konzultace v rámci týmu, sebereflexe), podpora organizace, otázky vztažené k osobnímu životu.

**Ohnisková skupina** z pracovníků jednoho kolektivu s vysokým podílem přímé práce s klienty. Základní témata: proč je lidský vztah v pomáhajících profesích důležitý, zkušenosti s jeho uplatňováním, co napomáhá k jeho udržení či zkvalitnění, podpora nebo naopak nevhodné zásahy organizace, největší problémy při práci s klienty, osobní strategie vyrovnávání se s pracovní zátěží.

**Individuální rozhovory** s vedoucím nebo informovaným pracovníkem. Otázky budou mířené ke zjišťování stávající praxe na pracovišti, způsobu vedení, organizační struktury pracoviště, vývojové fáze pracovního týmu, zabezpečení finančního hospodaření a výše platového ocenění, míry zodpovědnosti pracovníků a účasti na plánování v organizaci, metod podpory pracovníků ze strany organizace (vzdělávání, supervize – druhy, rozsah, pravidelnost, intervize, porady, společné organizované i spontánní akce týmu), míry fluktuace, případně nemocnosti.

#### **6.2.5. Metody zpracování a analýzy dat**

Data budou zpracována především metodami kvalitativního výzkumu, s využitím kategorizace a kódování.

K popisu získaného souboru dat a výsledků jejich zpracování budou využity metody popisné statistiky, především s využitím grafů. Složitější statistické metody budou moci být využity v případě, že charakter získaných dat a jejich množství toto umožní.

Pro transkripci i zpracování dat bude používán běžný počítačový software.

#### **6.2.6. Časový a finanční plán**

Časový plán bude odpovídat termínu odevzdání bakalářské práce. Předpoklad: základní shromáždění a prostudování teoretických podkladů do října 2009, příprava a ověření výzkumných metod do listopadu 2009, vypracování teoretické části a získávání dat do prosince 2009, zpracování a vyhodnocení dat do února 2010, interpretace a konečné vypracování bakalářské práce do konce března 2010.

Finanční náklady zahrnují cestovné, kancelářské potřeby, pořízení zvukového záznamového zařízení, tisk a vazbu vlastní práce.

### **6.2.7. Rizika a etické otázky**

Základním rizikem při plánované šíři výzkumu může být jeho obsáhlost a problémy s nestandardní metodikou. Pravděpodobným rizikem může být nedodržení plánovaných termínů. Dosud neznámé problémy se mohou vyskytnout při kontaktování organizací a shromažďování podkladů a dat.

Pro dodržení etických zásad bude nutné zajištění dobrovolné účasti respondentů ve výzkumu a jejich souhlas se zpracováním dat pro účely bakalářské práce. Při zpracování dat bude třeba důsledně zachovávat anonymitu respondentů a bezpečnou archivaci dat. V případě zájmu příslušné organizace o výsledky výzkumu bude nutné dodržet anonymní formu jejich shrnutí.

## **7. Provedení výzkumu**

### **7.1. Výzkumný soubor**

Respondenti pro výzkumný soubor byli vybráni ze základního souboru, z populace, která odpovídá pracovníkům neziskových organizací, poskytujících služby sociální péče klientům s mentálním a duševním handicapem. Jde o pracovníky s vyšším podílem přímé práce s klienty. Účelově byly vybrány dostupné organizace, ochotné na výzkumu spolupracovat. Dvě organizace byly z velkého města, tři byly z různých obcí se snadnou dostupností velkého města.

Z hlediska zaměření výzkumu byl volen typ vztahů mezi pracovníky a klienty pokud možno blízký primárním vztahům (Hartl, Hartlová, 2000, 2004), tedy dlouhodobější, spojený s emocionální vazbou a odpovědností. Takové vztahy se mohou utvářet především v takových typech sociálních služeb, jako jsou chráněné či komunitní bydlení, případně centra denních služeb s víceméně stálou klientelou. Z toho důvodu byly zvoleny čtyři neziskové organizace, poskytující službu chráněného bydlení a centrum denních služeb, příp. sociálně terapeutické dílny, a jedna organizace poskytující pouze sociálně terapeutické dílny.

Stručná charakteristika jednotlivých organizací, ve kterých respondenti pracují:

A – organizace s dlouholetou tradicí, s mnoha pobočkami po celé republice. Ve vybraném souboru bylo zastoupeno 7 pracovníků služby chráněného bydlení a 10



pracovníků denních služeb. Obě služby jsou zaměřeny na práci s dospělými mentálně postiženými lidmi s vysokým stupněm soběstačnosti.

B – organizace působící ve velkém městě, která se dlouhodobě úspěšně rozvíjí a stále rozšiřuje nabídku služeb pro dospělé klienty s lehkou a střední mentální retardací a kombinovaným postižením. V souboru bylo zastoupeno 12 pracovníků chráněného bydlení a 4 pracovníci jednoho typu denních služeb.

C – malá a mladá organizace působící na venkově, s postupným rozvojem služeb, poskytující chráněné bydlení komunitního typu a centrum denních služeb klientům s lehkou a střední mentální retardací, u nichž se dá předpokládat, že pravděpodobně nedosáhnou plné samostatnosti při zajišťování svých potřeb. 5 respondentů bylo ze služby chráněného bydlení.

D – organizace s dlouholetou tradicí, s několika pobočkami po celé republice. Jejím posláním je zkvalitnění života lidí s duševními poruchami. V souboru bylo 6 pracovníků dvou poboček denních socioterapeutických dílen, zaměřených na klienty s dlouhodobým duševním onemocněním bez akutních příznaků, jimž důsledky duševního onemocnění dlouhodobě snižují možnost zařazení v běžném pracovním životě. Tento typ klientů je svými potřebami a chováním do značné míry blízký dospělým klientům s mentálním postižením. Dva pracovníci jsou v kontaktu s užší stálou klientelou, čtyři s obsáhlou, ale také stálou klientelou.

E – organizace na venkově, s dlouhodobě se rozvíjejícími službami a nápaditou nabídkou aktivit pro veřejnost. 6 respondentů bylo z denních služeb a 1 z chráněného bydlení. Organizace se zaměřuje na klienty s duševním onemocněním a mentální retardací.

## **7.2. Metody získávání dat**

### **7.2.1. Soubor tří dotazníků**

**Dotazník A** (příloha č. 1) je vlastním zkonstruovaným nástrojem. Obsahuje tři základní, v dotazníku neoddělené části. První oblast otázek je zaměřena na demografická a popisná data, týkající se pracovníka, jeho práce, pracoviště, osobních návyků. Další je zaměřena na využívané metody podpory vlastní práce ze strany pracovníka a organizace. Třetí část je zjišťuje formou odstupňované škály stupně zátěže u konkrétních zdrojů, míru spokojenosti a osobní podpory pracovníka a obsahuje dvě otevřené otázky na toto téma.

**Dotazník B** je převzatý dotazník (MBI: Maslach Burnout Inventory, 2009). Pro zjištění příznaků vyhoření byl využit dotazník MBI (příloha č. 2). Je jedním z nejznámějších a nejpoužívanějších dotazníků na zjišťování míry vyhoření, především v pomáhajících profesích. Autorka jej vytvořila pro účely psychologických výzkumů a následně ověřila správnost rozdělení faktorů vyhoření na 3 složky (Křivohlavý, 1998):

- emocionální vyčerpání, týkající se ztráty energie, motivace, chuti do života
- depersonalizaci, poukazující na otažitost ve vztahu k druhým lidem, zahořknutí, cynický přístup k druhým, v hraniční podobě až zacházení s druhými jako s věcmi
- snížený pracovní výkon, který se objevuje zvláště u lidí, kteří mají nízkou míru zdravého sebeocenění, sebedůvěry a sebehodnocení.

Existenci těchto faktorů prokázaly i studie jiných autorů, kteří ji potvrdili mnohostrannou faktorovou analýzou. Autorkou byly faktory potvrzeny např. ve studii zaměřené na zjištění souvislostí faktorů vyhoření s mírou oddanosti organizaci (Leiter, Maslach, 1988). Tato metoda tak dává možnost nahlédnout do stavu rozvoje i dopadu syndromu vyhoření přesněji a lze jí zkoumat souvislosti jednotlivých faktorů s dalšími proměnnými. Ve výsledcích dotazníku jsou tyto faktory značeny jako EE+ (emocionální vyčerpání – Emotional Exhaustion), DP+ (depersonalizace – Depersonalization), PA- (osobní výkonnost – Personal Accomplishment). Míra vyhoření se pak projevuje přímo úměrně se složkami EE a DP a nepřímo úměrně se složkou PA.

Dotazník byl zvolen proto, že poskytuje údaje, umožňující složitější interpretace souvislostí mezi jednotlivými faktory a dalšími proměnnými.

**Dotazník C** je upravený převzatý dotazník BM (Burnout Measure) Pinesové a Aronsona (Křivohlavý, 1998) pro zjištění základní míry vyhoření (příloha č. 3), který vychází z různých složek vyčerpání. U tohoto dotazníku je potvrzena dobrá shoda výsledků s jinými psychologickými aspekty, jako jsou spokojenost v práci, spokojenost se sebou, pocity beznaděje, s fluktuací a zdravotními problémy i s množstvím vypitého alkoholu. V dotazníku byla pro jeho snadnější vyplnění upravena škála na výchozí úroveň předchozího dotazníku B, při výpočtu byly hodnoty převedeny zpět na původní úroveň. Míra vyhoření koresponduje přímo úměrně s výslednou hodnotou, značenou BM+.

**Dotazníkové šetření.** Soubory dotazníků s průvodním textem byly respondentům předány ve třech organizacích osobně, ve dvou organizacích bylo předání částečně provedeno osobou z organizačního vedení – o přímého nadřízeného šlo jen v případech

několika respondentů. Distribuováno bylo 58 dotazníků, ke zpracování se vrátilo 51 dotazníků, návratnost tedy činí 88 %. V dotazníku A nevyplnili všichni respondenti všechny položky ani otevřené otázky. Při zpracování jednotlivých otázek byla pak tato okolnost zohledněna. Dotazníky MBI vyplnilo řádně 47 a BM 48 respondentů. Tyto počty pak byly rovněž zohledněny při dalším zpracování.

### **7.2.2. Ohnisková skupina.**

Byla zaměřena na téma lidský vztah jako pracovní nástroj, na zkušenosti pracovníků, největší problémy a osvědčené zdroje podpory. Byla realizována v únoru 2010 v neziskové organizaci, v níž bylo provedeno i dotazníkové šetření. Tato skutečnost může napomoci při vzájemném rozšíření údajů lepší interpretaci souvislostí. Zúčastnilo se jí šest pracovních chráněného bydlení a jedna moderátorka. Byla vedena se střední mírou strukturovanosti (Morgan, 2001), zpočátku s povzbuzujícími vstupy moderátorky, ke konci s otázkami doplňujícími hlavní téma. Vlastní obsah ohniskové skupiny byl realizován v 70 minutách, zaznamenan na zařízení mp3 a přepsán do písemné podoby (příloha č. 5).

### **7.2.3. Jiné metody získávání dat**

Krátký polostrukturovaný rozhovor vedený v případě potřeby s informovaným pracovníkem organizace. Sloužil k doplnění základních údajů o organizaci, případně o strategiích, zaměřených na podporu pracovníků. Byl proveden s pracovníky, zaměstnanými ve vedení jedné z poskytovaných služeb, a to u dvou organizací s největším zastoupením respondentů. Z tohoto rozhovoru byl proveden jen krátký zápis, doplňující informace, získané z veřejně dostupných zdrojů.

Získání obecných informací o organizacích z veřejně přístupných zdrojů, z internetu a z písemných materiálů příslušné organizace ještě před jejím oslovením.

## **7.3. Metody vyhodnocení a analýzy dat**

K vyhodnocení získaných dat byly z velké části využity především metody kvalitativní analýzy, v případě dotazníkového šetření i jednoduché metody kvantitativního zpracování. Všechna data z dotazníků byla pro účely počítačového zpracování zanesena do programu Excel a v tomto programu vyhodnocena nebo seříděna. Použity byly metody popisné statistiky, výšečové, sloupcové, pruhové a bodové grafy. K orientačnímu zjišťování

možných souvislostí byl vypočítán v některých případech Pearsonův korelační koeficient programu Analýza dat a vytipovaná data byla interpretována graficky (Hendl, 2004).

Otevřené otázky v dotazníku byly zpracovány deskriptivně s rozdělením do kategorií. Ohnisková skupina byla zpracována metodou otevřeného kódování (Miovský, 2006). Vzhledem k převážně popisnému charakteru zaměření nebyly využity další postupy metody zakotvené teorie.

## **7.4. Etické zásady**

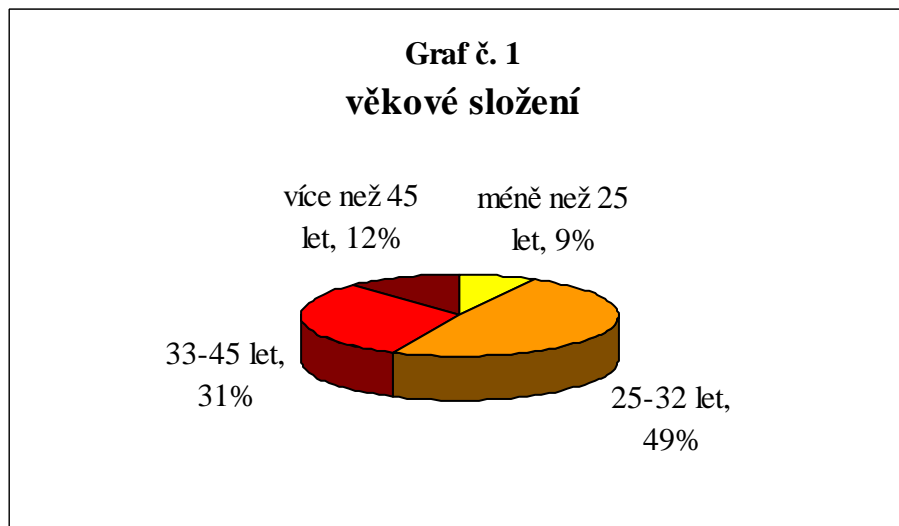
Dotazníkové šetření bylo provedeno anonymně, v průvodním dopise byl vysvětlen účel výzkumu a zajištění anonymního zpracování. Vyplnění dotazníku respondenty bylo dobrovolné. Dotazníky byly po převzetí označeny písmenem organizace a jednotlivými čísly a dále zpracovávány pouze pod tímto označením. Respondenti, kteří měli zájem o celkové výsledky výzkumu a osobní výsledky, měli možnost uvést kontakt, který nebyl při zpracovávání k datům přiřazen. Využit byl po zpracování dat k předání osobního výsledku zájemci. V případě, že měl o výsledky z hlediska organizace zájem někdo z jejího vedení, byly uvedeny pouze souhrnné výsledky bez možnosti identifikace jednotlivých pracovníků. Všechny účastnice ohniskové skupiny potvrdily souhlas s nahráváním. Ve veřejně dostupném přepisu nahrávky byla změněna jména a údaje, které by mohly vést k identifikaci organizace či osob. Přímá data, získaná z dotazníků, nejsou v dostupných formách bakalářské práce k dispozici. Vzhledem k malému počtu respondentů v některých organizacích by jejich zveřejněním mohlo být ohroženo zachování jejich anonymity.

## **7.5. Výsledky výzkumu**

### **7.5.1. Zpracování a rozbor dat z dotazníkového šetření**

Celý soubor čítá 51 respondentů. Pokud na některou otázku neodpověděli všichni, a v případě, že se situace v některé z organizací od celkového souboru významně lišila, je toto v textu uvedeno. Pokud je v následujícím textu uveden popis organizace, není tím myšlen objektivní stav, ale náhled z hlediska zúčastněných respondentů.

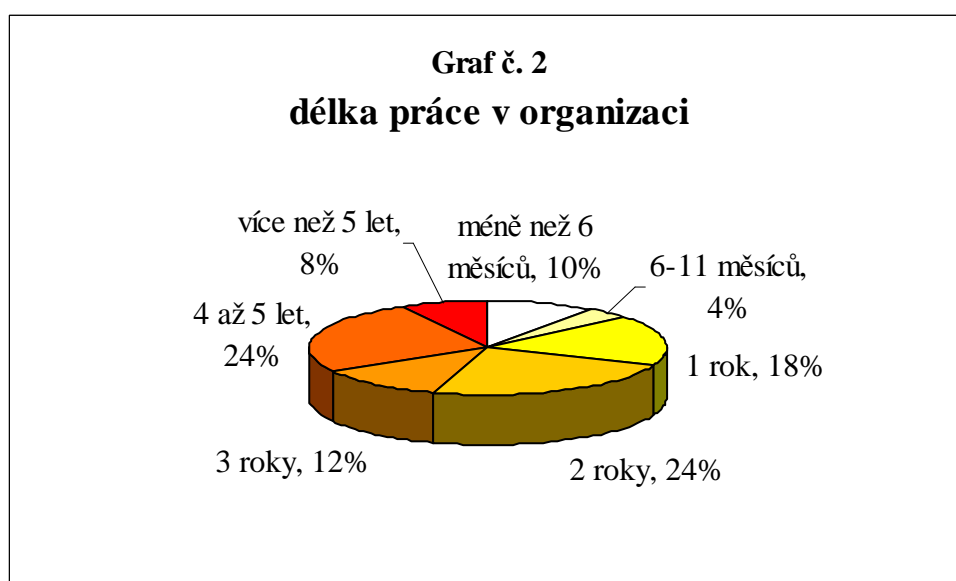
V celém souboru respondentů je celkem 40 žen a 11 mužů, což odpovídá zhruba 78 % žen a 22 % mužů. Mezi organizacemi je oproti celému souboru významnější rozdíl v případě organizace A, kde je jen 6 % mužů, a u organizace B, kde je naopak 31 % mužů.



Věkové složení je uvedeno v **grafu č. 1**. Téměř polovina zúčastněných pracovníků spadá do věkového rozmezí 25 – 32 let. Pracovníci pod 25 let jsou zastoupeni pouze v organizacích A a B, v organizaci C převažují pracovníci ve věkovém rozmezí 33 – 45 let.

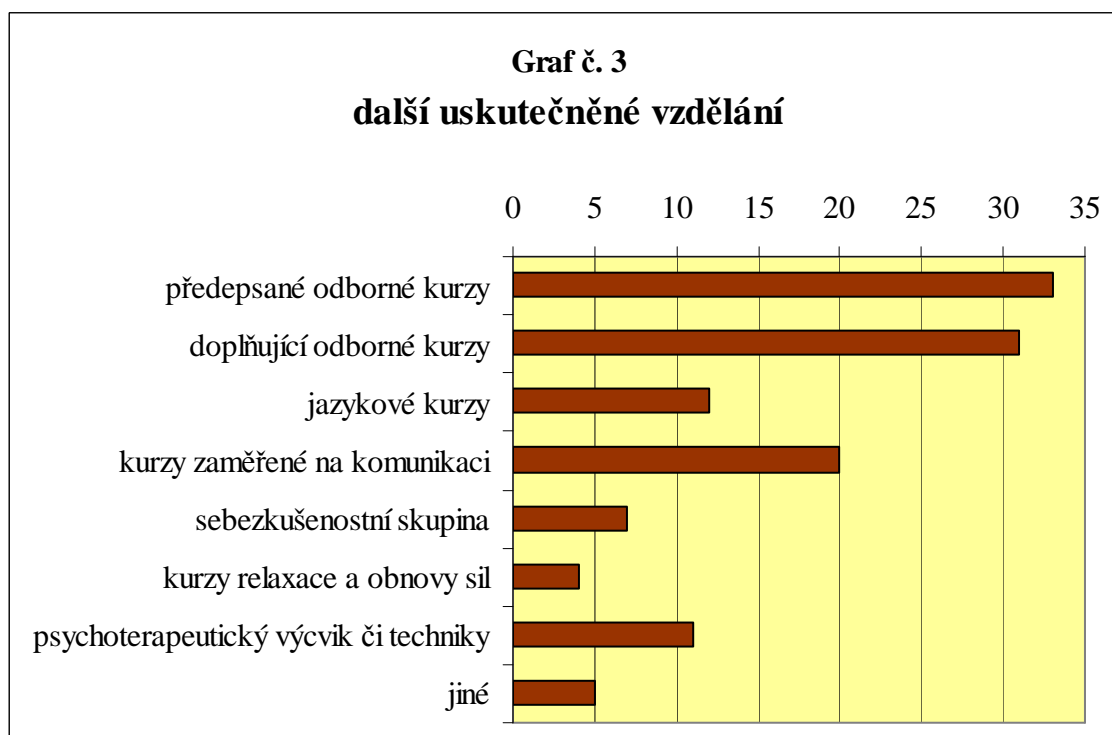
Současný rodinný stav respondentů odpovídá přibližně následujícímu procentuálnímu rozložení: 49% respondentů žije v trvalém manželském nebo partnerské svazku, 39 % je svobodných, 10 % rozvedených a 2 % ovdovělých. Respondenti někdy uvedli více možností, odpovídajících přesněji realitě, např. že jsou svobodní a žijí v trvalém partnerském svazku. V takovém případě byla při výpočtu upřednostněna okolnost partnerského soužití.

Ve společné domácnosti s dětmi žije 31 % respondentů.

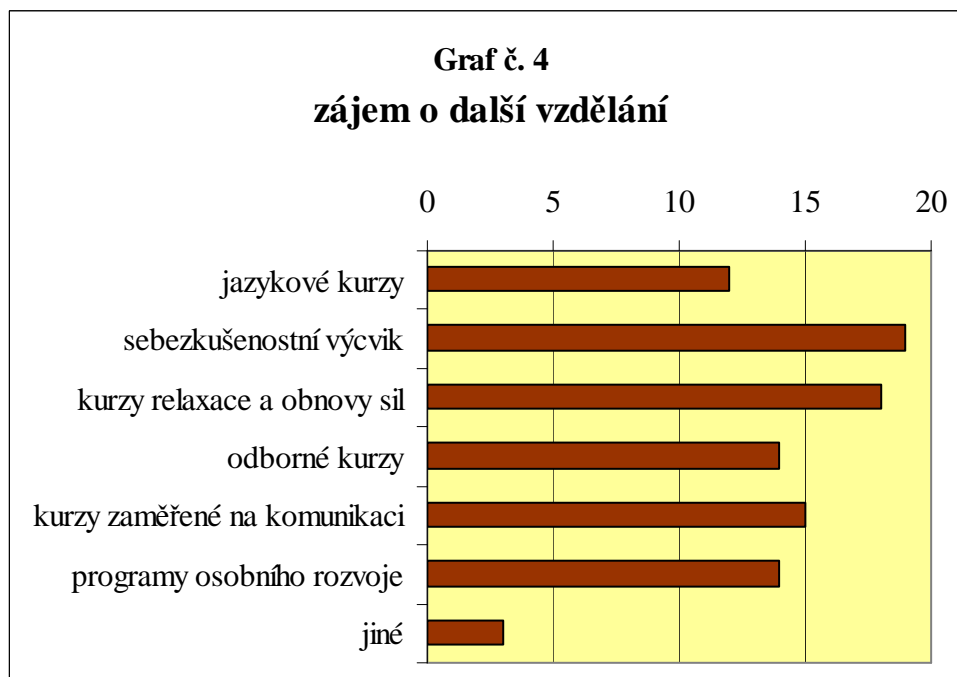


Délka práce v organizaci pro celý soubor je uvedena v **grafu č. 2**. Nejčastější délka práce v organizaci je 2 roky, průměrná délka pak 3,2 roku. V jednotlivých organizacích jsou pak průměrné délky práce u organizace A – 2,8 let, B – 2,5, C – 2,1, D – 6,4, E – 4,1 let. U organizace C není na rozdíl od ostatních žádný respondent, působící v organizaci déle než 3 roky.

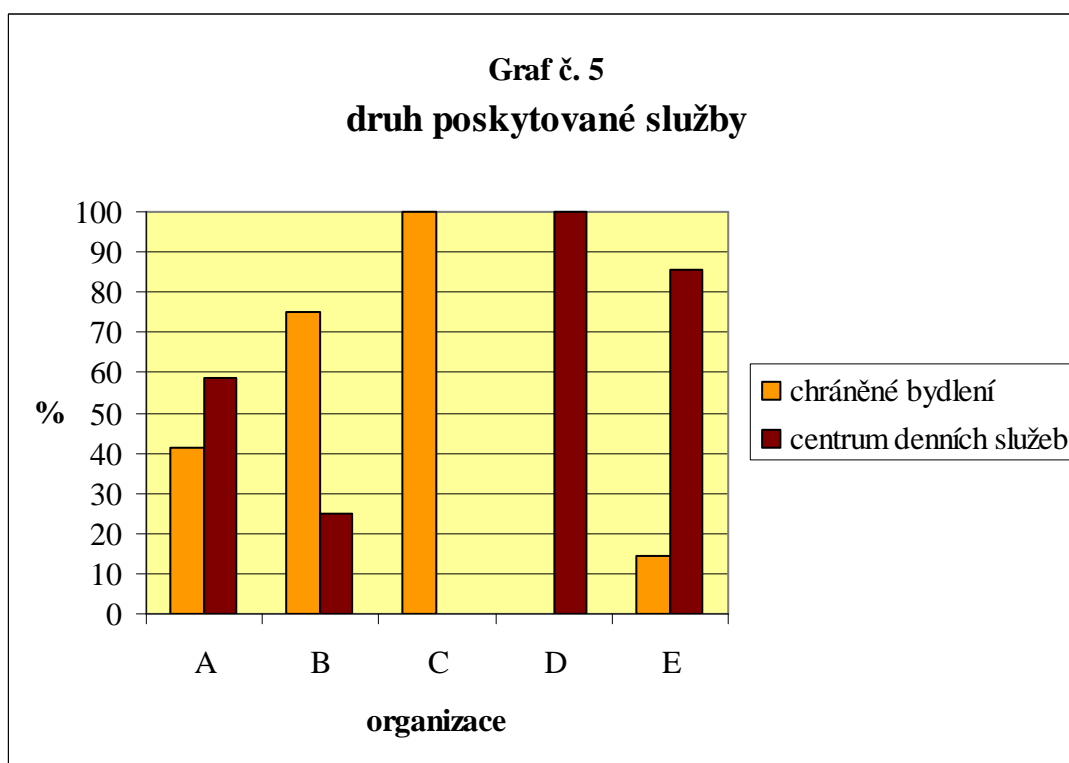
Ze souboru 50ti respondentů (1 nevyplnil) má nejvyšší dosažené ukončené vzdělání středoškolské 38 %, vyšší odborné 12 %, vysokoškolské 46 %, jiné 4 %. Od průměru se mírně liší pouze organizace A s větší převahou středoškolsky vzdělaných pracovníků. V současné době si rozšiřuje vzdělání 60 % respondentů. Nejčastěji ve věkové skupině 25 – 32 let, kde je to 2/3 respondentů, ve skupině nad 45 let výjimečně, v ostatních pak polovina respondentů. Další uskutečněné vzdělání respondentů je uvedeno v **grafu č. 3**, na tuto otázku odpovědělo 47 respondentů. Číselné hodnoty odpovídají počtu respondentů, kteří uvedli příslušné doplňující vzdělání.



**Graf č. 4** (43 respondentů) postihuje zájem o další vzdělávání v některých oblastech, vhodných pro pracovníky v sociálních službách. Číselné hodnoty odpovídají opět počtu respondentů.

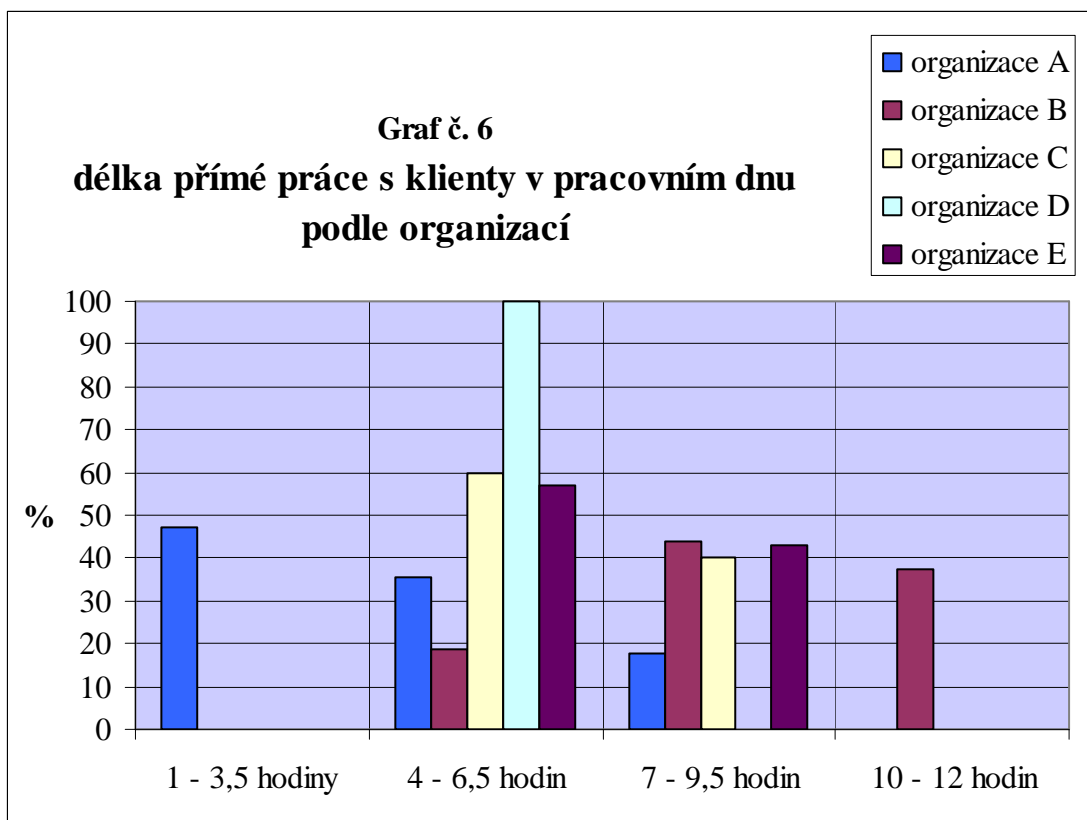


V souboru je 49 % respondentů zaměstnáno jako pracovníci chráněného bydlení a 51 % je pracovníky v takových typech služeb, které mají charakter denního provozu. Zde jsou souhrnně označeny jako centra denních služeb. Obsazení těchto dvou základních typů poskytovaných sociálních služeb respondenty podle jednotlivých organizací je uvedeno v **grafu č. 5**. Procenta zde označují míru respondenty zastoupených typů služeb v organizaci A, B, C, D a E.



78 % respondentů uvedlo práci na plný úvazek, 22 % na zkrácený. Zkrácený úvazek se v organizaci B vyskytuje ve více než třetině případů, v ostatních organizacích spíše výjimečně.

Co se týče délky přímé práce s klienty, respondenti mnohdy uváděli přibližný počet hodin přímé práce v jednom pracovním dnu v určitém rozmezí. Pro zpracování byly tyto údaje zprůměrovány a rozřazeny do čtyř kategorií. V průměru méně než 3,5 hodin denně pracuje s klienty 16 % respondentů, 4 až 6,5 hodin 45 % , 7 až 9,5 hodin 27 % a 10 až 12 hodin 12 % respondentů. V každé z organizací je situace odlišná, rozdíly mezi organizacemi jsou proto uvedeny v **grafu č. 6**. Procenta označují průměrnou délku přímé práce s klienty v jednom pracovním dnu v jednotlivých organizacích. Zde je patrný především rozdíl mezi organizací A, s celkově kratší délkou přímé práce, a organizací B, s celkově nejdelší přímou prací s klienty.



S rozvržením pracovní doby jsou spokojeni 2/3 respondentů, ostatní jsou spíše spokojeni, jeden spokojen není.

Termín dovolené si může 29 % respondentů volit vždy, 59 % většinou, někdy nebo zřídka pak 12 %. Pracovníci z organizací A, B a E si vybrali většinou dovolené v příslušném



roce. V případě organizace C připadá na jednoho respondenta v průměru 10 dní, u organizace D 21 dní nevybrané dovolené z předchozího roku.

Vztahy mezi svými nejbližšími kolegy hodnotí respondenti z organizací A, C a E nejčastěji jako přátelské, částečně jako důvěrné. V organizaci D převažují mezi respondenty vztahy důvěrné, částečně přátelské. V organizaci B se v malé míře objevují vztahy konfliktní a formální, většinou pak spolupracující a přátelské, nikoli však důvěrné.

Ze 49 odpovědí absolvovalo nějakou formu psychoterapie nebo psychoterapeutický výcvik 20% respondentů. Tato skutečnost se v souvislosti s mírou vyhoření významně neprojevuje.

Mimopracovní problémy vůbec nezatěžují 12% nebo naopak výrazně zatěžují rovněž 12 % respondentů, ostatní hodnotí zátěž jako občasnou nebo mírnou. Tento typ zátěže přímo úměrně koresponduje se základní mírou vyhoření podle dotazníku BM, a to od průměrné hodnoty 3,6 u výrazné zátěže po 2,36 u respondentů, které mimopracovní problémy nezatěžují. Při hodnocení osobních nedořešených problémů škálou od 1 do 5 (nejvíce zatěžující) se míra vyhoření přímo úměrně projevuje v hodnotě BM i ve všech položkách dotazníku MBI.

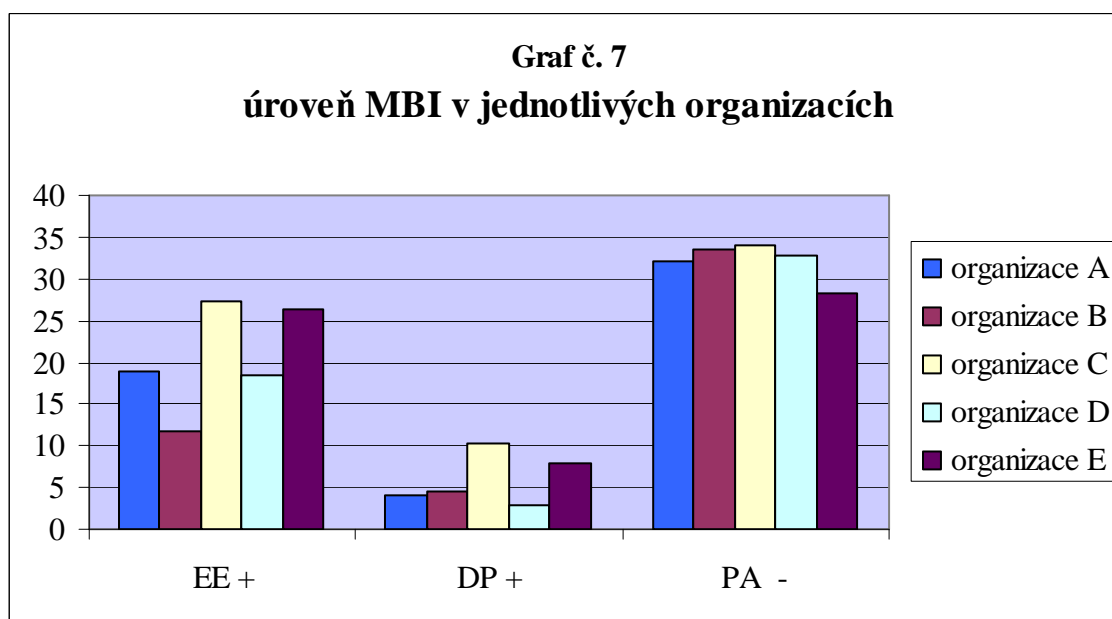
Míra vyhoření se na výsledcích dotazníku MBI projevuje přímo úměrně složkám emocionálního vyčerpání (EE+) a depersonalizace (DP+), tedy čím vyšší je jejich hodnota, tím větší je vyhoření. Složka osobní výkonnost (PA-) koresponduje s vyhořením nepřímo úměrně, tedy čím je vyšší její hodnota, tím vyšší je osobní výkonnost a tím nižší je míra vyhoření.

Normy, uváděné v manuálu pro vyhodnocení (MBI: Maslach Burnout Inventory, 2009), udávající nízký, mírný a vysoký stupeň vyhoření, jsou uvedeny v příloze č. 2.

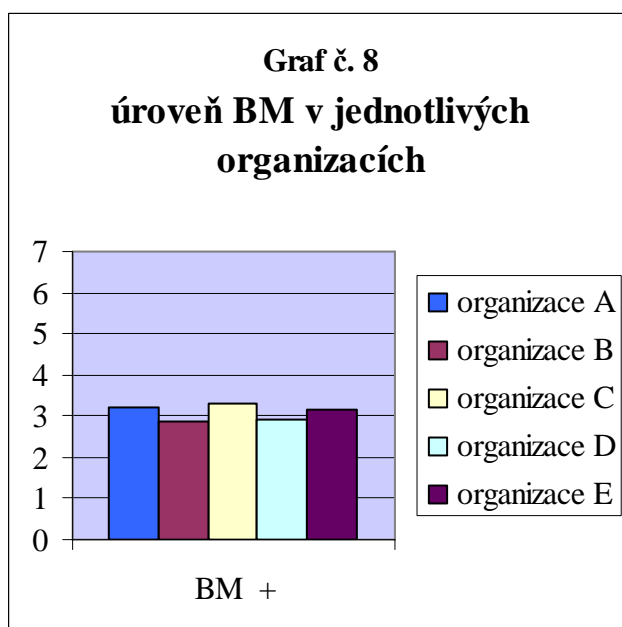
Druhým použitým dotazníkem ke zjišťování míry vyhoření byl dotazník BM Pinesové a Aronsona. Ten poskytuje základní informaci o vyhoření v přímé úměře, tedy čím vyšší je jeho hodnota, značená BM+, tím vyšší je vyhoření. Používané normy jsou uvedeny v příloze č. 3.

Ukázalo se, že tyto dotazníky poskytují odlišné informace, přibližují se pouze u složky emočního vyčerpání. Zjištění všech těchto položek umožňuje získat hodnoty, které mohou dobře diferencovat souvislosti mezi zkoumanými jevy.

Průměrná míra vyhoření v celém výzkumném souboru odpovídá hodnotám EE+ 20,8, DP+ 6,05, PA- 32,1 a BM+ 3,1. Mezi organizacemi jsou v tomto ohledu značné rozdíly, patrné v **grafech č. 7** (46 respondentů) a **8** (46 respondentů). Evidentně nízká průměrná



míra vyhoření respondentů je u organizace B a E, naopak nejvyšší ve složkách emocionálního vyhoření a depersonalizace u organizace C, kde je ovšem zároveň nejnižší vyhoření u složky osobní výkonnosti. V případě úrovně BM+ je nejnižší vyhoření u



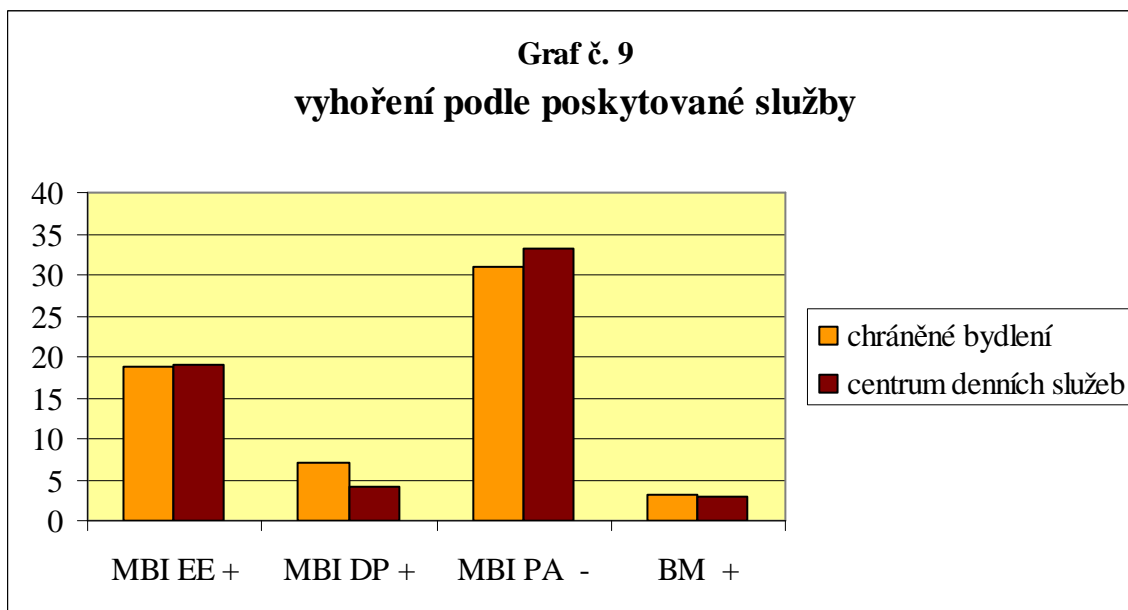
organizace B a nejvyšší u organizace C.

V míře vyhoření jsou mezi muži a ženami rozdíly patrné pouze ve složce depersonalizace. Muži mají složku depersonalizace asi o 1/3 vyšší než ženy.

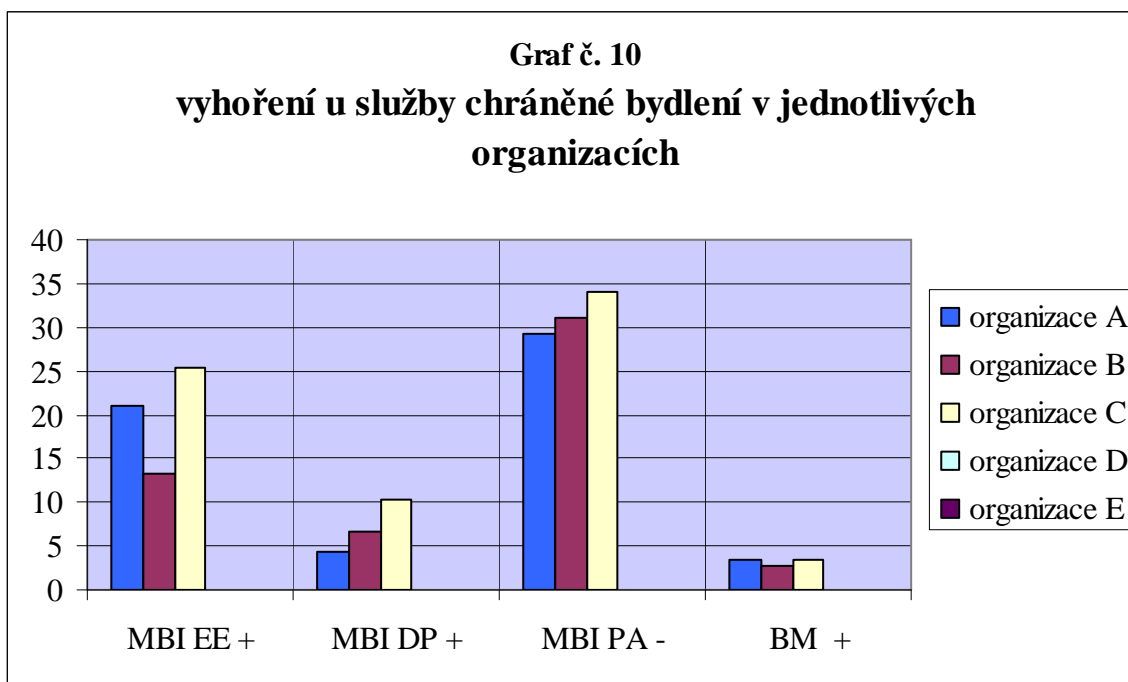
Podle délky úvazku jsou rozdíly ve všech hodnotách minimální.

Mezi počtem hodin přímé práce s klienty a mírou vyhoření se neprojevila žádná souvislost.

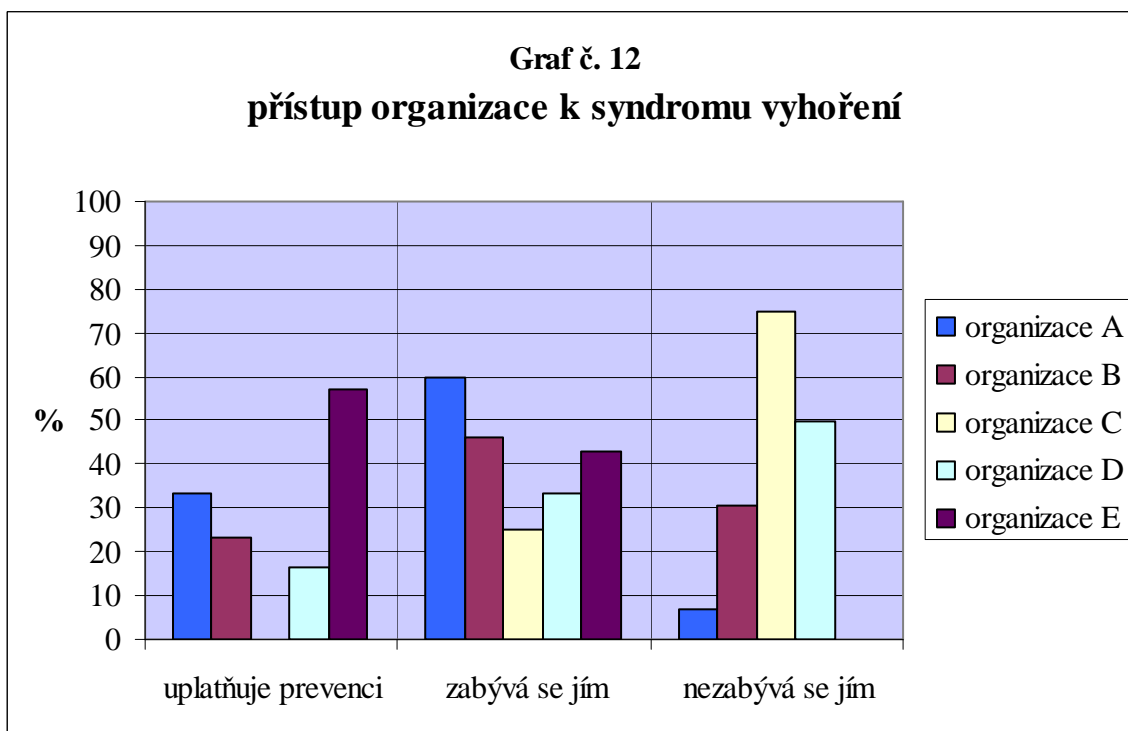
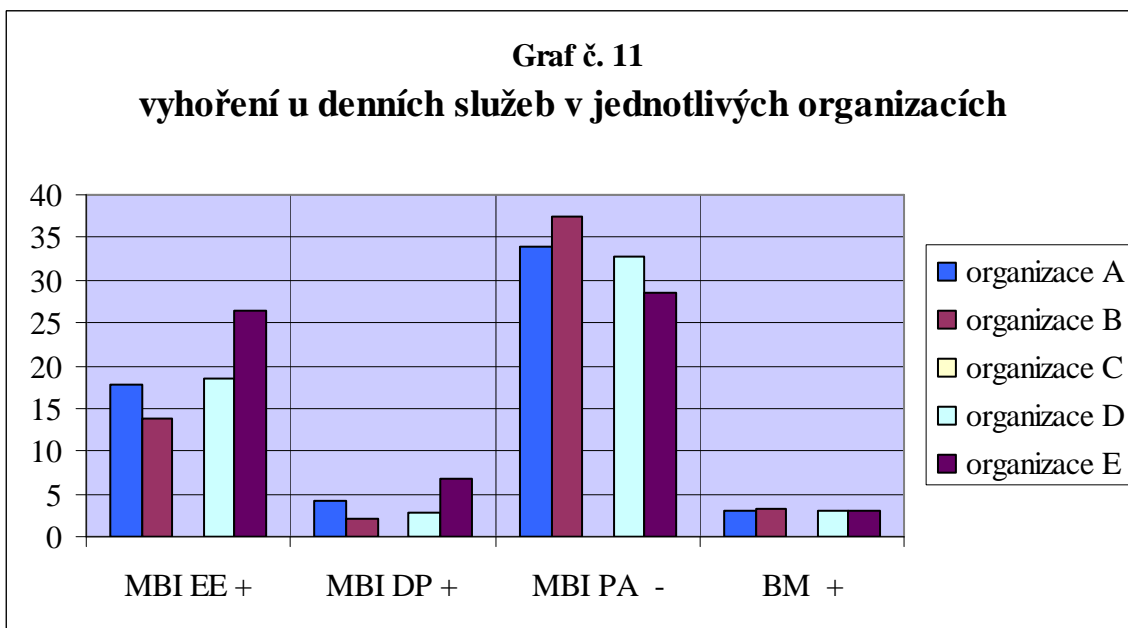
Míra vyhoření podle základního typu poskytované služby je uvedena v **grafu č. 9**. Rozdíly se projevují především ve složce depersonalizace. Rozdíly mezi vyhořením



respondentů v jednotlivých organizacích postihují **grafy č. 10 a 11**. U grafu č. 10 je z důvodu zachování anonymity použito údajů pouze od 45 respondentů.

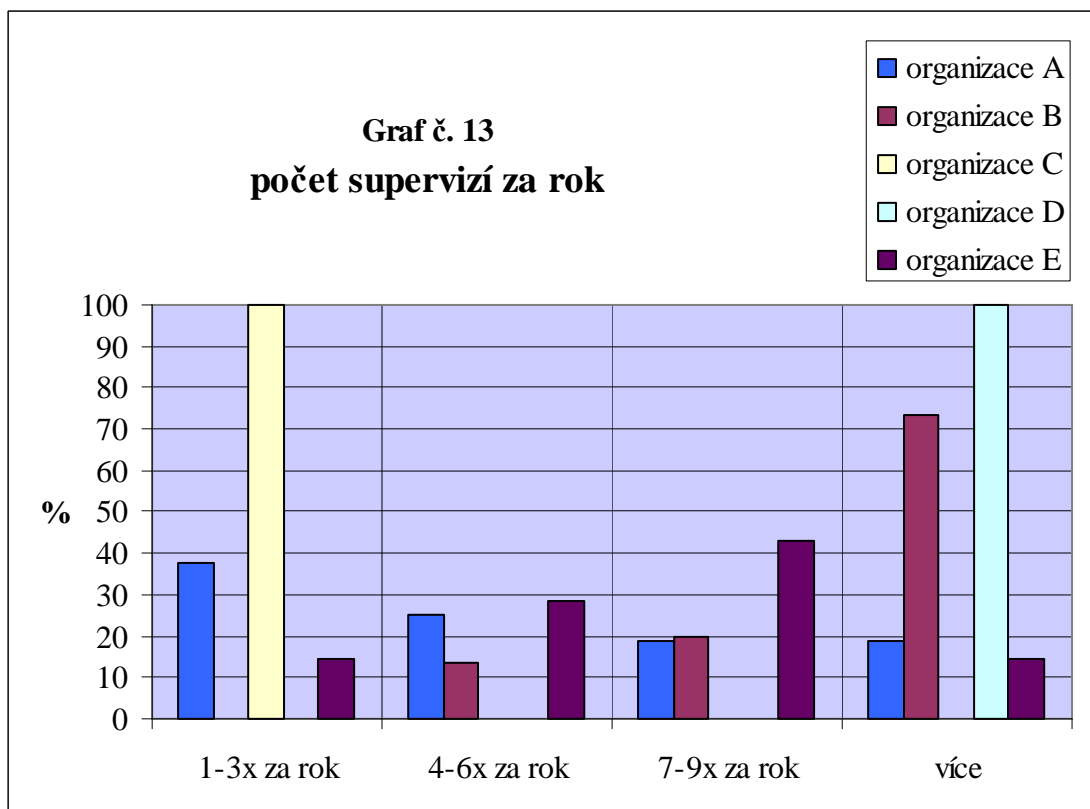


Z pohledu respondentů se jejich organizace z 24 % syndromem vyhoření nezabývá, ze 47 % zabývá a z 29 % uplatňuje prvky prevence. V **grafu č. 12** (45 respondentů) je zřetelně patrný rozdíl v přístupu k syndromu vyhoření mezi jednotlivými organizacemi. Uvedená procenta odpovídají procentům respondentů z dané organizace, jejichž názor odpovídá příslušnému přístupu.

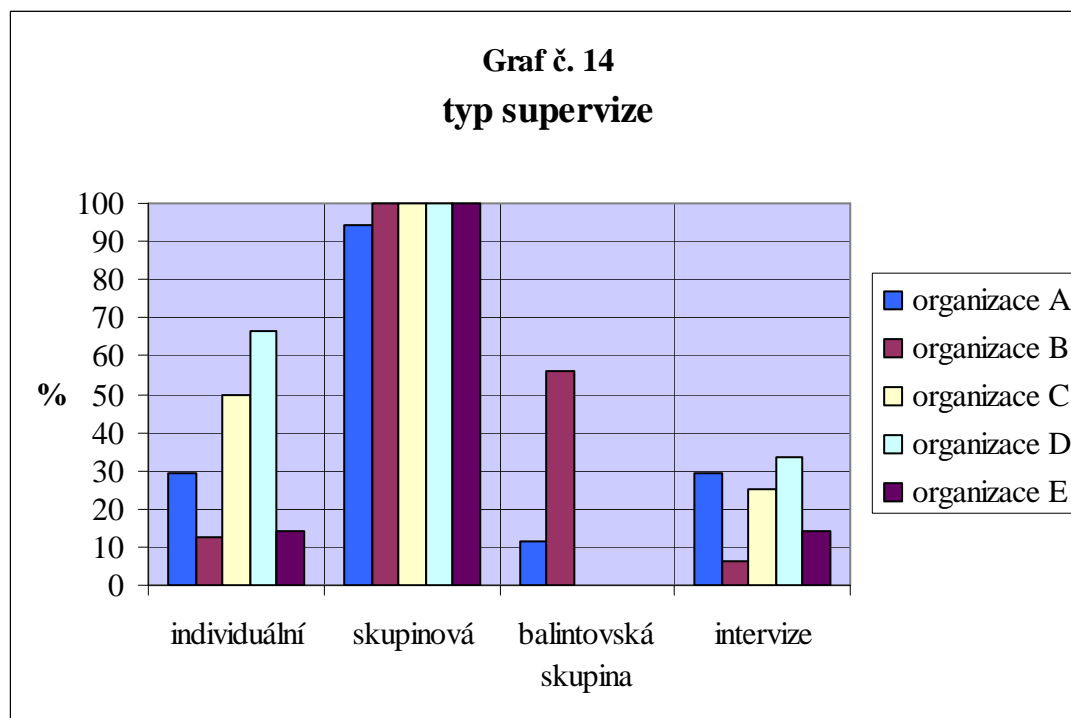


Počet supervizí v souhrnu všech organizací je podle respondentů v 25 % 1 – 3 ročně, v 16 % 4 – 6 ročně, v 18 % 7 – 9 a v 41 % 10 – 12 ročně. V **grafu č. 13** jsou procenta respondentů z odpovídající organizace, kteří uvedli příslušný počet supervizí ročně. Všechny uvedené supervize jsou plně hrazeny organizacemi.

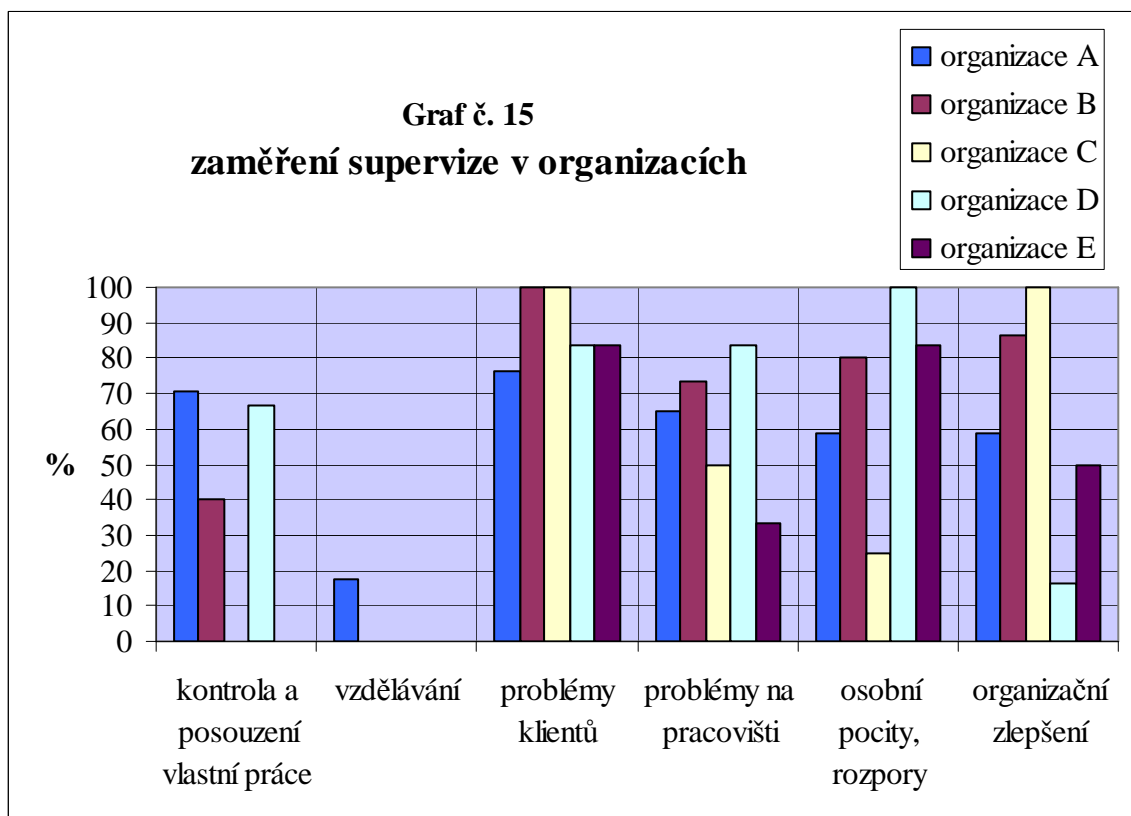
Nejvíce využívaný typ supervize je supervize skupinová, a to ve všech organizacích téměř všemi respondenty. 30 % respondentů využívá ještě typ individuální supervize



a přibližně 20 % balintovskou skupinu a 20 % intervizi. V **grafu č. 14** (50 respondentů) jsou pro každý typ supervize uvedena procenta pracovníků, kteří ji v dané organizaci využívají.

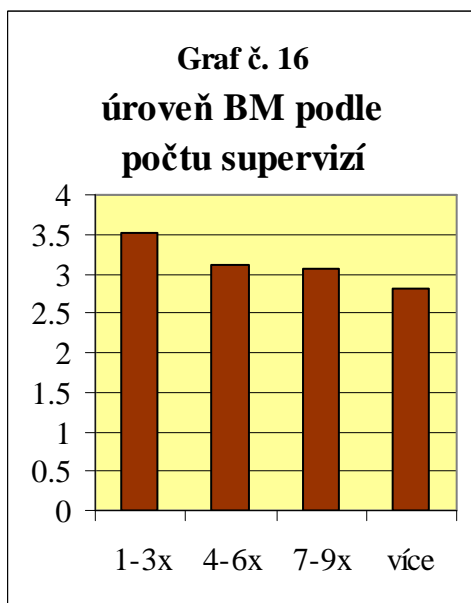


Supervize jsou nejčastěji zaměřeny na problémy klientů, v o něco menší míře pak na osobní pocity a problémy pracovníků, vznikající při práci, na problémy na pracovišti a na organizační zlepšení. V citelně menší míře pak na kontrolu a posouzení vlastní práce. Supervize zaměřené na vzdělávání jsou spíše výjimečné, využívá je jen jedna organizace. Rozdíl mezi organizacemi v zaměření supervizí ukazuje **graf č. 15** (48 respondentů). Uvedená procenta v grafu udávají procenta pracovníků z příslušné organizace, kteří se s odpovídajícím zaměřením supervize setkávají.



Supervizi považuje 16 % respondentů z 50ti za pro ně nezbytnou, 32 % pociťuje, že jim výrazně pomáhá, 44 % oceňuje zajímavé podněty, které jim přináší. 2 respondenti ji při práci moc nevyužijí a 1 respondent ji považuje za zbytečnou a zatěžující. Jednoznačnou spokojenost se stávající supervizí vykazuje většina respondentů z organizací A, B a D. V organizaci E vyhovuje nadpolovičnímu počtu respondentů. V organizaci C by všichni respondenti uvítali supervizi častěji a v jiné formě.

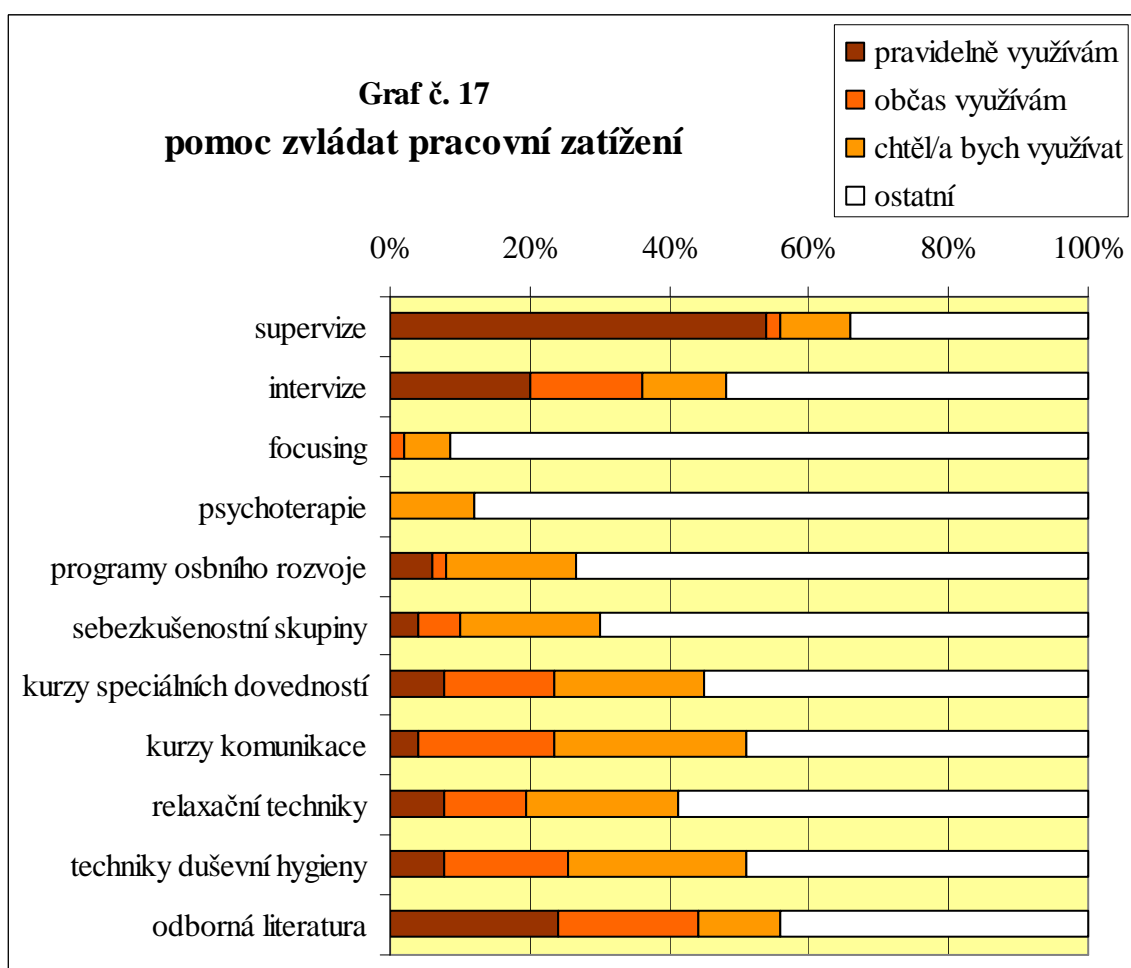
V **grafu č. 16** je dobře patrná souvislost míry základního vyhoření a ročním počtem supervizí na jednoho respondenta. V případě tří složek MBI se tato souvislost neprojevila tak jednoznačně. Především v kategorii 4 – 6 supervizí ročně došlo k výraznějšímu snížení projevů vyhoření ve všech složkách MBI oproti plynulému zlepšování hodnot BM. Při



sloučení obou středních kategorií, které vedlo k přibližně stejnému počtu respondentů ve všech kategoriích, se postupné snižování projevů vyhoření s rostoucím počtem supervizí projevilo jako plynulé u složky EE +, u složek DP + a PA – se jeví počet supervizí 4 – 9 ročně jako nejpřínosnější.

V grafu č. 17 jsou uvedeny základní typy podpůrných metod, pomáhajících respondentům v praxi zvládnout pracovní zatížení. Tento graf poskytuje informace spíše o trendu, někteří

respondenti dotaz u některých metod nevyplnili. U uvedených procent jde o procenta respondentů, kteří odpověděli, že danou metodu buď pravidelně využívají, občas využívají, chtěli by ji využívat nebo nevyužívají k zvládnutí pracovního zatížení.



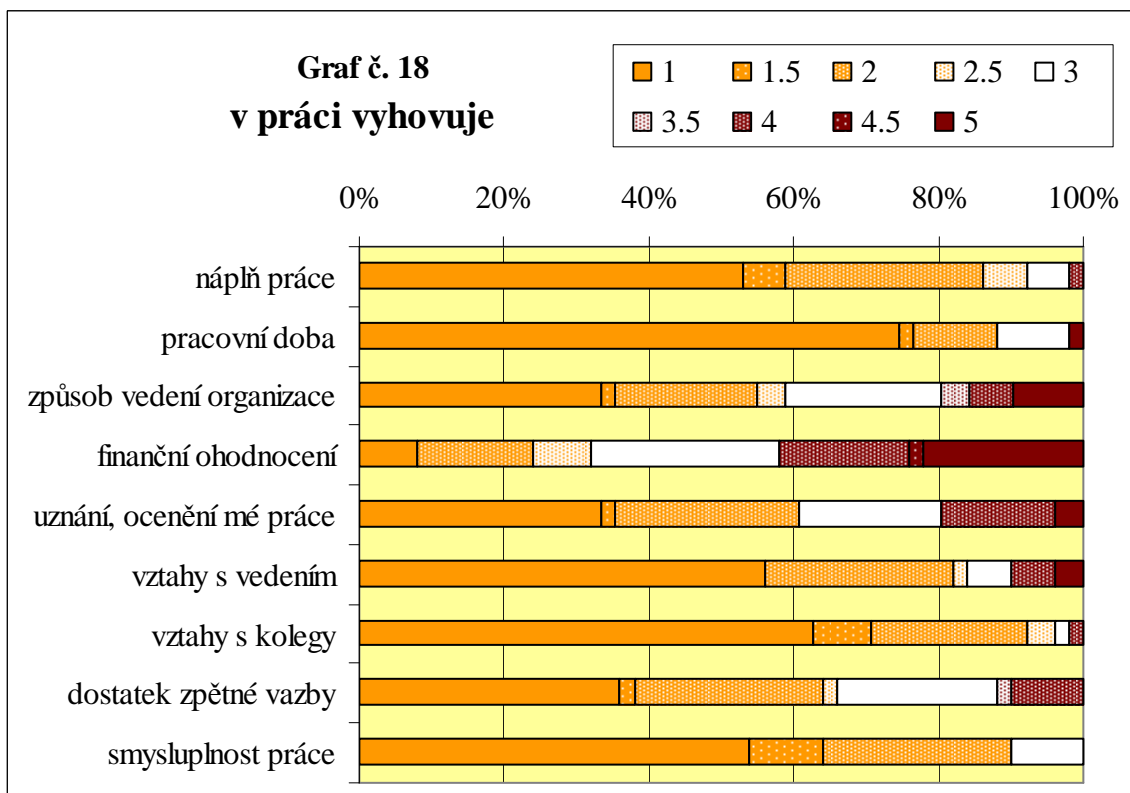
Respondenti by měli zájem více využívat především techniky komunikace a duševní hygieny, relaxace a speciální dovednosti, případně podpořit osobní rozvoj a sebezkušenost. Co se týče informovanosti, přes 60 % respondentů nemá informace o focusingu, více než 20% chybí informace o intervizi, psychoterapii, sebezkušenostních skupinách a kurzech speciálních dovedností.

Co se týče pracovní zátěže, 20 – 30 % respondentů uvádí velkou zátěž způsobenou úředními požadavky, organizačními nejasnostmi, projevy nepřátelství, ponižování a konflikty na pracovišti. S projevy nepřátelství se přitom v žádné míře nebo malé míře setkává 70 % ostatních respondentů, přičemž z toho téměř 50 % se s nimi neseťkává vůbec. Úřední požadavky a organizační nejasnosti v malé míře zatěžují 40 % respondentů. Požadavky vedení a náročné pracovní úkoly respondenty výrazně nezatěžují. Problémy s klienty a osobní problémy výrazně zatěžuje jen 10 % respondentů a středně 30 %. Žádné problémy s klienty nemá 10 % a žádné osobní problémy nemá téměř 40 % respondentů.

Rozdíly mezi organizacemi jsou patrné ve vysoké zátěži úředními požadavky v organizacích A a E a naopak organizačními nejasnostmi v organizacích B, C a D. V organizaci E se na pracovišti neprojevují žádné konflikty a nepřátelství, ale přes 30% respondentů uvádí zátěž osobními problémy. Přes 30 % respondentů v organizaci D se cítí výrazně zatíženo požadavky vedení.

Odpovědi na otázku, co respondentům v práci vyhovuje, jsou shrnuty v **grafu č. 18**. Jednotlivé položky byly respondenty oznámkovány od 1 do 5, přičemž 1 znamená nejvíce vyhovující, 5 nevyhovující. Zde uvedená procenta odpovídají procentům respondentů, kteří uvedli příslušný stupeň k dané otázce. Nejvíce vyhovující se jeví pracovní podmínky, smysluplnost práce a vztahy s kolegy. Většina respondentů není spokojena s finančním ohodnocením, zvláště pak respondenti z organizací B a D. Zcela spokojeni s vedením organizace a se vztahy s vedením jsou respondenti z organizace E, nejméně z organizace D. Vysokou spokojenost se vztahy s kolegy udávají respondenti v organizacích D a E. Uznání a ocenění chybí do značné míry respondentům z organizací C a D.

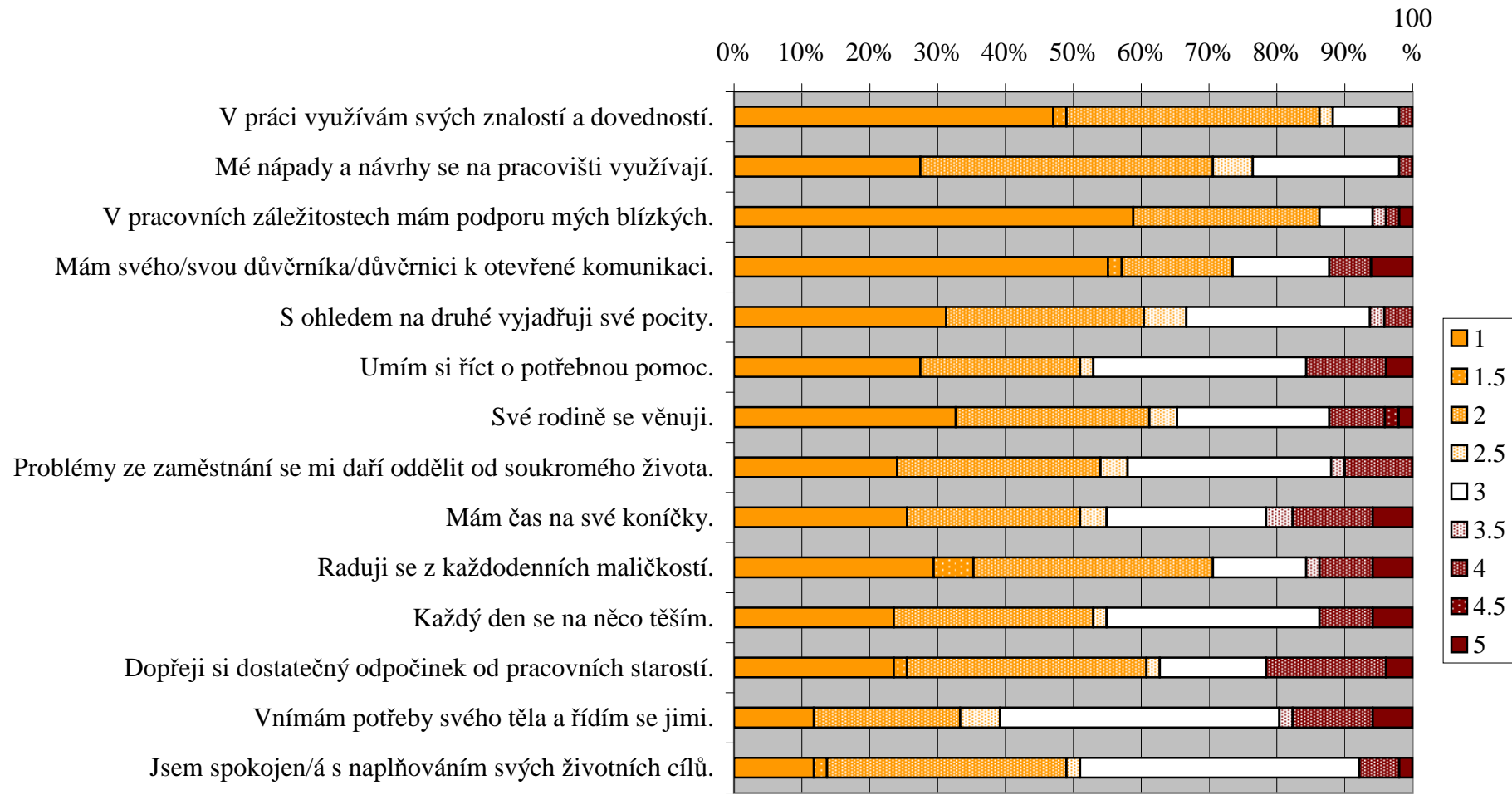


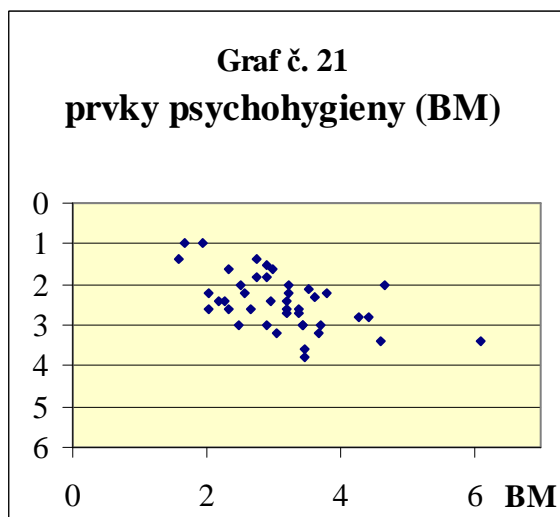
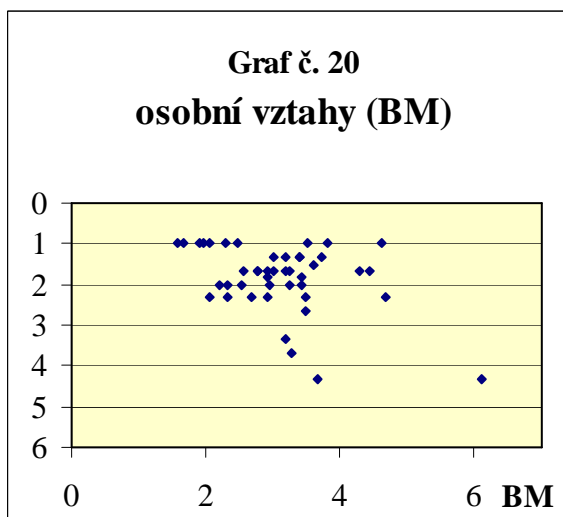


**Graf č. 19** je popsán jako graf č. 18. a sdružuje odpovědi týkající se osobního zázemí a podpory respondentů. Je zde patrná vyšší spokojenost s položkami orientovanými na blízké vztahy. Nižší úroveň mají položky spojené s principy psychohygieny a péče, věnované vlastní osobě. Nejméně jsou respondenti spokojeni s vnímáním vlastního těla. Co se týče otázek orientovaných na spiritualitu, modlitbu či meditaci, byly ze zpracování vyřazeny, neboť na ně odpověděl malý počet respondentů.

Souvislost míry vyhoření s kvalitou osobního zázemí je patrná z dále uvedených bodových grafů. V grafech jsou na ose x uvedeny hodnoty míry vyhoření podle dotazníku BM. Na ose y jsou hodnoty spokojenosti s naplňováním příslušné oblasti v osobním životě na škále od 1 do 5, přičemž hodnota 1 odpovídá nejvyšší spokojenosti, hodnota 5 nejnižší. V **grafu č. 20** (43 respondentů), zaměřeném na rámcové zjištění spokojenosti se vztahovým zázemím, jsou sečteny a zprůměrovány číselné hodnoty odpovědí na tato konstatování: v pracovních záležitostech mám podporu mých blízkých, mám důvěrníka k otevřené komunikaci, své rodině se věnuji.

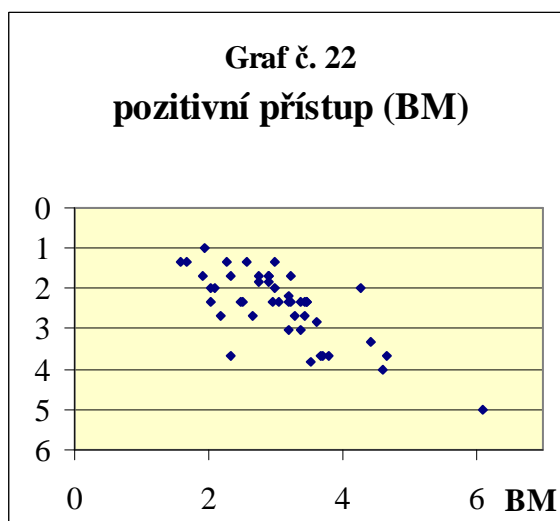
**Graf č. 19**  
**osobní zázemí a podpora**





V grafu č. 21 (42 respondentů), který shrnuje spokojenost s uplatňováním některých prvků psychohygieny, jsou sečteny a zprůměrovány číselné hodnoty odpovědí na konstatování: s ohledem na druhé vyjadřuji své pocity, umím si říct o potřebnou pomoc, problémy se zaměstnáním se mi daří oddělit od soukromého života, dopřeji si dostatečný odpočinek od pracovních starostí, vnímám potřeby svého těla a řídím se jimi.

V grafu č. 22 (46 respondentů), postihujícím prvky pozitivního přístupu k sobě i ke světu, jsou shrnuty odpovědi na konstatování: mám čas na své koníčky, raduji se z každodenních maličkostí, každý den se na něco těším. V tomto grafu se již ukazuje zřetelná souvislost mezi mírou spokojenosti v uvedených oblastech a mírou vyhoření.



### 7.5.2. Shrnutí a interpretace dotazníkového šetření

Ve zkoumaném výběrovém souboru bylo poměrně vysoké procento mladých lidí, což může odpovídat trendu v neziskových organizacích, pravděpodobně vyšší možnosti seberealizace, pestřejší pracovní náplni i nižšímu nároku na mzdové ohodnocení. Z této skutečnosti zřejmě vyplývá vysoký podíl respondentů, kteří se dále vzdělávají, případně mají zájem se vzdělávat. Mezi respondenty bylo mnoho vysokoškoláků, což může odpovídat jak požadavkům na vzdělání sociálních pracovníků nebo terapeutů, tak vyšším

možnostem angažovanosti a sebeuplatnění. Možnost dobré seberealizace by odpovídala v průměru vysoce pozitivnímu hodnocení smysluplnosti a náplni práce a dobrému využívání vlastních znalostí, dovedností a nápadů.

V souvislosti s pracovními okolnostmi se překvapivě neukázala souvislost míry vyhoření s délkou přímé práce s klienty ani s délkou úvazku, délkou práce v organizaci, v oboru či s věkem pracovníků a poměrně malá souvislost s typem sociální služby. Dalo by se očekávat, že pracovníci chráněného bydlení budou zvláště při 12tíhodinových pracovních směnách vystaveni větší zátěži a zároveň náročnějšímu typu úkolů a problémů při práci s klienty. Zdá se, že by tuto zátěž mohl kompenzovat pracovní režim s delším souvislým odpočinkem. Mezi typy služeb se ukázal významnější rozdíl pouze ve složce depersonalizace, což by odpovídalo větší zátěži pracovníků v chráněném bydlení. Roli pravděpodobně hraje jiný typ vztahů s klienty chráněného bydlení, ve kterém pracovník vstupuje do osobního zázemí klienta a pomáhá je spoluvytvářet.

Rozdíly v míře vyhoření se výrazně projevíly v souvislosti s uváděnými mimopracovními nebo osobními nedořešenými problémy. Tuto okolnost je třeba vzít v potaz při interpretaci rozdílů ve vyhoření, způsobených jinými faktory.

Výraznější rozdíly v míře vyhoření se ukázaly v souvislosti s úrovní supervize. Nejsou však, vzhledem k poměrně vysoké kvalitě supervize ve většině organizací, natolik diferencované, aby z nich vyplynuly jednoznačné závěry. Mezi organizacemi se projevují významné rozdíly v míře vyhoření, což ale nekoresponduje jednoznačně s průměrnou četností supervizí na jednoho respondenta. Pravděpodobně se zde uplatňuje více faktorů, mezi něž může patřit kromě nesporného vlivu četností supervizí také jejich pestrost, zaměření a individuální přístup k potřebám pracovníků. Mezi další faktory může patřit odlišná míra zátěže z různých zdrojů, spokojenost pracovníků s okolnostmi práce či jiné druhy podpory a různá péče o pracovníky ze strany organizace. Každopádně se ukazuje, že přístup organizace může mít na míru vyhoření pracovníků velmi významný vliv.

Co se týče vzdělávání, respondenti projevili zájem především o sebezkušenostní výcvik a kurzy relaxace a obnovy sil. K podpoře zvládnutí pracovního zatížení by mnozí rádi více využívali techniky komunikace, duševní hygieny, relaxace a speciálních dovedností, případně s podporou osobního rozvoje a sebezkušenosti. Velmi málo respondentů má informace o technice focusingu, která vychází z vnímání pocitů těla. Tato skutečnost zřetelně koresponduje s okolností, že jen málo respondentů vnímá uspokojivě potřeby

svého těla. Projevovaný velký zájem o relaxační techniky ukazuje na potřebu tuto nedostatečnost změnit. Tento trend možná vychází z kulturních zvyklostí a mohl by být inspirací pro ty organizace, které se snaží podporovat své zaměstnance a mají přitom již dostatečně rozvinutý systém supervizí.

Co se týče největší zátěže, vychází z velké míry z úředních požadavků a organizačních nejasností, jejichž míra je ovšem závislá na jednotlivých organizacích. Lze předpokládat, že záleží do značné míry na organizačním systému, rozdělení kompetencí a úkolů, případně pracovní náplni v příslušné organizaci. Dalším velkým zdrojem zátěže jsou konflikty a projevy nepřátelství na pracovišti. Z jejich extrémního rozložení mezi respondenty je patrné, že se vyskytují jen v některých případech, jejichž zátěž je však velmi vysoká. Osobní problémy a problémy s klienty mají citelný vliv na míru vyhoření, především v emocionální složce. Vykazují však zřetelný rozdíl v míře depersonalizace, která se zvyšuje pouze s rostoucími osobními problémy. Tuto skutečnost je možné vysvětlit i tak, že konflikty s klienty jsou spojeny s jejich řešením, určitou aktivitou, která sice přináší emocionální zátěž, ale neprojevuje se skrytou odtažitostí a vyhýbáním se vztahovosti. V případě osobních nedořešených problémů, zvláště jsou-li vleklé, se tato odtažitost naopak může zvětšovat.

Spokojenost pracovníků je patrná především v položkách spojených s prací samotnou, tedy s pracovní dobou, smysluplností a náplní práce, často i se vztahy s kolegy. Výrazně nízká spokojenost je s finančním oceněním, malá spokojenost je rovněž s uznáním, zpětnou vazbou a vztahy s vedením.

Z grafů, ukazujících souvislost mezi zdroji osobní podpory a mírou vyhoření, není patrná příčinná souvislost. V případě zřetelné souvislosti mezi pozitivním přístupem a nižší základní mírou vyhoření může jít jak o okolnost, že pozitivní nahlížení brání vyhoření, tak o to, že vysoká míra vyhoření brání pozitivnímu vnímání světa i sebe sama. V oblasti osobní podpory respondenti souhrnně vyjadřovali zřetelně větší spokojenost, vztaženou k otázkám blízkých vztahů, než k jejich vlastní péči o svou osobu. Je otázkou, zda je tato skutečnost projevem kulturních zvyklostí, nebo může jít i o projevy syndromu pomocníka, i když tento může být zároveň kulturními zvyky podporován. Tomuto vysvětlení by ovšem mohla odporovat výrazná nespokojenost s finančním ohodnocením.

Některé položky dotazníku nebyly zahrnuty do popisu vyhodnocení vzhledem k menšímu počtu respondentů, neboť by neposkytly významné informace.

Zajímavé náhledy může přinést porovnání základních rozdílů mezi organizacemi. Zde jsou uvedeny podstatné rozdíly, které se mohou projevit i v míře vyhoření pracovníků a následně v kvalitě péče o klienty. Tyto rozdíly nejsou popsány objektivně o celé organizaci ale z hlediska respondentů, v dané organizaci pracujících. Částečně jsou doplněny objektivními údaji z krátkých polostrukturovaných rozhovorů a veřejně dostupných informačních zdrojů.

**Organizace A** – v organizaci je menší počet mužů, jsou v ní zaměstnáni pracovníci pod 25 let. Má větší zastoupení pracovníků se středoškolským vzděláním. Má nižší podíl přímé práce s klienty, patrný především u pracovníků, kteří mají na starosti administrativní a organizační záležitosti. Respondenti oceňují, že se organizace zabývá syndromem vyhoření, má rozvinutý kvalitní systém supervizí s nabídkou všech základních typů, včetně vzdělávací supervize. Ti se účastní supervizí různě často a s různým zaměřením, pravděpodobně podle potřeb nebo pozice na pracovišti. Organizace poskytuje pracovníkům i jiné formy podpory, které si mohou sami volit. Respondenti uvádějí vysokou míru zátěže úředními požadavky i vyšší zátěž problémy s klienty. U několika pracovníků se vyskytuje vysoká zatíženost nepřátelstvím a konflikty na pracovišti. Zdá se, že jde o několik zdrojů konfliktů, které možná nejsou na pracovišti včas řešeny. V této organizaci je výjimečně celá polovina respondentů spokojena s finančním ohodnocením a 70 % s uznáním a oceněním práce. 80 % oceňuje dobré vztahy s vedením. Tato okolnost nepochybně souvisí s pravidelnými manažerskými supervizemi. V míře vyhoření se průměr pohybuje ve všech položkách dotazníku MBI mírně nad průměrem celého souboru, v dotazníku BM mírně pod průměrem.

**Organizace B** – V této organizaci se dobře daří rozvoji moderního přístupu k sociálním službám včetně důsledné podpory pracovníků. Má dobrou organizační strukturu, rozvinutý systém práce s dobrovolníky i systém stáží a zaměstnávání studentů na částečný úvazek. Třetina respondentů je zaměstnána na zkrácený úvazek, dva jsou pod 25 let, je zde oproti ostatním organizacím vyšší podíl mužů. Respondenti vykazují v průměru velmi vysoký podíl přímé práce s klienty. Ohledně přístupu organizace k syndromu vyhoření uvádějí všechny možnosti. Supervize je zajištěna v různých typech, včetně značného podílu balintovských skupin. Respondenti se účastní supervize v různých časových intervalech. Všichni oceňují její přínos. Zátěž je patrná především v důsledku organizačních nejasností. 60 % respondentů není spokojeno s finančním ohodnocením. Všichni jsou spokojeni s náplní práce, a 90 % se vztahy s vedením. Respondenti z této

organizace vykazují nejnižší míru vyhoření téměř ve všech složkách, a to přesto, že ostatní okolnosti nasvědčují poměrně vysoké zátěži zaměstnanců.

**Organizace C** – jde o malou organizaci s postupně se rozvíjejícími službami, které mají charakter nepřetržité péče o klienty. V organizaci je mírně vyšší věkový průměr a nejkratší doba zaměstnanosti u organizace. Nevyskytl se zde žádný respondent pracující v organizaci déle než 3 roky. To může svědčit o postupném rozvoji služeb nebo o vyšší fluktuaci. Respondentům zbylo z loňské dovolené v průměru 10 dní. Podle 2/3 respondentů se organizace syndromem vyhoření nezabývá. Supervize jsou uváděny jako nepravidelné 1 – 3 x ročně, všichni respondenti by je uvítali častěji a v jiné formě. Zaměření supervizí je především na problémy klientů a organizační zlepšení, v menší míře na problémy na pracovišti a osobní pocity. Chybí manažerská supervize, zaměřená na kontrolu práce. Míra vyhoření je u respondentů ze zkoumaných organizací nejvyšší, nikoli však ve složce osobní výkonnosti v dotazníku MBI, kde je naopak nejmenší vyhoření a nejvyšší osobní výkonnost. Tyto okolnosti svědčí pravděpodobně o vyšší úrovni a intenzitě péče o klienty z důvodu jejich vyšší potřeby, kterou se pracovníkům daří naplňovat. V tomto případě jde o chráněné bydlení komunitního typu, sdílené do značné míry zaměstnanci i klienty, potřebujícími větší a komplexní péči. Nejvyšší míru zátěže uvádějí respondenti z důvodů organizačních nejasností a nepřátelství a konfliktů na pracovišti. 40 % pracovníků pocítuje nedostatek uznání a ocenění. Všichni pracovníci jsou spokojeni s pracovní dobou a smysluplností své práce.

**Organizace D** – je to organizace, která má v rámci neziskových organizací dlouhou tradici. Více respondentů je zde zaměstnáno déle než 5 let, častěji se setkávají mimo pracoviště. Stávající informace o této organizaci vykazují prvky pevnějšího hierarchického systému, v němž se mohou pracovníci angažovat na úrovni vlastní služby, nikoli na úrovni rozvoje a směřování celé organizace. V průměru respondenti uvádějí, že jim zbylo z předchozího roku 20 dní dovolené. Pokud tuto položku některý z respondentů nevyplnil nesprávně, může tato skutečnost svědčit o nějakých citelných organizačních problémech. Vzhledem k tomu, že zaměření organizace je orientováno na služby pro duševně nemocné klienty, odpovídá systém velmi četných supervizí terapeutickému přístupu. Jsou více než v jiných organizacích individuální, všem respondentům vyhovují a je oceňován jejich přínos. Vedle obvyklého zaměření supervize je patrné nízké zaměření na organizační zlepšení. Navzdory četným supervizím uvádí polovina respondentů, že se organizace syndromem vyhoření nezabývá. Organizační nejasnosti a požadavky vedení označují

respondenti jako nejvýznamnější zdroj zátěže. Polovině respondentů chybí uznání a ocenění a nevyhovuje jim způsob vedení organizace a finanční ohodnocení. Všichni jsou spokojeni se vztahy s kolegy a se smysluplností své práce. Míra vyhoření je spíše nižší, ve složce depersonalizace pak výrazně nejnižší. To může souviset s odlišnostmi ve fungování služby s nižší nutností vztahovosti.

**Organizace E** – organizace s rozvíjejícím se systémem služeb, se zapojením pracovníků do utváření budoucí podoby organizace. Více než polovina respondentů je u ní zaměstnána nad 5 let. Zdá se, že je v organizaci dobře rozvinuta péče o zaměstnance. Více jak polovina z nich uvádí systém prevence syndromu vyhoření. Převažuje skupinová supervize, chybí manažerské zaměření. Respondenti uvádějí individuálně různou frekvenci. Objevuje se mezi nimi i zájem o častější nebo jiný typ supervize. Polovina pracovníků pociťuje výrazně zátěž úředními požadavky, někteří se cítí zatíženi náročnými pracovními úkoly. Netrpí žádnými konflikty a nepřátelstvím na pracovišti, ale vyskytuje se u nich častěji zátěž z osobních problémů. Všichni respondenti jsou spokojeni se vztahy s kolegy, se vztahy s vedením a se způsobem vedení organizace, což je možná ojedinělý jev. Míra vyhoření ve všech složkách MBI je poměrně vysoká, v BM mírně nad průměrem celého souboru.

Srovnání organizací je poněkud problematické z hlediska různého počtu respondentů. V případech posledních tří organizací je to 5 – 7, u prvních dvou je to 17 a 16. Na výsledky je proto třeba nahlížet spíše jako na určitý trend, který přesto poukazuje na odlišnosti, které se v podobném duchu u organizací opakují v různých položkách.

Je patrné, že mezi organizacemi vystupují zřetelné rozdíly jak na úrovni péče o pracovníky, tak pravděpodobně z principu struktury organizace nebo rozdílů v typech služby a klientely. Ve většině byl zaznamenán současný další vývoj služeb, což může vést k vyšší angažovanosti a spokojenosti, co se týče uplatnění potenciálu zaměstnanců a smysluplnosti práce.

Z hlediska zaměření výzkumu jsou pozoruhodné především výsledky nízké míry vyhoření u pracovníků organizace B, a to i přes méně příznivé předpoklady, plynoucí ze základního typu služby. Tato organizace by proto mohla poskytovat model účinné péče o zaměstnance, neboť je zde patrný aktivní zájem o podporu zaměstnanců. Tato okolnost může dobře korespondovat se systémem studentských stáží, které jsou zde obvyklé a



mohou dávat podněty k spojení teoretických předpokladů kvalitních sociálních služeb s praxí.

Z výsledků rozdílného vyhoření respondentů podle typu služby a podle zaměření na specifické skupiny klientů lze předpokládat, že míra vztahovosti ke klientům, nutná pro naplnění smyslu dané služby úzce koresponduje s vyšší osobní výkonností v dotazníku MBI. Čím více se úspěšně realizuje osobní nasazení ve vztahu ke klientům, tím více narůstá míra osobní výkonnosti a snižuje se vyhoření v této položce. O to více je však zatěžován pracovník po emoční stránce a následně se brání depersonalizací. Pokud má však v takové situaci pracovník dobrou podporu, vyhoření v emoční oblasti ani ve složce depersonalizace se neprojeví. Tento předpoklad by potvrzoval rozdíl ve vyhoření respondentů mezi organizacemi B a C, které mají nejvíce podobný typ služby a klientely, ale odlišnou podporu pracovníků.

### 7.5.3. Odpovědi na otevřené otázky

#### **Otázka: „Mou spokojenost v zaměstnání by nejvíce pomohlo zlepšit:“**

Na otázku odpovědělo 37 respondentů. Zpracován byl celý souhrn odpovědí, nejsou tedy nijak uvažovány četnosti odpovědí vzhledem k celkovému počtu respondentů. Odpovědi byly kategorizovány, stejné odpovědi sečteny, ostatní odpovědi stručně přepsány. Kategorie byly zvoleny podle sféry vlivu, která by se při případném zlepšení mohla uplatnit. Podrobné odpovědi na obě otevřené otázky jsou v příloze č. 4. V tomto textu jsou shrnuty do stručnější podoby.

#### kategorie Společnost

- snížení administrativy – uvedeno 4x, více času na přímou práci s klienty
- smysluplný koncept sociálních služeb (smluvně zajištěný systém výkonů)
- podpora státu

#### kategorie Společnost a pracoviště

- vyšší finanční ohodnocení – uvedeno 8x, bonusy

#### kategorie Pracoviště

- organizační zlepšení: lepší rozvržení pracovních úkolů, lepší organizace práce, času, náplně práce, smysluplná koncepce, ujasnění kompetencí, jasná a dodržovaná pravidla, méně zmatku

- úprava pracovních podmínek: menší prolínání osobního a pracovního prostoru – 2x, kratší pracovní doba, méně lidí na pracovišti, větší klid na práci
- podpora angažovanosti: uplatňování nápadů, větší motivace
- personální zlepšení: doplnit tým odpovídajíc potřebám služeb – 3x
- vedení: uznání, ocenění – 3x, podpora – 2x, dobré vztahy s vedením a zpětná vazba
- kolektiv: dobré kolektivní zázemí, více jednoty v týmu
- komunikace: lepší komunikace – 2x, sdílení, pozitivní zpětná vazba
- koncepce, budoucnost: rozjetí nové služby, lepší ujasnění smysluplných cílů – 2x, jasná koncepce, dokončení metodik a standardů a dlouhodobých úkolů

#### kategorie Osobní

- na pracovišti: naučit se více delegovat úkoly v práci kolegům, lepší komunikace z mé strany, lepší má vlastní organizace práce a času
- vzdělání, dovednosti: dokončením školy zlepšit soustředění na práci, zvýšením kvalifikace rozšířit způsoby pomáhání, lépe zvládat stresové situace
- osobní život: větší spokojenost sama se sebou, aby mi mou práci nekomplikovaly depresivní stavy, vědomí, že Elvis žije, klid v osobním životě

#### **Otázka „Nejlépe doplním energii:“**

Na otázku odpovědělo 44 respondentů. Zpracován byl opět celý souhrn odpovědí. Odpovědi byly kategorizovány podle základního charakteru uvedené.

#### kategorie Spíše aktivně

- obecně: dovolená – uvedeno 2x, aktivní odpočinek, změna prostředí, delší doplnění energie, zájmy, koníčky
- pohybem: sport – uvedeno 10x, větší pohybová aktivita, cvičení – 2x, kolo – 5x, jóga – 2x, plavání, tanec, lezení, fotbal, procházka – 3x, turistika – 2x
- v přírodě: v přírodě – 8x, slunce, se svým kocourem, se psem, práce na zahradě
- kulturou: kultura – 4x, hudba – 8x, kino – 2x, film – 3x, divadlo, historie
- četbou: četba – 7x
- tvorbou: tvoření – 3x, rukodělná práce – 2x, výroba něčeho krásného (šperků), skládání poezie, fotografování
- jiné: playstation 3, adrenalin, v balónu

#### kategorie Spíše pasivně

- odpočinkem – 2x
- spánek – 10x
- jídlo – 2x
- relaxací: relaxace – 3x, relax, ve vaně

#### kategorie Společně

- s rodinou: s rodinou – 2x, s dětmi – 2x
- s partnerem: s partnerem či partnerkou – 5x, doma s manželem, milování
- s přáteli: s přáteli – 10x, posezení s přáteli, zábava s přáteli – 2x, v restauraci s přáteli
- jiné: ve společenství věřících, úplně odlišná činnost s jinými lidmi, plná osobní podpora blízkého člověka, popovídání, sdílení, u holiče

#### kategorie Individuálně

- časem pro sebe: doma, volný den uprostřed týdne, činnost zaměřená jen na sebe, více než 2 týdny se odstříhnout od práce, věnování se převážně sobě, případně nějaké fyzické aktivitě a pobytu v přírodě
- vnitřním vyladěním: motlitby a čtení Bible, pravidelná návštěva kostela, meditace – 3x, kontemplace, pochopení, vhled, uvolnění, pobyt v tichu a klidu, úsměv, humor a smích, vidění smysluplnosti práce

### **7.5.4. Shrnutí a interpretace otevřených otázek**

U otázky na zlepšení spokojenosti v práci výrazně vyvstává potřeba zlepšení jak finančního, tak osobního ocenění práce. Výrazně by pomohla i organizační zlepšení, zaměřená především na uspořádání a větší jednoznačnost pracovní situace, zajištění dostatečně klidného prostoru na práci jednotlivce a jasné dlouhodobé koncepce. Žádoucí je i podpora kvalitní komunikace a vzdělávání pracovníků.

U otázky na osvědčené způsoby doplňování energie je jasně patrná přirozená tendence kompenzovat převažující pracovní činnosti protikladem. V souhrnu se jako nejvýraznější zdroje doplnění energie ukazují především aktivní činnosti, spojené s vlastními koníčky a zájmy. Se sportem a aktivním pohybem je spojeno 29 odpovědí, 26 odpovědí je orientováno na kulturu a četbu, 8 odpovědí je spojeno s pobytem v přírodě a 8 s vlastní tvorbou. Mezi pasivními zdroji doplňování energie hraje významnou roli spánek (10 odpovědí), nějakou formu relaxace uvedlo jen 5 respondentů. V kontaktu s druhými lidmi

jako zdroji energie jednoznačně převažují kontakty s přáteli (18 odpovědí) nad kontakty s blízkými lidmi (10 odpovědí). Dalším významným zdrojem doplnění energie jsou situace, kdy si pracovník dopřeje čas sám pro sebe nebo se zaměří na vlastní prožívání.

#### **7.5.5. Ohnisková skupina**

Účastnice: Starší kolegyně 1, Starší kolegyně 2, Mladší kolegyně 1, Mladší kolegyně 2, Vedoucí služby, Nová kolegyně, moderátorka.

Zvukový záznam byl pořízen na nahrávací zařízení mp3 a přepsán do písemné podoby, uvedené v příloze č. 5. Zpracování bylo provedeno za pomoci písemného záznamu metodou tužka – papír a s využitím běžných programů Microsoft Office.

Zpracování: Kategorizace na základě metody otevřeného kódování s přihlédnutím k teorii vztahů při stanovení hlavních kategorií. Hlavní kategorie vychází ze základních jevů – subjektů či objektů, zúčastněných na odpovídajícím vztahu. V tomto případě tedy z pohledu účastnic ohniskové skupiny, vztaženého buď ke klientům, k prvkům společenského systému nebo k vlastním zkušenostem. Subkategorie shrnují podstatná témata, objevující se v jednotlivých kategoriích.

##### hlavní kategorie KLIENTI

- kategorie Náplň a činnosti – subkategorie Obsah činností při práci s klienty, Osobní přístup, Komunikace
- kategorie Hranice – subkategorie Času a prostoru, Osobní autonomie klienta a pracovníka
- kategorie Individuální – subkategorie Individuální přístup, Konkrétní odlišnosti

##### hlavní kategorie SPOLEČNOST

- kategorie Vliv společenských systémů na klienty
- kategorie Vliv společenských systémů na pracovníce
- kategorie Návrhy

##### hlavní kategorie PRACOVNICE

- kategorie Vlastní práce – subkategorie Úspěch a neúspěch, Vnější zátěže, Podpora, Názor na práci
- kategorie Mimopracovní oblasti – subkategorie Práce mimo pracoviště, Vliv na osobní vztahy, Individuální potřeby, Osobní témata

## **hlavní kategorie KLIENTI**

### kategorie Náplň a činnosti

#### Obsah činností při práci s klienty

Pracovnice se považují v jistém smyslu za nástroj, který mají klienti k dispozici, aby mohli s jejich pomocí naplňovat své potřeby. Při přímé práci s klienty, kterou považují pracovnice za důležitou a stěžejní, učí klienty, jak pečovat o domácnost, starat se o sebe, o své zdraví, jak uklízet, vařit. Dělají jim rady, na které se při problému v pracovním i osobním životě mohou kdykoli obrátit.

*„...oni vědí, že tady jsme jim k dispozici.“ (Starší kolegyně 2)*

Obsažnou součástí práce je řešení finančních problémů, vzniklých zadlužením klientů. Pracovnice jednájí s příslušnými institucemi, píšou dopisy, návrhy k soudu. Klientům se snaží domluvit, vysvětlit všechny důsledky, aby se jednání spojeného se zadlužováním vyvarovali. Takové konzultace či schůzky bývají obsáhlé, dlouhé a musí se opakovat, aby po delším čase klienti skutečně pochopili, o co jde.

*„Fakt že ne valný význam to pro ně má a né vždycky se toho drží, ale už cítím, že jim to třeba uvízlo v tom mozku a že už prostě vědí o co jde,... tím neustálým opakováním.“ (Starší kolegyně 2)*

#### Osobní přístup

Na začátku práce, zvláště s novým klientem, je velmi důležité navázat dobrý vztah. Pracovnice mají klientům ukázat svůj zájem, myslet na jejich citové prožívání, povídat si s klientem, např. o tom, z čeho on má radost, věnovat se mu, zjišťovat, jestli má nějaký problém. Tím vším si ho získat. Teprve potom ho mohou motivovat ke spolupráci. Pracovnice považují individuální přístup za nezbytný pro aktivní zapojení klientů.

*„Ale ten vztah ze začátku, když nastoupí někdo nový, je hrozně důležitěj.“ (Starší kolegyně 1)*

#### Komunikace

Komunikace s klienty je podstatnou součástí pomoci. Někdy si klienti přijdou jen tak posedět a popovídat, někdy se chodí na něco opakovaně dotazovat, někdy si postěžovat na vztahy nebo na zdravotní problémy, jindy si přijdou říct o radu, o pomoc nebo řešit nějaký větší problém. Klienti s pracovníci diskutují podle toho, jak jim to vyhovuje, jednotlivě

nebo ve skupině. Pro osobní komunikaci jsou lepší odpolední směny, kdy se někteří klienti vrací z práce, mají více volného času, často za pracovníci přicházejí sami od sebe. Někdy se při rozhovoru až večer svěřá se závažným problémem, na který je třeba se v dalších dnech zaměřit. Během dne probíhá množství různorodých hovorů, které jsou těžko zařaditelné do popisů pracovní činnosti.

*„Dyť já jsem s nima celých osm hodin nic jiného nedělala, než jsem s nima mluvila?“  
(Starší kolegyně 1?)*

kategorie Hranice

Času a prostoru

Stanovení především časových hranic pro kontakty s klienty záleží spíše na přístupu jednotlivých pracovníků. Starší kolegyně 1 si proto, aby konzultace s klientem probíhala nerušeně, naplánuje konkrétní čas, ostatním klientům dá najevo, aby nerušili. Ti to nedodržují vždy, ale začínají se přizpůsobovat zavedeným pravidlům, respektovat nápis „Nerušit, neklepejte prosím“. Pokud klient přijde a chce s ní mluvit, pracovníce zjistí jestli si přišel jen popovídat a má-li sama naplánovanou jinou práci, po vyslechnutí rozhovor ukončí: *„Tak se nezlobte, já mám ještě jinou práci, kterou bych fakt potřebovala udělat.“* (Starší kolegyně 1).

Mladší kolegyně 2 – má odlišnou zkušenost. Podle ní to není tak ideální. Když přijdou klienti říct svůj problém, stráví u ní hodinu a půl jen tím, než ho řeknou a domluví si schůzku. Naučili se chodit si jen tak popovídat, což považuje také za potřebné, ale když jich přijde víc za večer, vyrušují ji od jiné práce.

Pokud se pracovníce snaží dělat úřední zápisy, příchody a tůkání klientů je velmi vyrušuje a zdržuje, zápisy pak často odkládají na jindy nebo si je některé nosí domů.

*„...jakmile jsem se přiblížila ke klávesnici, tak v tu ránu někdo klepal a prostě někdo něco šíleně nutného potřeboval.“* (Starší kolegyně 2)

Osobní autonomie klienta a pracovníka

Pracovníce se snaží respektovat všechna práva klientů, i když ti se pak dostávají do velkých problémů, hlavně finančních. Pokud klient přišel z ústavu, kde se s penězi nenačil hospodařit a chce je mít u sebe, tak je po jeho. Pracovníce respektují rozhodnutí klientů, z nichž někteří se ale snadno zadlužují a zároveň si myslí, že dělají všechno dobře.

Snaží se na ně pak působit výchovně přes individuální plán. Pokud klient ale hospodaření s penězi v plánu nechce mít, respektují to, ačkoli jim to výrazně ztěžuje práci.

Pracovnice vnímají jako nejhorší, když se klient z rozhovoru nepoučí, vynaložený čas vypadá jako ztracený, navíc na úkor jiných klientů, kteří potřebují menší individuální péči a na úkor jiné potřebné práce.

*„Je to taky o nich, o jejich rozhodnutích.“ (Mladší kolegyně 1)*

Kritická situace nastala v případě problémového, psychicky narušeného uživatele, který byl agresivní, říkal nesmysly, házel po lidech věcmi. Telefonoval vedoucí pracovníci i ve 2 hod v noci. Pracovníci i ostatní klienti to špatně snášeli a bylo velmi problematické situaci vyřešit.

Pracovnice se snaží mít s uživateli dobré vztahy, ale těmto vztahům určité hranice.

*„...snažíme se vlastně mít s nima vztahy dobré, jakoby skoro přátelské, ale ne vysloveně přátelské.“ (Vedoucí služby)*

kategorie Individuální

### Individuální přístup

Pracovnice mnohokrát zdůrazňují, že každý klient je jiný, ke každému je třeba přistupovat jinak, je potřeba každého poznat, odhadnout. Čím déle s nimi pracují, tím lépe je poznají, vědí, jak k nim přistupovat. Je nutné si je pro spolupráci získat, jinak klient spolupracovat nechce, *„...protože ví, že třeba ten člověk nevyřeší to, co on by chtěl.“ (Starší kolegyně 1).*

Pokud si pracovnice klienta získá, je pak spolupráce jednodušší. Takový přístup je účinnější a dává práci větší smysluplnost.

*„...on je ten individuální přístup strašně těžkej.“ (Mladší kolegyně 1)*

### Konkrétní odlišnosti

Někteří uživatelé si váží toho, že jsou v chráněném bydlení, váží si změny. Někteří z nich bydleli ve velkém zařízení, např. 40 let v ústavu, kde se o něj starali, a teď se mohou učit dělat si věci po svém. Je to pro ně obrovské rozhodnutí a změna. Váží si toho, vidí ten rozdíl a jsou rádi. Někteří klienti jsou motivovanější, vědí, co chtějí, snaží se.

*„...přijde někdo, kdo opravdu splnil to, co jsme si dohodli na tom minulém povídání a opravdu má o všechno zájem, ještě si sám doma všechno cvičí, aby se třeba zlepšil v psaní.“ (Mladší kolegyně 1)*

Naopak někdo z klientů má chráněné bydlení jako ubytovnu. Když se nesnaží spolupracovat, je těžké najít smysluplnost práce s ním. Pokud se nesnaží, může být problematický, může se dostávat až do nebezpečných situací aniž si to uvědomí. Některým klientům se pomoci nedá, nejde to, zlepšení je mimo jejich schopnosti.

Klienti bývají v různém rozpoložení, jsou hodně ovlivňováni okolním světem. Je-li všechno v pořádku, je spolupráce lepší, *„...ale když se něco přihodí, tak se dokážou třeba i do sebe uzavřít a potom je ta spolupráce těžší.“ (Starší kolegyně 1).*

Někteří uživatelé se dlouho adaptovali, byli i nepříjemní, ale pak začali důvěřovat.

Někdo z nich stojí o každodenní přivítání, rozveselení, vtípkování, pochvalu, jiný o to nestojí. Někdo pohrdá ostatními, připadá si být mimo sféru mentálně retardovaných.

U těch, kteří mají plný invalidní důchod na mentální postižení, by bylo potřeba posoudit, jak zvládají hospodaření s penězi, s jakou částkou jsou schopni hospodařit, jestli jsou schopni posoudit, že budou muset půjčku splácet, jestli jsou schopni jít do práce, zapojit se nebo ne. Někdo se zadluží, peníze za živobytí dá do úvěrových firem, těžko se dá přesvědčit, aby se poradil. I když nezopakuje přesně stejnou situaci, příště je to podobné, jen o něco jinak.

Když dlužníkovi pracovnice domlouvají, někdy je výsledek dobrý, jindy k žádné změně nedojde, nebo to klient chápe velmi pomalu.

*„...bude muset bejt ještě pět takovejch večerů, aby to teprv došlo do nějakýho prvního bodu. A víte, že těch bodů je pět a pět večerů je jen aby to došlo do nějakýho prvního startu...“ (Mladší kolegyně 2)*

Některému klientovi vyhovuje být o samotě, někdo je zvyklý na společnost, chodí si hodně popovídat. U někoho je těžké přimět ho k nějaké aktivitě mimo dům, jiný má tolik aktivit, že je problém ho zastihnout.

## **hlavní kategorie SPOLEČNOST**

### **kategorie Vliv společenských systémů na klienty**

Individuální přístup ke klientům není možný ve velkých zařízeních pro 40 – 50 lidí.



*„To by se asi ten pracovník zbláznil.“ (Mladší kolegyně 1)*

Někteří klienti bydleli celý život v nějakém velkém zařízení, v ústavu, kde se o ně starali, a bylo pro ně obrovské rozhodnutí jít do chráněného bydlení. V ústavu měli někdy problémy, změnu si museli i vybojovat. V chráněném bydlení mohou dělat věci po svém, učit se, žít pokud možno co nejvíc samostatně, co nejpodobněji běžnému životu ve společnosti.

Někteří z klientů jsou dobře zapojeni do širší společnosti, chodí do práce, mají mnoho aktivit mimo bydlení. Jiní by se rádi zapojili, ale sami aktivitu nevyvíjí, jen z popudu pracovníků.

Firmy poskytující úvěry a telefonní společnosti přistupují k mentálně postiženým klientům stejně jako k občanům bez postižení. Tito klienti podle občanského průkazu ani nevykazují žádnou odlišnost od běžné populace. Odlišným přístupem by tak banky i porušovaly zákon. Firmy nabízející úvěry ani telefonní společnosti nezohledňují mentální postižení klienta, nenastaví mu např. žádný limit pro telefonování, nezdůrazní mu systém měsíčních splátek tak, aby pochopil důsledky uzavření smlouvy. Dealerky některých úvěrových firem ale navštěvují chráněné bydlení záměrně za účelem snadného uzavření smluv, pracovnice to považují za nemorální.

Velmi mnoho problémů vzniká ze špatně nastavených systémů ve společnosti. Pokud klient dostane přidělen plný invalidní důchod z důvodu mentálního postižení, není zároveň posuzována jeho způsobilost hospodařit s penězi. Otázka opatrovnictví je řešena, až když se klient zadluží a má finanční problémy. Když klient přišel z ústavu, kde u sebe vůbec neměl peníze, neumí s nimi často nakládat. Snadno se zadluží u úvěrových firem, u banky, nebo u telefonní společnosti. Pracovnice klientům nemohou nařídít např. mít peníze zamčené u nich. V případě velkého zadlužení pracovnice podávají návrh k soudu na omezení právní způsobilosti klienta. Řízení se však časově velmi protahuje, až např. na rok a půl.

Pokud klient nemá jako opatrovníka blízkou osobu, spadá pod místní úřad. Sociální pracovnice na úřadu má však na starosti mnoho klientů, často s velkými finančními problémy, musí řešit exekuce, prodeje majetku, exekuce důchodů. Nemůže pak ke každému přistupovat individuálně, i z její opatrnosti mohou vyplývat problémy pro klienty a obtížná spolupráce s pracovníky chráněného bydlení.

*„Tam právě chybí ten vztah, protože ten člověk na tom úřadě toho klienta nezná, neví jestli je schopen jít do práce, jestli je schopen se zapojit a jakoby nevědomky mu škodí.“  
(Nová kolegyně)*

#### kategorie Vliv společenských systémů na pracovnice

V případě problémového, agresivního, duševně nemocného klienta neměly pracovnice v kritické situaci na koho se obrátit. Policie jim sdělila, že může zasáhnout až pokud tento udělá něco vážného, např. někoho zraní. Lékařka bez souhlasu pacienta také nemohla nic dělat ani mu předepsat léky. Nebylo jasné, kam klienta z chráněného bydlení odeslat.  
*„Nebyl nikdo, kdo by nám pomohl.“ (Mladší kolegyně 1)*

Pracovnice se cítí velmi zatěžovány dopady legislativních opatření, pomalým soudním řízením, nedořešeným opatrovnickým zákonem. Musejí respektovat všechna práva klientů za všech okolností, i když ti se svým chováním a nepochopením situace dostávají do velkých problémů. Velmi je zatěžují finanční problémy klientů, způsobené snadnou dostupností úvěrů. Musí řešit mnoho takových případů, sepisovat dopisy, případně žaloby, na úkor přímé práce s klienty.

Dalším velkým zdrojem zátěže je byrokracie, spojená s naplňováním Zákona o sociálních službách a Standardů kvality sociálních služeb.

*„S Evropskou unií a se Standardama přišlo takový byrokracie.“ (Mladší kolegyně 1)*

*„...všechny ty papíry a ta byrokracie jako by říkaly, že je nějaká presumpce viny.“  
(Vedoucí služby)*

Pracovnice mívají problém při běžné práci s klienty dělat všechny požadované zápisy, jsou při zápisech klienty často vyrušovány. Práci si pak nosí domů nebo se jim hromadí coby resty a dělají ji nárazově zpětně. Další úřední zátěž přišla s novým systémem vyúčtovávání příspěvků na péči.

*„A pak mě nejvíc odvaří nebo by s tím člověk nejradši prásknul, když se dozvíme, že příspěvek na péči teď bude, že musí bejt vyúčtovávanej hodinově...“ (Mladší kolegyně 1)*

Úředně stanovené úkony k vyúčtování neodpovídají reálné situaci ani aktuálním změnám potřeb klientů. Na dodržování předpisu mají třikrát ročně chodit další kontroly, navíc k těm dosavadním. Pracovnice se jednoznačně shodují, že je úřední požadavky vysoce zatěžují.

*„...ta přímá práce je myslím daleko důležitější, s těma klientama ten individuální přístup a potom když do tohohle jde ta administrativa, tak nás od toho vlastně odvádí.“*  
(Starší kolegyně 2)

Pro mladší kolegyni 2 je otázkou, zda lze při současné nízké výši mezd sociálních pracovníků zůstat v oboru trvale, pokud se s přibývajícími dětmi zvýší finanční potřeba rodiny.

kategorie Návrhy

Pracovnice mnohdy vidí řešení stávající zátěže změnami ve společenských systémech. Ubylo by jim tak mnoho starostí a mohly by se věnovat stěžejní práci s klienty. Vzhledem ke své vytíženosti však nevidí velkou možnost tyto změny iniciovat.

*„To třeba abych měla ještě čas abych se angažovala a psala nějaký návrhy do parlamentu nebo já nevím, co by se pro to muselo udělat. Třeba do nějakých pracovních skupin.“* (Vedoucí služby)

V řešení zadluženosti klientů by pomohl opatrovnický zákon, který by, podobně jako zahraniční model, umožnil využití placených opatrovníků s omezeným počtem klientů. Ti by mohli udržovat individuální přístup a osobní vztah ke klientům.

Mladší ženě 1 by vyhovovalo, kdyby po určité době dlouhodobého pracovního nasazení měla nějakou delší dobu nárok na odpočinek, podobně jako údajně někde v zahraničí mají učitelé povinně rok dovolené.

## **hlavní kategorie PRACOVNICE**

kategorie Vlastní práce

Úspěch a neúspěch

S každým klientem jsou výsledky práce jiné. I při maximálním nasazení pracovníce se toto u některých klientů nevrací, ale vrací se jim u jiných, spolupracujících klientů. Práci s některými klienty považují za nabíjející, s jinými za vybíjející, ale v souhrnu je to vyrovnané. Pracovnice opakovaně zdůrazňují, že považují svou práci za smysluplnou.

*„...kdyby byli všichni stejný, tak by to byl asi i pro nás problém, že bysme neměli kde se najít a nebo bysme byli uchváčeni tím, že jsou všichni skvělí a nepotřebují nás...“*  
(Mladší kolegyně 1)

Pracovnice se vždy snaží pracovat s plným nasazením, již to považují za první bod úspěchu. Do práce s každým klientem se snaží vložit maximum bez ohledu na úspěšnost.

Pracovnice jsou si vědomy, že při vší snaze bude pokrok u těchto klientů bude pomalý. Vědomí, že vložené úsilí a mnoho investovaných hodin nemusí přinést žádné nebo jen velmi pomalé výsledky je však značně zatěžující.

*„...nevíme, jestli se ten start vůbec rozjede nebo ne.“ (Mladší kolegyně 2)*

Pokud se klient nesnaží, mohou být zklamané, že u klienta nedojde k žádoucí změně, ale nenechávají se tím ovlivnit, snaží se udržet si určitý odstup. Taková situace ale vyvolává pochybnosti o tom, zda je zvolený postup správný.

*„Neměl jsem jim to nějak jinak vysvětlit? Neměl jsem jim to nějak jinak říct? Pracoval jsi s nima správně?“ (Mladší kolegyně 1)*

Za nejhorší považují pracovnice situace, kdy není žádná naděje na vyřešení problému. Vyzkoušely všechny metody, nic nepomohlo a není šance na změnu. K řešení problémů klientů se snaží využívat vhodně zaměřených individuálních plánů. Pokud se ale tématem klient zabývat nechce, musejí jeho názor respektovat.

*„...ale my jsme potom v koncích, nejde s ním už udělat nic.“ (Mladší kolegyně 1)*

### Vnější zátěže

Pracovnicím výrazně ztěžují práci důsledky zákonů, nedostatečně řešících problémy této specifické skupiny klientů. Všechny pracovnice se cítí velmi zatěžovány administrativními požadavky. Považují je ve své práci vůbec za nejhorší zátěž. Další nárůst požadavků a kontrol je rozčiluje a bere jim chuť do další práce.

*„...dokazovat jako že je vlastně nevinej, že s tím klientem pracoval správně.“ (Vedoucí služby)*

Problémem je z hlediska času střet požadavků klientů na to, aby jim pracovnice byly k dispozici, s úředními požadavky na zapisování provedených úkonů.

*„Člověk když přijde pět lidí, tak si udělá poznámky, a já si pak nepamatuju co to je, člověk pak musí přemejšlet, do toho přijde někdo jinej, pak zase další slovo si udělám, a pak nevím, co to je za papír.“ (Mladší kolegyně 2)*

Dalším zatěžujícím problémem je obtížná zařaditelnost reálných úkonů do požadovaného systému.

*„...vejrám tupě a říkám si: „Kam já tohleto zařadím?“ Takhle prostě zírám - nezařaditelný.“ (Starší kolegyně 2?)*

### Podpora

K řešení problémů využívají pracovnice supervize a intervize, oceňují jejich přínos. Využily i případovou supervizi k řešení jednorázové kritické situace s problematickým duševně nemocným klientem.

*„Tak tam jsme přišly a tam jsme byly strašně odvařený. Všichni říkali, že už snad cítí, že jdou na vyhoření.“ (Mladší kolegyně 1)*

Pracovnici, která v té době nastoupila do práce, však tato supervize nepomohla. Pravděpodobně proto, že se s jejím principem nestihla seznámit za méně složitých okolností. Velmi jí ale pomohlo, že se mohla zpočátku kdykoli telefonicky obrátit na starší pracovnice.

Výraznou pomocí je pro některé pracovnice při řešení problémů klientů rozhovor mezi kolegyněmi. Pomáhá jim, že se s problémem svěří, dozví se jiný názor, předají si další informace, diskutují o problému a hledají nejvhodnější řešení. Když se shodnou, konzultují řešení s vedoucí sociální služby.

Jako stěžejní pro dobré vykonávání práce a pro vlastní pohodu potřebují všechny pracovnice dobrý kolektiv. Svou práci jednoznačně považují za týmovou, oceňují vzájemné porozumění, určité souznění, oporu při řešení různých problémů s klienty, dobrou atmosféru. Jsou toho názoru, že špatná atmosféra v pracovním kolektivu může být zdrojem vyhoření či odchodu ze zaměstnání.

*„To se hrozně odráží, kolektiv se hrozně odráží na tý práci.“ (Starší kolegyně 1)*

*„Práci, která baví a dobře kolektiv, to je úplně nádherný...“ (Starší kolegyně 1)*

### Názor na práci

V otázce, zda lze dělat podobnou práci dlouhodobě, se lišily starší ženy od mladších. Starší ženy by v případě příznivých pracovních podmínek, především při dobrém kolektivu, chtěly u stejné práce vydržet. Mladší ženy zvažovaly, že by chtěly zkusit ještě něco jiného, většinou ale spíše blízkého dosavadní práci v sociálních službách.

kategorie Mimopracovní oblasti

### Práce mimo pracoviště

Některé pracovnice si nosí práci, především úřední zápisy, domů. Vyhovuje jim klid na práci, dodělají si, co nestihly, nijak je to nezatěžuje. Některé pracovnice se tomu zásadně vyhýbají.

Pokud je ale třeba dokončit něco v brzkém termínu, stává se všem pracovnicím, že si dodělávají práci doma, někdy i přes námitky členů rodiny. Mladá žena 2 dělá někdy práci doma v důsledku vlastního více vyhovujícího časového uspořádání práce a odpočinku v pracovní době.

Pokud jde o psychickou zátěž pracovnic mimo pracovní dobu, bývá spojena s momentálními problematickými situacemi klientů. Některé zatěžuje, pokud nestihnou splnit administrativní požadavky. Někdy se jim vybaví situace a problémy klientů při vnějších podnětech (reklama na úvěrovou firmu, vánoční čas).

Pracovnice se shodly, že členům rodiny se s pracovními problémy vůbec nesvěřují, ani neprobírají možná řešení.

*„...je toho tady za den tolik, těch různorodejch hovorů, že já bych ani neměla chuť to doma tlumočit.“ (Mladší kolegyně 2)*

### Vliv na osobní vztahy

Pracovnice pociťují vliv své práce na vztahy s blízkými lidmi. Vzhledem k častému blízkému styku s lidmi a s nutností řešit četné problémy klientů, již nemají potenciál věnovat se podobným způsobem blízkým lidem doma. Mají zvýšenou potřebu být v klidu, nemluvit, stáhnout se do ústraní. Na tom se shodly všechny pracovnice.

*„No, oni to pak odnášej, ty blízky.“ (Mladší kolegyně 2)*

*„Dcera si stěžovala hodně, že už si s ní tolik nepovídám...“ (Starší kolegyně 2)*

*„Je pravda, že co dělám v sociálních službách..., že mám menší chuť jít si sednout někam s kamarádkama a povídat si.“ (Vedoucí služby)*

Osvědčilo se jim dopřát si svůj klid a odpočinek a pak teprve se věnovat rodině.

*„... když mám čas, tak na ty domácí problémy využívám víkendy, kdy je na to víc času a klidu.“ (Starší kolegyně 2)*

Někdy vznikají v rodině vztahové problémy, pokud si pracovnice nosí práci domů nebo potřebuje doma něco aktuálního dodělat.

### Individuální potřeby

Věnovat se dostatečně svým koníčkům považují pracovnice za dosti důležité. Velmi se jim to osvědčilo jako kompenzace pracovního nasazení. Většinou se teprve postupně naučily dát takovým činnostem dostatečný čas a důležitost. Shodly se, že se svým zájmům snáze a častěji věnují mimo zimní období, kdy je odreagování výrazně těžší.

*„Člověk je rád, že může třeba běžkovat a myslet na něco jiného.“ (Vedoucí služby)*

*„...jsem prostě i v úplně jiném prostředí, jiná situace, že si přemýšlím o tom, jak dopadne ta fotka...“ (Mladší kolegyně 1)*

Pro někoho je někdy problém dát dostatek času péči o své tělo, včas si dojít k lékaři apod.

*„...mě přijde, že nic nestíhám, že žiju teď takový ty základní biologický potřeby.“ (Mladší kolegyně 2)*

Takové situace ale nejsou dlouhodobé, spíš jen občasné.

### Osobní témata

Při práci se pracovnícím osobní témata vynořují spíš výjimečně. Pro mladší ženu 1 bylo obtížné překonat při práci s alkoholikem svůj odpor, vzniklý ze zkušeností s příbuzným.

*„Těžko se mi potom s tím člověkem pracuje, nejradši bych utekla z toho smradu toho alkoholu.“ (Mladší kolegyně 1)*

Humornou zkušenost měla mladší žena 2, která řešila v soukromí obdobnou situaci, jako několik klientů, kteří se na ni ve stejné době obrátili se žádostí o pomoc při hledání partnerů.

*„(Říkali mi) „Ale ty jim pomůžeš, protože máš stejnej cíl.““ (Mladší kolegyně 2)*

### **7.5.6. Shrnutí a interpretace ohniskové skupiny**

V průběhu ohniskové skupiny se objevilo několik témat, v nichž byly všechny pracovnice výrazně zajedno v názorech – důležitost vztahu s klienty, zátěž úředními požadavky, zátěž z řešení finančních problémů klientů. V dalších tématech vzájemně

projevovaly souhlas. V některých tématech se v názorech odlišovaly – supervize, práce domů.

Pracovnice kladou na angažovaný vztah ke klientům velký důraz, i když v tomto vztahu udržují profesi odpovídající hranice. Považují vztah za základ práce s klienty, bez něj by neměla potřebnou kvalitu, účinek ani smysluplnost. Čas, věnovaný přímé práci s klienty upřednostňují před četnými úředními požadavky, ačkoli jim to způsobuje mnohé nesnáze, včetně toho, že si pak administrativní práci pravidelně nebo nárazově berou domů. Administrativní požadavky a realitě neodpovídající legislativní opatření považují za největší zátěž ve své práci. Současné úřední požadavky výrazně omezují čas, potřebný pro přímou práci s klienty a znesnadňují tak naplňování vlastního poslání sociální služby. Vysoká angažovanost a osobní přístup pracovníků jsou podporovány úspěchy a pokroky v samostatnosti a integraci klientů. Pracovnice vnímají specifika klientů s mentálním postižením a i v případě neúspěchu či malého pokroku považují svou práci za smysluplnou, se zachováním další motivace.

Pracovnice si uvědomují, že vysoké osobní nasazení a častá komunikace s klienty mají dopad na jejich osobní život a na vztahy s blízkými lidmi. Vnímají, že při tomto druhu práce citelně, i když někdy jen dočasně, omezují svou komunikaci a sdílení v blízkých osobních vztazích. Samy se snaží kompenzovat pracovní nasazení dostatkem času, záměrně věnovaným odlišným činnostem, odpočinku, osobním zájmům a koníčkům. Takto si ale své zázemí chrání většinou až po špatné zkušenosti s příliš velkým nasazením v počátku svého působení na pracovišti.

Jako prioritní podporu v práci vnímají pracovnice dobrou atmosféru na pracovišti, podporu kolektivu, možnost vzájemného sdílení a konzultací pracovních problémů. Podporu zaměstnavatele např. ve formě různých typů supervize oceňují, neboť evidentně přispívá k dlouhodobému udržení a dalšímu rozvoji kvalitních služeb. V případě supervize by bylo vhodné více zohlednit momentální situaci a potřeby jednotlivých pracovníků, pravděpodobně by byla v individuálních případech vhodná i dostupnost a podpora psychoterapie.

Po emoční stránce pracovnice nejvíce zatěžují situace, které se jeví jako zbytečné, ve svém důsledku ubírající z pocitu smysluplnosti vlastní práce. Se situacemi, kdy je překážka na straně klienta, se pracovnice snaží vyrovnat. Zdá se, že jim toto nebrání v udržení kvalitního profesionálního nasazení. Problematické je pro ně spíše posouzení, kolik času



náročnějšímu klientovi věnovat, aby to nebylo na úkor práce s jinými, zdánlivě méně potřebnými klienty. Velkou emoční zátěží jsou situace způsobené finančními problémy zadlužených klientů. Ty vznikají ze spojení principu respektování autonomie klientů, jejich nedostatečné legislativní ochrany a pravděpodobného zneužívání situace úvěrovými firmami. Další vysokou emoční zátěží jsou stále narůstající úřední požadavky, dostatečně neodpovídající reálným podmínkám. Tyto situace berou pracovnícům chuť do další práce a zároveň i energii hledat a iniciovat možnosti žádoucích změn ve společenských systémech. Vystavává tak určitý pocit bezvýchodnosti.

V souhrnu zkušeností pracovníků výrazně vystupuje princip vztahovosti a individuálního přístupu mezi pracovníci a klienty v kontrastu k dopadům a požadavkům společenských systémů, v nichž individuální přístup z jejich podstaty ani nelze očekávat. Pracovnice se pro mentálně postižené klienty stávají určitým prostředníkem k integraci klientů v rámci společnosti. Jsou však zřetelně blíže na straně klientů. Zdá se, že v systému sociálních služeb chybí určitá institucionální složka, která by byla blíže legislativním institucím a zároveň umožňovala a podporovala lepší individuální přístup.

#### **7.5.7. Shrnutí celého výzkumu a odpovědi na výzkumné otázky**

Výsledky zpracování obou základních metod výzkumu se vzájemně potvrzují a vhodně doplňují. Ohnisková skupina přinesla především informace o každodenní pomáhající praxi pracovníků, založené na vztahu ke klientům. Dotazníkové šetření pak zodpovědělo řadu otázek, týkajících se konkrétní zátěže či podpory pracovníků a měřitelného dopadu těchto okolností. Doplnění informací se ukazuje přínosné např. při interpretaci výsledků dotazníkového šetření a získání větších podrobností k získaným informacím. V případě zátěže úředními požadavky je z ohniskové skupiny patrné, z jakých příčin tato zátěž pramení i jaké má dopady na pracovníce.

Při interpretaci zjištění, že pracovníci jako zdroj doplnění energie upřednostňují volnější vztahy s přáteli, než osobní blízké vztahy, lze na základě informací z ohniskové skupiny uvažovat, zda tato okolnost není způsobena častou intenzivní komunikací s klienty a následnou tendencí komunikaci v blízkých vztazích omezovat.

Odpověď na výzkumnou otázku, zda považují pracovníci lidský vztah ve své praxi za důležitý a jakou mají zkušenost s jeho uplatněním či neuplatněním, dává především ohnisková skupina. Pracovnice považují kvalitní lidský vztah v rámci vztahu ke klientům

za klíčový pro účinné směřování další práce, a to především v úvodních kontaktech s klienty. Samy uvádějí zkušenosti dobré spolupráce s klienty, pokud se jim dobrý vztah podaří navázat, nebo opačně. Často narážejí na problémy svých klientů, které jsou způsobeny nedostatkem vztahu a individuálního přístupu především ze strany pracovníků různých institucí. Právě klienti s mentálním postižením jsou pravděpodobně v takových případech více zranitelní. Potřebu vztahovosti a osobního přístupu z dlouhodobého hlediska zaznamenávají u mnohých klientů v podobě jejich tendence často si povídat, případně se svěřovat s osobními problémy. Snaha o naplňování těchto potřeb ze strany pracovníků naráží na administrativní stránku poskytované služby, která s takovými situacemi pravděpodobně v mnoha případech ani nepočítá.

Na otázku, které problematické situace nejvíce zatěžují či ohrožují jejich vztah ke klientům, z hlediska účastnic ohniskové skupiny vystupuje několik odpovědí, které se dají odlišit podle hlavního zdroje problému. Ze strany pracovníků to může být problém v samotném úvodním navázání vztahu, ojedinělý problém s aktivováním osobní problematické životní zkušenosti nebo riziko poklesu motivace, když práce s klientem dlouho nebo vůbec nepřináší výsledky. Zdá se, že tento zdroj problémů jsou schopny pracovníce svým profesionálním přístupem minimalizovat. Dalším zdrojem problémů může být individualita klienta, který o vztah ani nemusí mít zájem, nebo jeho omezené možnosti z principu postižení. Ukazuje se, že udržování vztahu ke klientům může být spojeno ze strany pracovníků s pocitem smysluplnosti práce. Ten mohou významně ohrožovat nadměrné úřední požadavky, které zároveň omezují čas, potřebný pro komunikaci s klienty. Z dotazníkového šetření vyplývají zátěže pracovníků, obecné i specifické, které pak mohou mít negativní vliv na jejich vztah ke klientům. Na přímé ohrožení vztahu ke klientům ukazuje složka depersonalizace v dotazníku MBI.

Na otázku, jaké zdroje, jaké odborné podpůrné metody, jaké osobní individuální strategie ve své praxi pracovníci využívají, dává řadu odpovědí především dotazníkové šetření. Zkušenosti účastnic ohniskové skupiny s dotazníkovými výstupy poměrně přesně korespondují. Navíc uvádějí velmi významnou roli pracovního kolektivu, vzájemné konzultace a podpory mezi kolegyněmi. Z nejvýznamnějších odborných zdrojů, pravidelně využívaných, je to především pravidelná supervize, realizovaná v jejích různých typech i zaměřeních.

Odpověď na otázku, jaké způsoby či podpůrné metody by pro svou praxi potřebovali využívat, aby pro ně byla situace optimální, vyplývá především z dotazníkového šetření.

V ohniskové skupině se objevila, a je uvedena v souhrnu příslušné kapitoly, potřeba vyhradit si dostatek času pro konzultace a výměnu informací mezi kolegyněmi.

Podrobnější odpověď na otázku, které z těchto prostředků se nejvíce osvědčují jako prevence či zmírnění příznaků syndromu vyhoření, by vyžadovala podrobnější zpracování dat kvantitativními metodami, spolu s rozšířením výzkumného souboru. V ohniskové skupině se objevilo potvrzení užitečnosti supervize, i když v jednom případě krizové situace se pravděpodobně neosvědčila její forma. Účastnice se shodly na tom, že je nezbytné věnovat dostatek času svým koníčkům, odpoutání se od práce.

## 8. Diskuze

Získaná data z dotazníků byla zpracována a prezentována především deskriptivním způsobem. Ukázalo se, že by sofistikovanější statistické metody pro zjišťování souvislostí mezi proměnnými mohly přinést cenné informace, především co se týká hledání reálně nejvíce zatěžujících a podporujících prvků vzhledem k míře vyhoření u pomáhajících pracovníků v tomto typu služeb. Podmínkou by ale bylo rozšíření výzkumného souboru tak, aby mohl bezpečně poskytovat statisticky významné výsledky, a hledání optimální metodiky analýzy a zpracování dat. Výsledkem by pak mohl být přesnější soubor doporučení pro pracovníky i jejich zaměstnavatele.

Nevýhodou stávajícího souboru při porovnávání dat je malé množství respondentů v některých organizacích. Při interpretaci výsledků je potřeba s touto okolností počítat. V rámci současného rozvoje sociálních služeb se ale organizace s málo zaměstnanci vyskytují, mohou mít svá specifika a nepochybně stojí za to je do výzkumu zařadit a porovnávat je s jinými organizacemi.

V základním dotazníku A respondenti neodpověděli vždy na všechny položky. Tato skutečnost byla v případech odlišných od celkového počtu respondentů vždy uvedena. Vzhledem k tomu, že nebyly využity další metody statistického zpracování, nebyly tyto případy ze souhrnného popisu dat vyřazeny, i když mohou poněkud zkreslovat přesnost náhledů. V případě dotazníků na zjišťování míry vyhoření byli z celkového zpracování vyřazeni všichni respondenti, kteří nevyplnili všechny položky v některém z těchto dotazníků. Vzhledem k tomu, že tyto dva dotazníky poskytují odlišné výsledky a může být přínosné je srovnávat, je předpokladem srovnávání stejný soubor respondentů.

Důvod vynechaných položek v dotaznících na vyhoření není jen v případné nepozornosti respondentů. Z písemného i ústního sdělení vyplývá, že u těchto dotazníků, u běžně používaných překladů, může vyvstat problém s rychlou a jednoznačnou odpovědí. Roli mohou hrát i rozdíly v kulturních zvyklostech, které jsou v tomto případě odlišné od těch, v nichž byly dotazníky zkonstruovány. Z tohoto důvodu nebyly používány běžně uváděné normy. Hodnoty vyhoření byly využity především k porovnávání v rámci výzkumného souboru. Dotazník domácího původu od autorky Evy Libigerové nebyl použit, neboť by poskytl podstatně méně dat, a to navíc až od určité poměrně vysoké úrovně vyhoření. V tomto případě lze pracovat i s výsledky nízké míry vyhoření. To umožňuje např. využít možnost kontrolního souboru mimo pomáhající profese, kde lze očekávat nízké vyhoření.

Při zpracování dat bylo často využito metody postupného přibližování, odpovídající kvalitativní metodologii. Ze základních výsledků byly dále sledovány a zpracovávány ty, které poskytovaly z hlediska předmětu zájmu zajímavé informace. Zpracování dat bylo vícenásobně kontrolováno, případně i s rámcovým srovnáváním s jinými podobnými výsledky.

Některé dílčí výsledky odpovídají výzkumům především z diplomových prací, zaměřených na témata vyhoření nebo supervize. Pro srovnávání však nebyl výzkumný soubor dostatečně velký. Výsledky výzkumu ale neukazovaly na možnou souvislost délky zaměstnanosti ve službě s mírou vyhoření, ačkoli ji např. výzkum u pracovníků záchranných služeb (Šeblová, Kebza, Vignerová, 2007) uvádí. V tomto případě ale nejde o tak výrazně exponovanou službu, jako v uvedeném výzkumu. Spojitost syndromu vyhoření s uplatňováním supervize, často uváděná v diplomových pracích, se potvrdila. Četnost supervize se ukazuje jako faktor snižující obecnou úroveň vyhoření podle dotazníku BM. V případě MBI již tato souvislost nemusí být tak jednoznačná. Podle výsledků vyvstává možnost, že může existovat optimální četnost supervizí, která by se v určitém typu služeb mohla jevit jako nejefektivnější. Velikost zkoumaného souboru ale není dostačující k takovému závěru.

Výsledky výzkumné části velmi často souhlasí s tématy části teoretické. Projevilo se to především v tématech důležitost lidského vztahu a individuálního přístupu pro účinnost pomáhající práce, nutnost podpory pracovníků a přínos neziskových organizací pro rozvoj sociálních služeb. Poněkud sporná je otázka, zda legislativní opatření, která mají podpořit zajištění kvality služeb, nemají částečně kontraproduktivní efekt.

Tento výzkum by mohl sloužit, a do jisté míry tomu tak i bude, jako zdroj informací o vyhoření a o porovnání výsledků vyhoření s různými typy podpory, jak pro jednotlivé respondenty, tak pro zájemce z vedení příslušných organizací. Zdrojem inspirace by pak mohlo být srovnání s jinými pracovníky či organizacemi. Uvědomit si důležitost podpory pracovníků a možnosti, které se osvědčují v praxi, může být přínosné i pro zájemce, kteří se neúčastnili výzkumu a zajímá je problematika sociálních služeb nebo pomáhajících profesí obecně.

Vítaným uplatněním výsledků tohoto výzkumu by bylo využití informací při tvorbě a rozvoji legislativních opatření, která dávají těmto službám v současné době základní rámec. Trend těchto opatření sleduje podporu samostatnosti a integrace lidí s postižením a bylo by žádoucí, aby byly zajištěny rovněž podmínky pro pracovníky, uvádějící tato opatření při pomáhání do praxe. Větší pozornost, věnovaná podpoře pracovníků, která umožňuje zajištění kvality lidského vztahu ke klientům, by byla žádoucí především v oblasti vzdělávání a odborné přípravy pracovníků.

V průběhu práce se ukázalo, že kvalitativní přístup i obsáhlost samotného tématu je oproti předpokladu výrazně náročnější jak časově, tak co do rozsahu i nasazení. To koresponduje s vlastním tématem – osobní přístup a důraz na kvalitní vztah ke klientům je rovněž velmi náročný časově, i co se týče osobního nasazení. Z hlediska pracovníků i systematicky se rozvíjejících neziskových organizací, které tento přístup preferují, se ukazuje jako vysoce smysluplný.

## **9. Závěry**

Výsledky výzkumu potvrzují, že kvalitní osobní vztah ke klientům považují pracovníci za klíčový pro účinnost vlastní práce při pomáhání klientům. Tento názor potvrzují svými zkušenostmi z praxe.

Pro zachování vysoké kvality vztahu a osobního nasazení pracovníků ve prospěch klientů je důležitá účinná podpora ze všech základních zdrojů, tedy ze strany státních institucí, organizací i pracovníků. Projevuje se zvýšením úrovně jejich spokojenosti a sníženou celkovou úrovní vyhoření.

Je důležité zabývat se zdroji největšího zatížení pracovníku a snižovat jeho dopad. Jinak se zátěž projevuje na míře jejich vyhoření, zejména ve složce emočního vyhoření a depersonalizace, a na jejich snížené schopnosti zachovávat kvalitní vztah ke klientům.

Z hlediska pracovníků i klientů je žádoucí ze strany státních institucí a legislativy sladit požadavky na zaměření a vysokou kvalitu sociální práce s potřebami, vyplývajícími z reálných situací klientů i pomáhajících pracovníků. V opačném případě dochází k zatěžování pracovníků, které považují za zbytečné, a narušuje jejich motivaci k práci.

## 10. Souhrn

Bakalářská práce pojednává o tématu lidského vztahu v pomáhajících profesích jak z teoretického hlediska, tak z praktického. V teoretické části je nastíněna problematika okolností, s nimiž se lze setkat v praktické části. Informace, získané při zpracování základního tématu byly ověřovány na zkušenostech z praxe pracovníků v sociálních službách, zaměřených na klienty s duševním postižením. Pro výzkum byli vybráni pracovníci neziskových organizací, neboť v poslední době dochází k výraznému rozvoji sociálních služeb právě těmito zřizovateli. Jejich služby i přístup k pracovníkům má svá specifika, poskytuje širší nabídku služeb, lépe orientovaných na momentální potřeby klientů a na rozvoj jejich individuality. Proto lze očekávat, že u těchto organizací bude pozornost věnovaná vztahu mezi pracovníkem a klientem větší.

Lidský vztah je v pomáhajících profesích považován za důležitý prostředek k naplňování vlastního poslání práce. Autentický lidský vztah dává základ všemu, co se mezi pracovníky a klienty odehrává. Proto hraje úroveň vztahu velkou roli v kvalitě a účinnosti práce, zaměřené na podporu a osobní rozvoj klientů. Otevřený vztah vzniká při vzájemné komunikaci na základě porozumění, pochopení, ocenění, naslouchání a přijetí.

Vztah v pomáhajících profesích má oproti jiným profesím kvalitativní odlišnost. Je výrazně více založen na subjektivní složce, jde více do hloubky a často se týká osobní sféry zúčastněných. Může se blížit vztahům primárním nebo je dočasně nahrazovat. Ke zdůraznění této odlišnosti je označován jako lidský vztah.

Pozornost, věnovaná rozvoji schopností pomáhajících pracovníků navázat a udržet takový typ vztahu, je všeobecně velmi malá. V případě pracovníkova nevhodného postoje

se může pomáhající činnost stát neúčinnou nebo může pracovníka či klienta poškozovat. Zkušenosti i výzkumy ukazují, že právě vztah mezi pracovníkem a klientem je nejúčinnější složkou pomoci. Vznik a rozvoj vztahu obnáší ze strany pracovníka řadu dovedností, které vycházejí z jeho trvalých osobnostních vlastností.

Do profesionálního pomáhajícího vztahu vstupuje několik zásadních okolností, které na něj mají někdy skrytý vliv. Je třeba si tyto vlivy uvědomovat, aby vztah nedeformovaly. Jde např. o subjektivitu a jedinečnost vnímání každého člověka, vliv minulých zkušeností na vnímání i chování a nahlížení na individuuum coby součást určitého soudržného systému. Někdy je složitá otázka udržování pevných nebo prostupných hranic a v případě pomáhajícího vztahu zvláště problematická otázka moci. Po odborné i lidské stránce je třeba stále znovu rozhodovat, zda upřednostnit direktivnější přístup, spojený s kontrolou, nebo rovnocennou spoluprací jako pomoc v užším slova smyslu.

S rozvojem průmyslové společnosti byly narušeny tradiční pomáhající struktury, čímž vyvstala nutnost zajistit pomoc jinou formou, často profesionálně. Došlo k rozvoji pomáhajících profesí, především v oblasti vzdělávání, zdravotnictví a v sociální oblasti. V rámci současného trendu, směřujícího k integraci handicapovaných jedinců do společnosti, je třeba rozvinout týmovou spoluprací různých odborníků, kterou bude koordinovat sociální práce.

Tradice kvalitní sociální práce byla v naší republice přerušena, služby pak byly dlouhou dobu soustředěny do rukou státu, poskytovány velkými ústavy a řízeny administrativním způsobem. Až po změně režimu došlo k rozvoji alternativních služeb, výrazně podpořenému rozvojem neziskových organizací. Tyto nestátní aktivity jsou v sociální sféře v současné době korigovány Zákonem o sociálních službách a jejich kvalita je standardizována.

Sociální služby, zaměřené na uživatele s duševním postižením, se zaměřují především na oblast práce, bydlení a volného času. Poskytují tak různé typy služeb s různých rozsahem. Současným trendem je podporovat co největší soběstačnost a rozvoj možností jejich uživatelů. V případě lidí s mentálním postižením je třeba brát v úvahu řadu specifíků, aby byla pomáhající práce účinná a vztah pomáhajícího pracovníka skutečně podpůrný.

V sociální práci i v pomáhajících profesích obecně se objevuje řada rizik, se kterými je třeba počítat a pokud možno je vyloučit. Mezi nejvýznamnější z nich patří syndrom pomocníka a stav vyhoření. Těmto jevům je třeba čelit, neboť mají negativní dopad jak na pracovníky,

tak na klienty. Je nutno využívat různé zdroje podpory, včetně odborných podpůrných metod, jako jsou supervize, speciální výcviky, techniky relaxace a další. Součástí podpory je i dobré osobní zázemí pracovníka a jeho pozitivní přístup k práci i k životu.

Podpora pracovníka je do značné míry i v rukou organizace, ve které je zaměstnán. Zjišťování praktických zdrojů podpory bylo jednou ze součástí výzkumu bakalářské práce. Spojitost různých zdrojů podpory s mírou spokojenosti a mírou vyhoření je z výsledků patrná. V tomto ohledu se ukázal zřetelný rozdíl mezi respondenty ze zkoumaných organizací. Je patrně zapříčiněn odlišným přístupem některých organizací k podpoře pracovníků, především co do úrovně poskytované supervize. Projevovat se ale mohou i jiné okolnosti, především organizační kultura. Mezi respondenty z různých organizací se ukazuje rovněž značný rozdíl ve zdrojích největší pracovní zátěže nebo pracovní spokojenosti.

Z hlediska pracovníků se mohou jako významné zdroje zátěže objevit osobní problémy, které mohou mít v podobě zvyšující se míry depersonalizace dopad i na klienty. Některé typy pracovní zátěže, včetně problémů s klienty, se projevují v emocionální oblasti, nemají však pravděpodobně dopad na vztahovou stránku. Úroveň osobního zázemí či prvků psychohygieny ukazuje rovněž spojitost s mírou vyhoření. Respondenti byli vysoce spokojeni s náplní práce, vnímali její vysokou smysluplnost. Ukázala se značná míra nespokojenosti s finančním ohodnocením, často spojená i s malým uznáním a oceněním.

Pracovníci se cítí výrazně a někdy i zbytečně zatěžováni administrativními opatřeními, která omezují i jejich práci s klienty, ačkoli by tato opatření měla sloužit k udržení kvality služby. Některé legislativní nedostatky způsobují klientům velké problémy, pracovníci je pak musí řešit, aniž by k tomu měli účinné prostředky. Navázání a udržování dobrého vztahu považují pracovníci za stěžejní pro účinnou spolupráci s klienty, komunikaci s klienty upřednostňují i za cenu časových nesnází při plnění administrativních požadavků. Pracovníci se tak ocitají v rozporu mezi odosobněným přístupem institucí a individuálním přístupem ke klientům, který se snaží důsledně dodržovat. Vnímají však negativní dopad intenzivní práce s lidmi na své vlastní blízké vztahy.

Je patrné, že neziskové organizace mohou svým pružným přístupem k potřebám klientů i k podpoře pracovníků naplňovat jak požadavky kvality poskytované služby, tak hluboce lidské hodnoty, které může dobrý vztah do života pracovníkům a klientům přinášet.



## Použitá literatura:

- Baštecká, B. (2003). *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál.
- Buber, M. (2005). *Já a ty*. Praha: Kalich.
- Carroll, M., Tholstrupová, M. (Eds.) (2004). *Integrativní přístup k supervizi*. Praha: Triton.
- Čepelka, O. (2003). *Průvodce neziskovým sektorem evropské unie*, II. díl. Liberec: Omega.
- Geist, B. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Vodnář.
- Gendlin, E. T. (2003). *Focusing*. Praha: Portál.
- Hájek, K. (2007). *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. Praha: Portál.
- Hartl, P., Hartlová, H. (2000, 2004). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Havrdová, Z., Hajný, M. (2008). *Praktická supervize*. Praha: Galén.
- Hawkins, P., Shohet, R. (2004). *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál.
- Hennig, C.; Keller, G. (1996). *Antistresový program pro učitele*. Praha: Portál.
- Jeklová, M., Reitmayerová, E. (2007). *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí.
- Kahoun, V. a kol. (2007). *Vybrané kapitoly k sociální práci*. Sociální práce II. Praha: Triton.
- Kebza, V. (2005). *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia.
- Kern, H., Mehl, CH., Nolz, H., Peter, M., Wintersperger, R. (1999). *Přehled psychologie*. Praha: Portál.
- Kopřiva, K. (2006). *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál.
- Kraus, B., Poláčková, V. a kol. (2001). *Člověk – prostředí – výchova*. Brno: Paido.
- Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada.
- Mahrová, G., Venglářová, M. a kol. (2008). *Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním*. Praha: Grada Publishing.
- Matoušek, O. (2003). *Slovník sociální práce*. Praha: Portál.
- Matoušek, O., Koláčková, J., Kodymová, P. (2005). *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál.
- Míček, L., Zeman, V. (1997). *Učitel a stres*. Opava: Vade Mecum.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Morgan, D. L. (2001). *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Boskovice: František Šalé - Albert.
- Navrátil, P. (2001). *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman.
- Pačesová, M. (2004). *Lékař, pacient a Michael Balint*. Praha: Triton.

- Pauknerová, D. a kol. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Plháková, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Rogers, C. R. (1998). *Způsob bytí*. Praha: Portál.
- Rush, M. D. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů.
- Řezníček, I. (2000). *Metody sociální práce*. Praha: SLON.
- Říčan, P., Krejčířová, D. a kol. (2006). *Dětská klinická psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Schmidbauer, W. (2000). *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál.
- Slovník spisovné češtiny* (2000). Praha: Academia.
- Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2008* (2009). Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- Šeblová, J., Kebza, V., Vignerová, J. (2007). *Zátěž a stres pracovníků záchranných služeb v České republice*. *Československá psychologie*, roč. LI, č. 4, str. 404 – 417.
- Tošner, J., Tošnerová, T. (2002). *Burn-Out syndrom, syndrom vyhoření*. Praha: Hestia. [www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc](http://www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc) [on-line]
- Úlehla, I. (1996). *Umění pomáhat*. Praha: Slon.
- Výrost, J., Slaměník, I. (Eds.) (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Vzdělávací standardy v sociální práci* (1997). PROGRAM Phare, Projekt GTAF III/WP 3/03 – 08, závěrečná zpráva. Praha: Sociopress.

## **Použité internetové zdroje:**

- Kroupa, J., Štoger, J. (2008). *My a oni nebo spolu: Vliv neziskových organizací na rozhodovací procesy v zemích Visegrádu – Česká republika*. The Sasakawa Peace Foundation, The Sasakawa Central Europe Fund [cit. 23.2.2010]. Dostupné na: [http://nett.aid.cz/admin/documents/sasakawa\\_cz.pdf](http://nett.aid.cz/admin/documents/sasakawa_cz.pdf)
- Leiter, M. P., Maslach, Ch. (1988). *The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, 297 – 308 [cit. 15.10.2009]. Dostupné na: <http://www.jstor.org/page/termsConfirm.jsp?redirectUri=/stable/pdfplus/2488088.pdf>
- MBI: Maslach Burnout Inventory* (2009). [cit. 12.10.2009]. Dostupné na: <http://www.inflow.cz/mbi-maslach-burnout-inventory>
- Registr poskytovatelů sociálních služeb* (2007). [cit. 28.2.2010]. Dostupné na: [http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani\\_sluzby.do?SUBSESSION\\_ID=1270372126860\\_1](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SUBSESSION_ID=1270372126860_1)
- Standardy kvality sociálních služeb* (2006). [cit. 28.2.2010]. Dostupné na: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7338/Priloha\\_2\\_505\\_2006\\_aktual.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7338/Priloha_2_505_2006_aktual.pdf)

*Zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách* (2006). [cit. 28.2.2010]. Dostupné na:  
[http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108\\_2006\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf)

*Zákon 206/2009 Sb. kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění  
pozdějších předpisů, a některé další zákony* (2009). [cit. 28.2.2010]. Dostupné na:  
[http://www.mpsv.cz/files/clanky/7373/206\\_2009\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7373/206_2009_Sb.pdf)

*Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2008* (2008). [cit. 23.2.2010].  
Dostupné na:  
[http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy\\_sektor\\_CR/Zprava\\_o\\_stavu\\_NS\\_2008.pdf](http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/Zprava_o_stavu_NS_2008.pdf)



15. Stávající rozvržení pracovní doby Vám vyhovuje:  
 ano       ano z větší části       ne
16. Termín dovolené, delšího volna si můžete sám/sama volit:  
 vždy       většinou       často       někdy       zřídka       nikdy
17. Z dovolené z loňského roku Vám na rok 2010 zbylo ..... dnů.
18. Kolikrát jste byl/a v posledním roce v pracovní neschopnosti?  
 ani jednou       1x       maximálně 3x       více než 3x
19. Kouříte?     ne       výjimečně       příležitostně       pravidelně
20. Jak často pijete alkohol?  
 vůbec       příležitostně       max. 2x týdně       častěji než 2x týdně
21. Užíváte nějaké léky či jiné prostředky na uklidnění, na spaní?  
 nikdy       občas       pravidelně
22. Užíváte povzbuzující prostředky (kávu, povzbuzující čaj, kofeinové nápoje, povzbuzující drogy)?  
 nikdy       občas       pravidelně
23. Mimopracovní problémy Vás zatěžují:  
 výrazně       občas       mírně       nezatěžují
24. S kolegy se mimo pracoviště stýkáte:  
 často       občas       výjimečně       jen na akcích organizace       vůbec
25. Vaše vztahy mezi nejbližšími kolegy/kolegyněmi lze charakterizovat jako:  
 konfliktní     formální     spolupracující     přátelské     důvěrné
26. Stávající supervize:       pravidelně .....x za rok  
 nepravidelně asi .....x za rok
27. Supervizi financuje:       organizace plně       organizace částečně  
 pracovník plně       jiný zdroj
28. Typ supervize:     individuální       skupinová       bálintovská skupina  
 bez supervizora v rámci týmu / intervize       jiný:.....
29. Zaměření supervize na:  
 kontrolu a posouzení vlastní práce       problémy na pracovišti  
 vzdělávání     osobní pocity, rozpory, osobní problémy vznikající při práci  
 problémy klientů       organizační zlepšení, řešení problémů  
 jiné:.....
30. Zkušenosti se supervizí:  
 je pro mě nezbytná       považuji ji za zbytečnou  
 výrazně mi pomáhá       je mi nepříjemná  
 zajímavé podněty       zatěžuje mě  
 moc ji při práci nevyužiji       jiné:.....
31. Supervize:       vyhovuje mi  
uvítal/a bych ji:       častěji       v jiné formě  
 s podporou financování       jiné:  
.....
32. O syndromu vyhoření:     jsem dobře informován/a     něco vím     nic nevím
33. Organizace:       se jím zabývá       nezabývá       uplatňuje prvky prevence

34. Napište odpovídající čísla u zdrojů, které Vám mohou pomoci zvládnout pracovní zatížení:

- 0...nejsem informován/a
- 1...jsem informován/a
- 2...považuji za účelné
- 3...chtěl/a bych více využívat
- 4...občas využívám
- 5...pravidelně využívám

Supervize .....

Intervize .....

Focusing .....

Psychoterapie .....

Programy osobního rozvoje .....

Sebezkušenostní skupiny .....

Kurzy speciálních dovedností .....

Kurzy komunikace .....

Relaxační techniky .....

Techniky duševní hygieny .....

Odborná literatura .....

Jiné podpůrné techniky – jaké?: .....

Následující položky oznámujte jako ve škole (1-5, můžete používat i lomítko, např. 2/3):

35. V práci mě: Nezatěžují (1) --- Velmi zatěžují (5)

úřední požadavky .....

organizační nejasnosti .....

požadavky vedení .....

projevy nepřátelství, ponižování .....

konflikty na pracovišti .....

náročné pracovní úkoly .....

problémy s klienty .....

osobní nedorozumění .....

jiné: .....

36. V práci mi: Vyhovuje (1) --- Nevyhovuje (5)

náplň práce .....

pracovní doba .....

způsob vedení organizace .....

finanční ohodnocení .....

uznání, ocenění mé práce .....

vztahy s vedením .....

vztahy s kolegy .....

dostatek zpětné vazby .....

smysluplnost práce .....

jiné: .....

37. Mou spokojenost v zaměstnání by nejvíce pomohlo zlepšit:

.....  
.....

38. Nejlépe doplním energii:

.....  
.....

39. Označujte jako ve škole (1 výborně / velmi často --- 5 nedostatečně / téměř nikdy)

- V práci využívám svých znalostí a dovedností .....
- Mé nápady a návrhy se na pracovišti využívají .....
- V pracovních záležitostech mám podporu svých blízkých .....
- Mám podporu své náboženské/ světonázorové komunity .....
- Mám svého/svou důvěrníka/důvěrnici k otevřené komunikaci .....
- S ohledem na druhé vyjadřuji své pocity .....
- Umím si říct o potřebnou pomoc .....
- Své rodině se věnuji .....
- Problémy ze zaměstnání se mi daří oddělit od soukromého života .....
- Mám čas na své koníčky .....
- Raduji se z každodenních maličností .....
- Každý den se na něco těším .....
- Dopřeji si dostatečný odpočinek od pracovních starostí .....
- Vnímám potřeby svého těla a řídím se jimi .....
- Pravidelně se věnuji meditaci nebo modlitbě .....
- Jsem spokojen/á s naplňování svých životních cílů .....

Máte-li zájem o sdělení výsledků Vašich dotazníků, uveďte zde prosím kontakt pro jejich doručení (uvedený kontakt bude použit pouze pro tento účel):

.....

## příloha č. 2

### Dotazník MBI (Maslach Burnout Inventory)

Označte prosím podle níže uvedeného klíče číslo odpovídající síle pocitů, které obvykle prožíváte.

Síla pocitů: Vůbec 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Velmi silně

- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Práce mne citově vysává  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty jedním jako s neosobními věcmi      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/pacientů          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Cítím "vyhoření", vyčerpání ze své práce                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňuji a naladuju.           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Mám stále hodně energie   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Práce s lidmi mi přináší silný stres                                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty/pacienty       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Za roky své práce jsem byl úspěšný a udělal/a hodně dobrého               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



20. Mám pocit, že jsem na konci svých sil	0	1	2	3	4	5	6	7
21. Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.	0	1	2	3	4	5	6	7
22. Cítím, že klienti/pacienti mi přičítají některé své problémy	0	1	2	3	4	5	6	7

Zkontrolujte prosím, zda jste vyplnil/a všechny řádky.

### **Vyhodnocení:**

Vyhodnocení spočívá v součtu všech bodových hodnocení jednotlivých složek, které jsou následující:

EE (Emocionální vyčerpání – Emotional Exhaustion)

- otázky 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20

DP (Depersonalizace – Depersonalization)

- otázky 5, 10, 11, 15, 22

PA (Osobní výkonnost – Personal Accomplishment)

- otázky 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

Pro emocionální vyhoření a depersonalizaci korespondují vysoké hodnoty s vysokým stupněm vyhoření, naopak u osobní výkonnosti korespondují s vyhořením nízké hodnoty.

Stupně vyhoření pro jednotlivé složky:

	EE	DP		PA
Nízký	0 - 16	0 - 6	Vysoký	39 a více
Mírný	17 - 26	7 - 12	Mírný	38 - 32
Vysoký (vyhoření)	27 a více	13 a více	Nízký (vyhoření)	31 - 0

příloha č. 3

**Dotazník BM – psychického vyhoření**

Podle této stupnice prosím označte, jak často máte následující pocity a zkušenosti.

0 ... nikdy  
1 ... jednou za čas  
2 ... zřídka kdy  
3 ... někdy  
4 ... často  
5 ... obvykle  
6 ... vždy

1. Byl/a jsem unaven/a.	0	1	2	3	4	5	6
2. Byl/a jsem v depresi (tísni).	0	1	2	3	4	5	6
3. Prožíval/a jsem krásný den.	0	1	2	3	4	5	6
4. Byl/a jsem tělesně vyčerpán/a.	0	1	2	3	4	5	6
5. Byl/a jsem citově vyčerpán/a.	0	1	2	3	4	5	6
6. Byl/a jsem šťasten/a.	0	1	2	3	4	5	6
7. Cítil/a jsem se vyřízen/a (zničen/a).	0	1	2	3	4	5	6
8. Nemohl/a jsem se vzchopit a pokračovat dále.	0	1	2	3	4	5	6
9. Byl/a jsem nešťastný/á.	0	1	2	3	4	5	6
10. Cítil/a jsem se uhoněn/a a utahán/a.	0	1	2	3	4	5	6
11. Cítil/a jsem se jakoby uvězněn/a v pasti.	0	1	2	3	4	5	6
12. Cítil/a jsem se jako bych byl/a nula (bezcný/á).	0	1	2	3	4	5	6
13. Cítil/a jsem se utrápen/á.	0	1	2	3	4	5	6
14. Tížily mne starosti.	0	1	2	3	4	5	6
15. Cítil/a jsem se zklamán/a a rozčarován/a.	0	1	2	3	4	5	6
16. Byl/a jsem slabý/á a na nejlepší cestě k onemocnění.	0	1	2	3	4	5	6
17. Cítil/a jsem se beznadějně.	0	1	2	3	4	5	6
18. Cítil/a jsem se odmítnut/á a odstrčen/á.	0	1	2	3	4	5	6
19. Cítil/a jsem se pln/á optimismu.	0	1	2	3	4	5	6
20. Cítil/a jsem se pln/á energie.	0	1	2	3	4	5	6
21. Byl/a jsem pln/á úzkostí a obav.	0	1	2	3	4	5	6

Zkontrolujte prosím, zda jste vyplnil/a všechny řádky.

### **Vyhodnocení:**

Výpočet hodnoty vyhoření BM sestává z následujících kroků:

Vypočítáme položku A – sečteme hodnoty, které jsou uvedeny u otázek číslo 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 a 21.

Vypočítáme položku B – sečteme hodnoty, které jsou uvedeny u položek číslo 3, 6, 19 a 20.

Vypočítáme položku C – odečteme od hodnoty 32 položku (B), tj.  $C = 32 - B$

Vypočítáme položku D – sečteme hodnoty (A) a (C), tj.  $D = A + C$

Vypočítáme celkové skóre (BQ) – hodnotu (D) dělíme číslem 21, tj.  $BQ = D : 21$ . BQ je výsledná hodnota psychického vyhoření.

V tomto případě, v důsledku upravení škály na výchozí úroveň dotazníku MBI, bylo ještě v průběhu výpočtu nutno připočíst k položce A hodnotu 17 a k položce B hodnotu 4.

Stupně vyhoření:

BM < 2	Výsledek je z hlediska psychologie zdraví dobrý.
BM = 2,00 - 2,99	Výsledek je z hlediska psychologie zdraví uspokojivý.
BM = 3,00 - 3,99	Doporučuje se zamyslet nad životem a prací, nad stylem a smysluplností vlastního života. Doporučuje se ujasnit si žebříček hodnot a to nejen teoreticky, ale i zcela prakticky.
BM = 4,00 - 4,99	V tomto případě je možno považovat přítomnost syndromu vyhoření za prokázanou. Je dobré se obrátit na psychoterapeutické středisko či na určitého psychoterapeuta, který má kvalifikaci pro logoterapii a existenciální psychoterapii.
BM > 5	Tento výsledek je třeba považovat za havarijní signál. Podle toho je třeba i jednat a neotálet. Znamená to okamžitě se obrátit na nejbližšího klinického psychologa či psychoterapeuta.

## Odpovědi na otevřené otázky

**Otázka: „Mou spokojenost v zaměstnání by nejvíce pomohlo zlepšit:“**

kategorie Společnost

- snížení administrativy – uvedeno 4x, více času na přímou práci s klienty
- smysluplný koncept sociálních služeb (smluvně zajištěný systém výkonů)
- podpora státu

kategorie Společnost a pracoviště

- vyšší finanční ohodnocení – uvedeno 8x, bonusy

kategorie Pracoviště

- organizační zlepšení
  - lepší rozvržení pracovních úkolů, někdy je práce hodně a někdy málo
  - větší uspořádanost v náplni práce
  - lepší organizace práce a času
  - vyřešení organizačních problémů nějakou smysluplnou koncepcí, méně nahodilosti
  - ujasnění kompetencí
  - ještě lepší a důslednější nastavení pravidel, dodržování všemi
  - lepší organizace ve smyslu jasnosti, méně zmatku
- úprava pracovních podmínek
  - kratší pracovní doba
  - méně lidí na pracovišti
  - větší klid na práci
  - prostor pro sebe samu
  - méně časté prolnutí osobního a pracovního prostoru
- podpora angažovanosti
  - uplatňování nápadů
  - větší motivace
- personální zlepšení
  - vhodná kolegyně-asistentka do nové služby
  - přijmout dalšího pracovníka do týmu – máme hodně práce
  - posílení denní služby o dalšího asistenta
- vedení
  - uznání, ocenění 3x
  - podpora 2x
  - dobré vztahy s vedením a zpětná vazba
- kolektiv
  - dobré kolektivní zázemí
  - více jednoty v týmu
- komunikace
  - efektivnější a rychlejší jednání
  - lepší komunikace

- sdílení
- pozitivní zpětná vazba
- koncepce, budoucnost
  - rozjetí nové služby, příchod prvních klientů
  - lepší ujasnění smysluplných cílů
  - ozřejnění vize do budoucna
  - doujasnění koncepce
  - dokončení metodik a standardů a dlouhodobých úkolů

#### kategorie Osobní

- na pracovišti
  - naučit se více delegovat úkoly v práci kolegům
  - lepší komunikace z mé strany
  - lepší má vlastní organizace práce a času
- vzdělání, dovednosti
  - dokončení školy, abych se na práci mohla více soustředit
  - vyšší kvalifikace, umožňující strukturovanější pomáhání, včetně terapeutického
  - kdybych se naučil lépe zvládat stresové situace
- osobní život
  - větší spokojenost samotné se sebou, aby mi mou práci nekomplikovaly depresivní stavy
  - vědomí, že Elvis žije
  - klid v osobním životě

#### **Otázka: „Nejlépe doplním energii:“**

#### kategorie Spíše aktivně

- obecně
  - dovolená, aktivní odpočinek, změna prostředí, delší doplnění energie, aktivní dovolená
  - zájmy, koníčky
- pohybem
  - sport – uvedeno 9x, relaxační sport, větší pohybová aktivita, cvičení, pravidelné cvičením
  - na kole – uvedeno 5x, jóga – 2x, plavání, tanec, lezení, fotbal
  - procházkou – 3x, turistikou – 2x
- v přírodě
  - v přírodě – 8x, slunce
  - se svým kocourem, se psem
  - práce na zahradě
- kulturou
  - kultura – 3x, kulturní zážitek
  - hudba – 4x, při poslechu hudby – 2x, hraní na hudební nástroje – 2x
  - v kině, v biografu, film – 2x, dobrý film, divadlo, historie
- četbou
  - četba – 6x, četba (odborná i volnočasová),
- tvorbou

- tvoření – 2x, ruční práce, rukodělná práce, výroba něčeho krásného – šperků, skládání poezie, fotografování, pokaždé jinak – kreativní činností
- jiné
  - playstation 3, adrenalin, v balónu

#### kategorie Spíše pasivně

- odpočinkem doma (příjemné trávení volného času), odpočinek
- spánkem:
  - spánek – 9x, pěkně se vyspat (do růžova)
- jídlem:
  - jídlo – 2x
- relaxací:
  - relaxace – 3x, relax, ve vaně

#### kategorie Společně

- s rodinou:
  - s rodinou, doma s rodinou, s dětmi – 2x
- s partnerem:
  - s partnerem – 2x, doma s manželem, s přítelkyní, povídání s přítelem, milování
- s přáteli:
  - s přáteli – 10x, posezení s přáteli, zábava s přáteli 2x, v restauraci s přáteli, ve společenství věřících
- jiné:
  - úplně odlišná činností s jinými lidmi, plná osobní podpora blízkého člověka (přítel, kamarád/ka), popovídání, sdílení, u holiče

#### kategorie Individuálně

- časem pro sebe:
  - doma, volný den uprostřed týdne, činnost zaměřená jen na sebe
  - když se na více než 2 týdny odstřihnu od práce a dostatečně spím, věnuji se převážně sobě, případně nějaké fyzické aktivitě a pobytu v přírodě
- vnitřním vyladěním:
  - modlitby a čtení Bible, pravidelné chození do kostela
  - meditace – 3x, kontemplace, pochopení, vhled, uvolnění, pobyt v tichu a klidu
  - úsměv, humor a smích
  - vidění smysluplnosti práce

## příloha č. 5

### Ohnisková skupina (přepis zvukového záznamu)

Použité zkratky: M – moderátorka, SK 1 – starší kolegyně 1, SK 2 – starší kolegyně 2, MK 1 – mladší kolegyně 1, MK 2 – mladší kolegyně 2, NK – nová kolegyně, VK – vedoucí kolegyně, vš – všechny kolegyně, ☺ - smích, ☺☺☺ – velký smích.

Texty v kulatých závorkách ( ) jsou doplněné pro větší srozumitelnost, texty v rovných závorkách // jsou doplněny při zápisu.

Názvy, uvedené v uvozovkách, neodpovídají konkrétní instituci, ale obecnému typu.

Uvítání, uvedení účelu a podmínek výzkumu, seznámení s průběhem ohniskové skupiny, sdělení jmen a souhlasů s nahráváním.

- M* *Díky. Takže můžeme se pustit do tématu. Při té práci s klienty je to o tom, že vlastně ten hlavní nástroj jsme my, takže co to pro nás vlastně znamená. Jestli to tak cítíte, berete, nebo jestli se vám daří nějaký odstup, a nebo vlastně jak s těma klientama hodně jste, s těma jejich problémama .*
- VK* Tak my to berem tak, že my jsme ten hlavní nástroj, který mají, že bychom jim měli pomoci s těma problémama, v osobním životě, v pracovním životě, ale snažíme se vlastně mít s nima vztahy dobré, jakoby skoro přátelské, ale ne vysloveně přátelské. Ta naše služba je jiná oproti tomu camphillu že my tady neděláme rodinu, my tady děláme takový rádce, na který se ty lidi můžou kdykoli obrátit když mají problém. Že si žijou pokud možno co nejvíc samostatně, aby to bylo co nejvíc podobný tomu běžnému životu ve společnosti ale s tím, že věděj, že pokud by si s něčím nevěděli rady, tak se na nás vždycky můžou obrátit.
- vš* ☺☺
- M* *No, i ty zkušenosti, jak to máte, protože vy můžete mít vstřícný chování ale je otázka jak oni vlastně se chovají, jak to mají.*
- MK1* Ono je vlastně fakt, že každý uživatel je úplně jinej. I tak, jak s ním pracujete, je to vždycky úplně něco jinýho. Někomu, abyste pomohl, tak do toho dáte všechno a pak stejně se vám to vlastně nevrátí, nebo že on něco pro to udělá nebo tak. A někdo je takovej, že vlastně je strašně pečlivěj a všechno, takže to samozřejmě se nám zase vrací na tom dalším člověku, protože kdyby byli všichni stejný, tak by to byl asi i pro nás problém, že bysme neměli kde se najít a nebo bysme byli uchlácholení tím, že jsou všichni skvělí a nepotřebujou nás, že vlastně nevim k čemu by takový chráněný bydlení potom bylo.
- VK* Já myslím, že tu práci považujeme za smysluplnou, ale u některých těch problémovějších uživatelů to právě je obtížný někdy tam ten smysl vůbec najít. Takže to co mluví kolegyně je asi, že každý je fakt jinej, že některý lidi jsou motivovanější a vědí co chtěj, že se snažej, tak to zase člověka potom -
- MK1* No, ty nabíjej toho člověka. No a pak jsou ty co trošinku vybíjej, ale ono je to takový vyrovnaný, takže vždycky se dá říct, že když vás odvaří takovej nějaký problémovej uživatel, tak zase přijde někdo, kdo opravdu splnil to, co jsme si dohodli na tom minulým povídání a opravdu má o všechno zájem, ještě si sám doma všechno cvičí, aby se třeba zlepšil v psaní. To mě vždycky překvapí, a je to příjemný překvapení, že někdo takovej je.
- VK* Třeba je vidět, že si váží toho, že se někam posunul. Třeba předtím bydlel v nějakým velkým zařízení a všichni se o něj starali a najednou že si to může dělat po svém, že se může učit, a že je za to rád. Ale každé je fakt jinej.
- MK1* A je fakt to, že si vážej. Že jsou v tom chráněným bydlení, že viděj ten rozdíl. To je pro mě taky takový, že si říkám: „Tak jsem tady správně, dělám to správně“. No a některý to pak mají jako ubytovnu a ty se potom snažíme nějak řešit, motivovat. Někdy je tam výsledek dobréj, někdy to

- nedojde žádnýho výsledku. Je to taky o nich, o jejich rozhodnutích,
- M Jaký máte vy zkušenosti?*
- MK2 Je to obdobný
- SK1 Ono taky záleží, v jakým oni jsou zrovna rozpoloženi, protože jsou hrozně ovlivňováni tím okolním světem. Když je všechno v pořádku u nich i v okolí, tak je potom ta spolupráce s nimi lepší, ale když se něco přihodí, tak se dokážou třeba i do sebe uzavřít a potom je ta spolupráce těžší
- M Takže vy nemáte jenom klienty ale i to, co je kolem nich*
- SK1 A ono pak taky záleží na tom jak kdo chce a hlavně taky je to o tom přístupu toho pracovníka k tomu člověku. Jestli ten pracovník toho člověka nijak nezíská, tak on potom ani nechce s ním nijak spolupracovat, protože ví, že třeba ten člověk nevyřeší to, co on by chtěl. Ale když si ho ten pracovník získá, tak je to i jednodušší.
- M A jak si získat takovýho klienta, jestli ho motivovat, nebo opravdu tím vztahem, jak na něj*
- SK1 No určitě ze začátku tím vztahem. A potom když ten vztah se naváže, tak může jít i ta motivace. Ale ten vztah ze začátku, když nastoupí někdo nový, je hrozně důležitější.
- MK1 Ukázat, že máme o toho člověka zájem, že nejsme tady jen od toho, abychom si odpracovali ty své hodiny ale že máme opravdu o toho člověka zájem. Zájem mu poradit, pomoci
- VK Povídat si s ním, když vidím že má radost, fakt si s ním o tom popovídat. Ale nejenom si odškrtat, že smlouva je podepsaná
- MK1 Opravdu myslet na ty city. Ono se to zdá, že se jenom přestěhoval, ale pro ně je to šílená změna, šílené rozhodnutí, Jsou tady lidi, který byli třeba 40 let v ústavu a bylo to pro ně opravdu obrovský rozhodnutí. Museli si to třeba vybojovat, měli třeba i nějaký problémy v tom ústavu, z kterého k nám přicházeli, takže opravdu je potřeba se jim věnovat, bavit se s nima a třeba i zjišťovat, jestli mají s tím nějaký problémy a tím pádem umět si toho člověka získat. U některých je to dýl, s některýma jsme snad měli ze začátku všichni problém. Že na všechny ten jeden uživatel jakoby vyjel a teď většinu lidí důvěřuje.
- MK2 Ono je to i o odhadu. Třeba když to vezmu, že jsem sem nastoupila a neznala jsem je, začínala jsem jako nová. Vlastně vy jste tu začínaly, když se to rozjízďelo. Pro vás nový, pro ně nový. Tak bych právě řekla, že člověk je musí odhadnout, že některý o to nestojí. Když mu věnujete nějakou péči nebo „Dobrý den, jak jste se vyspal“, tak o to nestojí. Protože pohrdá těma ostatníma, že nepatří do ty sféry mentálně retardovanejších, že si to uvědomuje, takže nestojí o takový ty řeči. Někdo o to stojí a někdo ne, přivítat takhle ráno. To je třeba ten jeden. Někdy zbytečný mluvení: „Proč na mě mluvíte, já nejsem jako oni“. Ten odhad je důležitější.
- SK1 Ono je to potom o tom poznání toho člověka. Čím víc s nima člověk pracuje, je s nima, tak to už potom člověk ví, co od takovýho člověka může čekat a jak k němu přistupovat. To je právě potom to individuální, ke každému úplně jinak.
- VK Někdo chce spíš vtipkovat, aby se trochu rozveselil, někdo chce pochválit za něco.
- M Mě tohle přijde hodně těžký na té profesi, že opravdu úplně s každým to máte takový osobní, jiný*
- MK1 Však on je ten individuální přístup strašně těžkej. Proto se to nedá dělat ve velkých zařízeních, kde je 40, 50 lidí, to chápu, že tam není možnej ten individuální. To by se asi ten pracovník zbláznil.
- M Vypadá to, že je to taky o té trpělivosti, že při tom individuálním můžete tou trpělivostí dosáhnout toho úspěchu.*
- VK Snažíme se, ale jde to pomalu. Člověk si nemůže myslet, že za měsíc bude nějaký velkej pokrok vidět, nebo tak, to ne.
- M Mě tady na tom zaujalo, ještě další téma toho, že v těchhle profesích jsme co se týče toho úspěchu, mýho vlastního úspěchu, odkázání na ty klienty. Já mám radost, když se jim něco podaří. Že to nejde mít úspěch vlastně jen proto, že něco dělám. Tohle by mě zajímalo jak to máte, jak vás to vlastně uspokojuje, nebo kde v tom to uspokojení najdete. Je to takové plus mínus střídavě?*
- MK2 No tak já třeba už hned když provedu něco a vím, že to je tak jak má bejt a vím, že jsem tomu dala maximum, tak už se mi (splnil) první bod toho úspěchu. Když on se nesnaží, tak je to spíš takový zklamání, ale určitě se nepoddávám tomu, že já pro to něco udělám míň. To je pak jeho problém, ale mrzí mě to pak jako z jeho strany. A když se to podaří, když z mé strany tam bylo nějaký určitý maximum, i z jeho, tak pak už jsou oba ty body splněný. Ale určitě se nepoddávám tomu, když on to nesplní. Mrzí mě to kvůli němu, ale řekla bych, že si držím takovej určitý odstup,
- VK Já myslím, že se mi taky odstup celkem daří držet, akorát myslím že když člověk má pocit, že do toho fakt dal hodně a pak se to nepovede, tak na to člověk myslí. Že si říká „Nemohla jsem to udělat nějak jinak?“
- MK1 To mi taky někdy připadá. A není to samozřejmě s těma, co jsou takový bezproblémový. Ale zase si člověk říká u těch lidí, s kterýma jsou nějaký problémy, dostávají se i do pro ně, řekla bych, nebezpečnejch situací, ani si to třeba pořádně neuvědomujou, jsou jakoby lehkovážní nebo tak, tak si člověk říká „Neměl jsem jim to nějak jinak vysvětlit? Neměl jsem jim to nějak jinak říct? Pracoval jsi



- s nima správně? Nemůžu si být vždycky stoprocentně jistá, že ten můj přístup je ten správný a ten dobrý a že na něho zapůsobí nejvíc.
- MK2 Nejhorší je vlastně, když dospějete k těm případům, a ty jsou tady taky, že víte, že jim nepomůžete nikdy. že to děláte přesně, stoprocentně a ono to prostě nejde, není tady pomoci. To bych pak řekla, že je nejhorší. A že s tím fakt nic neuděláte, že ty metody jste vyzkoušela a že to prostě nepůjde. A kde na to nemaj -
- VK Ale špatně je to nastavený, ten systém, i v té společnosti. Spoustu věcí vzniká i kvůli tomuhle, úplně zbytečně. Zvlášť třeba s těma penězma, ty problémy. Myslím si, že pokud má někdo plný invalidní důchod na mentální postižení, tak hned jak mu ho dávaj, ten důchod, tak hned mají posoudit, jestli třeba zvládá hospodaření s penězma a nebo ne a ne, že se čeká, až se ten člověk zadluží, a pak se teprve zvažuje, jestli potřebuje opatrovníka anebo nepotřebuje.
- MK1 V České republice by ubylo takových problémů s dlužníky
- VK A ne že ten člověk dostane ze sociální sítě peníze na svůj život a pak to vrazí do takovejch zlodějskejch firem, jako jsou všelijaký „Unikredity“ a „Providenty“
- MK1 a „Ufouni“
- SK1 Oni toho využívají, že jo. Takovýho člověka získat na smlouvu je hrozně jednoduchý a on se nezabývá tím, jestli mu to bude splácet, ale hlavně, že to uzavřel. A to je na tom to špatný.
- příchod
- SK2 *představení*
- SK1 Bavíme se o tom, jak na nás třeba působí tady ta práce v chráněném bydlení, jestli nás něco vybíjí nebo nabíjí,
- VK Jestli nám nehoří vyhoření
- M *Základním tématem je lidský vztah jako nástroj, náš pracovní v týhle profesi, jak ho používáme, jak se to v tom odráží. Kolegyně to měly třeba o tom individuálním přístupu ke každému klientovi, že je nesmírně důležitý, že to v té práci moc pomáhá, ale zároveň je to těžké.*
- MK1 My jsme se rozčilovaly nad tím, jak ten stát to má nevyřešený, ty zákony, hlavně ohledně důchodů. Když přízná invalidní důchod, proč rovnou se neposuzuje jejich způsobilost k právním úkonům. Že by těch dlužníků a těch „Providentů“ bylo hned míň
- M *Mně připadá, že to téma není ani obecně moc známý, že s tím nikdo moc nedělá, protože si neuvědomuje jaký dopady to má, jak pro ty klienty, tak vlastně pro ty pracovníky. Že je to strašně těžký a takový na dlouhý lokte. Možná že i to zveřejnění těch problémů by mohlo pomoci něčemu s tím udělat.*
- MK1 Celej opatrovníckej zákon je nevyřešený, nedořešený. Oni teď vymysleli to, že nesmějí bejt ústavy nebo tyhle, kdo jim poskytuj péči, by neměli být opatrovníkem. Zároveň když někdo není blízká osoba nebo hrozí, že by toho opatrovance blízká osoba spíš zneužívala, tak to spadne na městský úřady, kde je jedna paní a spadne na ni 30, 40 lidí. A teď když na ni spadne pár takovýchhle průšvihářů s dluhama, ona musí vyřešit exekuce, prodeje majetku, exekuce důchodu a takovýhle věci, tak si myslím, že jeden člověk to není schopen zvládnout. Že tohleto je i pro toho opatrovníka problém.....
- NK Tam právě chybí ten vztah, protože ten člověk na tom úřadě toho klienta nezná, neví jestli je schopen jít do práce, jestli je schopen se zapojit a jakoby nevědomky mu škodí. To už jsme taky zažili, že ta spolupráce byla těžká, že to nedělal schválně, ten pracovník toho úřadu, ale prostě bál se, byl opatrovník, tak se bál..
- VK To by nám odpadlo o 50% starostí, kdyby tohleto bylo dořešený.
- SK1 to určitě
- MK1 Kdyby se stanovil nějaký institut opatrovníka, jako je notář, tak by byl přímo takhle, měl by daný, kolik lidí na sebe může mít a měl by to zpracovaný a věděl, jak postupovat.
- M *a byla by tam zřejmě mnohem lepší spolupráce s tímto typem organizací.*
- MK1 a zároveň do toho zpracovaný i posouzení omezení způsobilosti. My nejsme pro to jí zbavovat, proč, k čemu to je, to se i špatně pracuje tomu člověku, aby se naučil hospodařit. Ale prostě posoudit, s jakou částkou je schopen hospodařit a jestli je schopen si uvědomit, když mu tady nabízej mobil za pětistovku, kterou u sebe třeba má, že ale potom bude muset každý měsíc splatit další. A že když toho provolá hodně, že může mít najednou třeba 5.000 dluhů. Oni mu tam nenastavěj nějaký limit. Ten člověk prostě volá, volá, tak si zavolá mamince
- VK Ta práce by se potom dala směřovat do úplně jiných oblastí s těma lidma než jenom vypisovat všelijaký dopisy na „Ufouny“, „T-mobily“ a „Providenty“ a tak.
- MK1 vyhrožovat „providentkám“
- M *Takže vás zatěžuj tyhle úřední záležitosti*
- VK úplně zbytečný.

- SK1 máme toho strašně moc
- SK2 hodně, protože tyhle ty klienty tady právě máme, tyhle případy, takže my máme co dělat
- VK tyhle žaloby na „T-mobily“, to nás hodně vysiluje
- MK1 když potom paní z „Providentu“: „Dyk oni mají občanku, nemají v občance nic napsaný“
- M *Takže po té oficiální stránce je všechno v pořádku, ale po té individuální vlastně -*
- SK2 To nám v podstatě bylo řečeno i v oficiální bance, že pokavád klient není zbaven způsobilosti k právnímu úkonu, takže v podstatě z jejich strany je všechno v pořádku a oni individuální přístup neřeší.
- SK1 Oni prakticky mají pravdu, když se to tak veme. Oni mu nemůžou nedat peníze, když on na to má nárok, oni by tím zase porušili to jejich
- VK Ta banka má pravdu, ale na to, aby tady chodila nějaká dealerka do chráněného bydlení .....to je nemorální
- MK2 Je to nemorální, ale dneska je doba, že každěj můžeš být rád za tu práci a oni to berou z té pozice, že ty klienty musej (mít). Tohle můžou dělat bezpáteřní lidi. Já bych se neuměla vnučovat a oni přece musí počítat s tím, že i oblafnou, i normálního člověka.
- MK1 A oni dost často natáhnou lidi, kteří třeba sami dlužej.
- M *Já bych nerada příliš odběhla od tématu a ještě vás poprosím, co jsem zapoměla, aby vás nemluvilo moc naráz, protože potom s tím budu mít problém to zdešifrovat. Uvědomila jsem si u toho, že tam vlastně naráží ta sféra individuálního přístupu, to, co děláte vy na tu sféru těch neindividuálních, co se může, co ty naše práva povolují. Možná by se ty pravidla daly zlepšit. Máte třeba návrh, co by se s tím dalo dělat? Asi mít toho opatrovníka pro méně klientů?*
- VK V (zahraničí) snad nějak funguje, že oni to mají na živnostenský list, ty opatrovníci, a soudy mají databázi opatrovníků. Každý může mít třeba maximálně 10 lidí, když dělá toho opatrovníka, a dostává za to peníze, že to má placený. A zároveň tím, že je tam stanoveno maximální množství osob, tak oni nemůžou si jich nabrat třeba 40, aby na tom vydělávali, ale mají nějaký maximální počet a těm se musejí věnovat. A pak tam může bejt i ten osobní vztah, kterej už tam mezi tím úředníkem nemůže bejt.
- M *Takže by stačilo inspirovat se v zahraničí, kde už to funguje.*
- VK To třeba bych měla ještě čas abych se angažovala a psala nějaký návrhy do parlamentu nebo já nevím, co by se pro to muselo udělat. Třeba do nějakých pracovních skupin
- MK1 Nevím, jestli na to máme síly, když se je snažíme dostat z těch dluhů a z těch problémů, tak člověku nezbyvá ještě někde volat
- M *třeba by pomohly výzkumy na toto téma, protože je to pro vás strašně zatěžující a když řeknete, že by vám ubylo třeba 50% zátěže, tak to je strašně moc, takže by stálo za to, aby se toho někdo ujal*
- VK No ono by nám tohleto ubylo a mohli bychom se věnovat víc tomu, o čem je to chráněný bydlení i o čem by víc mělo bejt. Víc ještě tý přímý práci, víc třeba tomu, jak pečovat o domácnost.
- SK2 No, to pak pokulhává, My se přes ty finanční problémy nedostanem pořádně k tomu, co je vlastně pro ně stěžejní a důležitý. Jak se starat o domácnost, sama o sebe, o své zdraví.
- MK1 A někdy si ten člověk potom nenechá poradit, on si řekne, protože on třeba přišel z toho ústavu, kde neměl ty peníze vůbec, my mu je nemůžeme vzít, nakázat mu, aby je měl třeba zamčený u nás, on se prostě rozhodne, že s nima bude nakládat. Je to hrozný, ale zároveň on si myslí, že všechno dělá dobře. Strašně těžko se takovýho člověka přesvědčuje, že je důležitý, aby se poradil. I když udělá několik průšvihů, on nezopakuje úplně stejnej průšvih, tak se z toho ale úplně nepoučí. Protože je to vždycky trošku jinak, Jednou potká paní z „Providentu“, no dobře „Příště už si od paní z „Providentu“ nepůjčím“, ale jde zase pro změnu do banky a půjčí si v bance.
- VK teď ses dotkla toho druhýho. Vlastně že jedna věc je, jak je nastavený ten systém ve společnosti, třeba ten zákon a tak, a druhá věc je všechny ty standardy, který nás zatěžujou za prvý hroznou byrokracií a za druhý tím, že my se musíme snažit respektovat všechny ty práva za všech okolností, i když se tím ten člověk potom dostává do hroznejch problémů. Protože když on řekne: „Já mám právo mít u sebe své peníze“, tak má pravdu a má je u sebe, ale tím se dostává do hroznejch problémů a my, když máme podezření, tak můžeme podat návrh k soudu, ale trvá to rok a půl, než se to vyřeší. Tam jsou mezery, je to nedořešený.
- MK1 A když máme třeba nějakou páku – individuální plán a můžeme s tím trošku něco dělat, tak on může přijít: „Já bych chtěl ten individuální plán pozměnit a ty peníze z toho vyhodit“. Má na to právo. Ale my jsme potom v koncích, nejde s ním už udělat nic.
- M *Jak si s tím poradíte s tímhle tím tématem, který vypadá, že je veliký. Tlak úředníků, tady to všechno, co vás vlastně zdržuje od té vlastní práce. Jestli si prostě zanadáváte nebo si řeknete „to je nutný zlo“, jak to odložit, aby vás to neotrávil úplně nebo abyste nerezignovali.*
- MK1 No já jsem byla nadšená, když jsi hovořila s paní z „Providentu“ a krásně jí vynadala

- vš ☺
- VK My se spíš snažíme si s těma lidma individuálně si popovídat o tom, aby to už nikdy nedělali a proč je dobrý aby to nedělali. U těch co mají ty problémy s penězma, tak ta konzultace nebo ta schůzka, kterou pak míváme netrvá tu třeba třičtvrtě hodinu, ale naopak i dvě hodiny. Třeba tady kolegyně měly s takovou klientkou, co má problémy s penězma, dvě a půl hodiny, co si s ní povídaly a řešily
- MK1 A už den předtím jsme měly schůzku
- VK To řešení je v tom, si s tím člověkem individuálně popovídat, aby fakt to pochopil on do budoucna, aby už se takovýho jednání vyvaroval.
- SK2 Já se snažím na ně takhle působit. Většinou mi to jde líp když mám odpolední a ty večerní hodiny jsou na takový to popovídání klidnější. Takže já si ty nejproblémovější klienty vždycky k sobě pozvu, i když oni hodně stojí o to, aby si se mnou povídali, takže za mnou většinou chodí i sami. Já si je potom vezmu a snažím se jim domluvit, vysvětlit jim všechny tyhle důsledky. Fakt že ne valný význam to pro ně má a né vždycky se toho drží, ale už cítím, že jim to třeba uvízlo v tom mozku a že už prostě vědí o co jde.
- VK Já myslím že nad tím už trošku přemýšlejí-
- SK2 aspoň trošku, tím neustálým opakováním
- SK1 Ty odpolední jsou tady fakt dobrý, protože přes den je ta práce úplně jiná a oni jsou třeba i v té práci, ale potom po té čtvrtý už se z té práce vracejí, už bývají u sebe a právě ani nemají co dělat, takže spíš potom přijdou. Tam se potom stává, že místo práce, kterou si třeba naplánuju já, úplně jinou, tak potom takhle sedíme, diskutujem, třeba i jednotlivě, někdy i skupinově, podle toho, jak se sejdou. Jestli jim vadí, že tam je ten druhý, jestli si o tom chtějí povídat oba, nebo ten druhý odejde, že ho to třeba nebaví. Ale ta odpolední je na to zase dobrá.
- MK1 Dost často se při tomhle najde hodně problémů, co se vyjeví, na co by se člověk měl zaměřit.
- MK2 Potom přijdem ráno a tam je v provozní knize „Pozor, dejte si bacha na tohle nebo to“, třeba u nějakýho klienta. To jsme zjistili až třeba když se přišel svěčit takhle večer. A pak nejhorší právě je, když si z toho nic neveme, a vy to dopředu víte, dáte mu dvě hodiny a pak nestfháte ani svoji práci a odbýváte s tím tamty, kteří potřebují jen menší individuální péči a potřebují jen s něčím pomoci, uklidit, uvařit. To pak je hrozný. Protože pro ně ten čas pak nemáte a přitom víte, že pro něj to je nechci říct zbytečný, ale protože víte, že mu to nic nedá. A nebo, že tam něco uvízne, ale že bude muset bejt ještě pět takovejch večerů, aby to teprv došlo do nějakýho prvního bodu. A víte, že těch bodů je pět a pět večerů je jen aby to došlo do nějakýho prvního startu a nevíme, jestli se ten start vůbec rozjede nebo ne.
- M *Jak to máte s časem, když pro ty klienty je nejlepší takováhle večerní hodina, jak to máte třeba s pracovní dobou?*
- SK2 My tady máme odpolední do devíti hodin, takže oni vědí, že tady jsme jim k dispozici. A když potom se mi stane, že přijde uživatel a chce řešit i něco většího nebo pomoci, tak si přímo naplánuju konkrétní čas s ním a jak dlouho se mu budu věnovat. Je to potom lepší, protože já vím, že na toho člověka tu hodinu mám a upozorním třeba i ostatní, když něco chtějí, tak řeknu: „Ne, já tuhle hodinu už mám vyhrazenou“ a oni už vědí a od toho tady máme cedulky na dveře a dáme si tam „Nerušit, neklepejte prosím“ aby i ta konzultace s tím člověkem proběhla nerušeně. A oni se snaží někdy to dodržovat a někdy vám tam zaklepou.
- M *Takže se vám to osvědčilo mít k tomu tenhle ten večerní čas*
- SK2 Jsou klienti, který si sami řeknou o to, že si chtějí popovídat třeba od osmi do devíti a přijdou sami a já si je tam naplánuju, takže ten čas na ně mám. Je fakt, že ne vždycky to dodržují, ale už se začínají trošičku přizpůsobovat těm pravidlům, co tady máme.
- MK2 A s tím časem to je právě na té odpolední takový, oni třeba přijdou říct svůj problém, ale strávěj tam tu hodinu a půl už jen tím, že ho říkají, a než domluvíte tam tu schůzku, takže taky to není tak ideální. Ono to tak znělo, že řekneš přijďte příště, ale jak jsme se teď s nĕjakejma naučili když přijdou jen tak si posedět, někdy si každěj potřebuje jen tak popovídat, tak někdy ho tam necháme. Ale třeba my si potřebujem dělat svoji práci a ono jich přijde pět za večer, jen tak si sednout.
- SK1 To potom zjistím, jestli opravdu je to důležitý, jestli chce se mnou mluvit nebo jestli jde fakt si jenom popovídat a když řekne „Né, ja jsem chtěl si jenom chvilku popovídat“ protože nemám co dělat“ nebo zrovna je reklama ve filmu, tak mu pak řeknu: „Tak se nezlobte, já mám ještě jinou práci, kterou bych fakt potřebovala udělat“. Takže třeba ho vyslechnu 5, 10 minut a končíme tím.
- VK Někomu vyhovuje že je sám a někdo by rád bydlel sám, ale někdo je zvyklej celej život na nějakou společnost, tak ten chodí hodně, třeba konverzovat a tak. A na druhou stranu kolikrát je člověk musí nutit? aby vůbec třeba šli někam jinam, na nějakou aktivitu mimo barák, aby něco podnikli, tak člověk se v nich někdy nevyzná, jak to mají. Že nechtějí bejt sami a přitom nic moc pro to nedělají, aby se vůbec někam jinam dostali a aby něco jinýho dělali.
- MK1 A někteří jsou pořád pryč a my jsme rádi, když se na nás vůbec přijdou podívat ☺ A tam jsme rádi,

- když si přijdou popovídat.
- M *Takže jsme zase u toho individuálního, že je to u každého jinak.*
- SK1 Někdy si říkám, já bych fakt potřebovala s tímhle člověkem mluvit a on není vidět, protože ten má zase naopak tolik aktivit, že tady tak proběhne: „Dobrý den“ a už zase utíká.
- M *A co se týče toho času, máte pocit, že to tak nějak stíháte?*
- vš ☺☺☺ cha cha chááá
- M *Jestli alespoň to základní nějak stihnete, nebo jak ten čas na vás vlastně útočí, vypadá to, že útočí?*
- SK1 On neútočí ani čas jako administrace.
- SK2 Ta administrativa, ta hodně útočí.
- SK1 To je asi to nejhorší tady na tý práci.
- MK1 S Evropskou unií a se standardama přišlo takový byrokracie. A někdy mi přijde, že musíme mít alibi absolutně na všechno. Že každé papír je prostě alibi a my musíme mít alibi na všechno.
- VK Ono se říká, že je presumpce nevin, ale všechny ty papíry a ta byrokracie jako by říkaly, že je nějaká presumpce viny. Že člověk musí všechno dokazovat jako že je vlastně nevinej, že s tím klientem pracoval správně.
- MK1 opravdu
- VK o každým prdu fakt udělat zápis
- MK1 a na všechno mít formuláře
- MK2 já myslím, že se taky shodnem na té odpolední, že třeba si člověk nese pět případů v hlavě, co má zapsat, domů. A že až doma to udělá nebo příště tady. Já se někdy k tomu nedostanu ani doma. A to nemám rodinu ale taky mám svoje záležitosti, který potřebuju vyřešit, a pak zase přijdu do práce. Člověk když přijde pět lidí, tak si udělá poznámky, a já si pak nepamatuju co to je, člověk pak musí přemejšlet ☺☺☺, do toho přijde někdo jinej, pak zase další slovo si udělám, a pak nevím, co to je za papír.
- SK1 No,no, já taky si dělám ty hesla a pak tápu, co jsme to s ním vlastně chtěli
- SK2 No, je to na delší dobu,
- MK2 Co já jsem to s ním dělala, já nevím
- SK2 ☺ to je dobrý, to vymyslíš ☺
- MK1 A pak mě nejvíc odvaří nebo by s tím člověk nejradši prásknul, když se dozvíme, že příspěvek na péči teď bude, že musí bejt vyúčtovávanej hodinově a to co jsme třeba stihly (?) my, protože aby třeba zůstávalo ještě na centrum denních služeb těm lidem. Ale zároveň slibujou, že bude na to chodit kontrola třikrát ročně. Že budou chtít přesně mít vykázano, jestli jsme věnovali těm lidem ten čas, co oni si dali v tom individuálním plánu nebo ve smlouvě, co chtěli. Takže oni si nasmlouvají třeba hospodaření a my zjistíme, že po pár měsících on obsluhovat pračku sice umí, ale to prádlo je vždycky tak strašně zašmudlaný, že člověk mu nejvíc věnuje čas potom v tom praní. Že třeba v hospodaření nebude mít takový problémy, tak najednou budem vykazovat nějaký úplně jiný věci
- VK To myslím že nebude takovej problém
- MK1 Tak uvidíme. Ale že ještě další kontroly, jako by
- SK1 jich nebylo dost
- VK to ona se toho potom zbaví, ale já tady - kontroly a administrativa -
- Al opravdu ta administrativa je docela rozsáhlá takže ta se nám do toho, do tý práce hodně plete. To určitě mi potvrdí i moje kolegyně
- vš hmm,hmm
- SK2 že ta přímá práce je myslím daleko důležitější, s těma klientama ten individuální přístup a potom když do tohodle jde ta administrativa, tak nás od toho vlastně odvádí.
- VK Taky se to snažíme dělat na prvním místě, ale potom třeba máme resty. Mě třeba chybějí vytištěný zápisy za pět měsíců zpátky, a překontrolovaný.
- MK2 To je třeba ten nověj program. Když jsme měly obě tu odpolední, přišlo 6 lidí a takhle jak si dělám ty zápisy, ty moje poznámky, tak to dělám jednou za 14 dní, jednou za tejdenn, že si to zapíšu. No a pak právě mně přijde, že pořád s někým komunikuju, debatuju, radím a pak mám nula hodin, že jsem s nima něco dělala, jak to nestíhám psát, že pak to vyjde úplně nesmyslný.
- SK1? No to je taky pravda, že kolikrát vlastně my jim účtujeme nebo zapisuje ty hodiny, který s nima trávíme, nebo ty minuty, ale opravdu, co se týká těch výkonů. Ale to okolní, že oni přijdou, několikrát za den se vás zeptají třeba na jednu větu anebo že jen tak přijdou si pět minut pokecat, to už tam prostě není a tím pádem potom třeba i ta práce najednou „Ježíš, to jsem s nima dneska jenom 2 hodiny něco dělala? Dyt' já jsem s nima celých 8 hodin nic jinýho nedělala, než jsem s nima mluvila?“
- M *takže ten úřední systém se vůbec vlastně s tou praxí nepotkává*
- SK1? No, takže tam potom se fakt zaúčtovávají akorát ty výkony na ten příspěvek

- VK To bychom musely chodit jak ty číšnice, akorát mačkaj co a komu se posílá ☺☺☺
- MK2 No, když si přijde postěžovat že se s někým pohádala a že nemůže na velkou, kdybychom tohle všechno měly zapisovat, je z toho třeba hodina, ale to nemůžem dokázat (?) že někoho bolí břicho, že tamten má tamto, ten zase toto
- M *Takže dá se říct, že ten lidský přístup se do těch kolonek špatně zanáší*
- SK2 Přesně tak, no
- MK2 Že nevymysleli dobře všechny ty kolonky
- SK2? ☺☺ To se tam nevejde. Já kolikrát co mám, tak to si říkám, že zaznamenám, teď si vyjedu tu nabídku vlastně těch činností, těch výkonů, teď tam vejrám tupě a říkám si: „Kam já tohleto zařadím?“ Takhle prostě zírám-nezařaditelný. Tak ona tam teďko dala „ostatní“, tak to vždycky dám dolů
- SK1 Některý výkon se opravdu špatně zařazuje
- SK2 no, přesně tak. Opravdu bližší pojmenování tý diskuze s tím klientem je kolikrát nezařaditelný.
- M *Ještě se zeptám, nosíte si práci domů? Takhle mi to skoro zaznělo, že si ji nosíte i fyzicky*
- vš ☺☺
- M *nejen v hlavě*
- SK1 Nosím si ji domů určitě, ale mě to nezatěžuje. Já prostě když mám doma čas na tu práci, tak si ji udělám a dělám si ji, protože se mi chce, a ne že musím. Když se nechce, tak to doma nedělám. Já nejsem televizní typ, to už fakt musí něco bejt, aby mě to lákalo. Takže prostě můj muž, když zrovna kouká na televizi, kluk když už spí a holka si třeba poslouchá něco do ucha, tak si sednu k počítači a něco si tam datluju. Já to beru spíš tak mám si tam něco brouzdat na internetu? No tak si udělám tu práci, co mi třeba chybí. Ale ne že by mě to nějak vyloženě zatěžovalo.
- An Já se snažím tady si to udělat, ale pak když už jako, né že bych to nějak odbyla, ale říkám si: „Tak to udělám příště nebo udělám to doma“ a pak je zase něco, tak pak už spíš z takový nutnosti, že to musí být hotový, tak si ji odnesu, že jsem tomu dávala furt čas. Ale vyloženě taky nemůžu říct, že je toho tolik, že si to musím nosit domů, to né. To spíš ze svýho špatnýho uspořádání toho času. Třeba někdy to můžu napsat, ale pak jdu radši s někým na oběd, pak si udělám třeba to kafe a řeknu „Napíšu si to doma“. Potřebuju spíš takovou tu přestávku v práci a obětuju tomu že si to pak napíšu doma.
- MK1 No, někdy i doma je ten větší klid.
- SK2 No, já jelikož máme doma jeden počítač, tak jsem si to zakázala, protože jeden čas už k tomu byly takový nic moc vztahy, tak jsem říkala: „Ne ne ne né“. Co stihnu udělat v práci, tak si udělám v práci. To by musel být opravdu nějaký termín, kterej by musel být dodržený. To je pak vyrazím od toho počítače a dodělám si to doma.
- SK1 A já k tomu počítači raděj jdu kolikrát doma, protože si říkám, mám teďka žehlit? nechce se mi, to jdu radši psát ☺, takže já s tím vyřeším i tohle. Nechce se mi dělat nějaké domácí práce, tak já budu radši dělat ty zápisy a je to pro mě daleko víc uklidňující, než když budu stát 2 hodiny u prkna a budu žehlit to prádlo.
- MK2 A nikdo neřuká dole a nepřijde 4x za jeden zápis
- SK1 No, no no, to je taky pravda.
- MK2 To taky píšete třičtvrtě hodiny 12 vět. Někdo dořuká, pak to slovo, já si na něj přijdu, a pak zase někdo řuká a já si říkám: „Tak zejtra“.
- SK2 já jsem takhle udělala rekord a psala jsem opravdu 2 a půl hodiny zápis o několika řádkách, protože jakmile jsem se přiblížila ke klávesnici, tak v tu ránu někdo klepal a prostě někdo něco šileně nutnýho potřeboval.
- MK1 Já mám takhle doma manžela, že chodí a říká „ proč to děláš do práce, a proč to děláš doma, a nechceš se do té práce přestěhovat?“
- vš ☺☺
- MK1 Takže opravdu to musí hořet, abych to mohla dělat doma.
- SK2 Hmm, takhle přesně to mám já.
- MK1 To jsem potom schopná se pohádat, že prostě musím, a mám právě to, že řeknu: „Ale jindy to doma nedělám“. Nebo to dělám doma, když není doma.
- VK A někdy mi to taky vyhovuje, když to dělám doma, protože tam je fakt větší klid. Nikdo furt netelefonuje, neposílá emaily, neřuká. Ale když to už je často, tak mi to vadí. V poslední době mám pocit, že toho mám taky dost.
- M *A nosíte si tu práci v hlavě?*
- MK1 Já si nosím v hlavě, že nestíhám tu administrativu. Ze začátku to bylo pro mě horší, než si vlastně člověk zvykl na ten systém toho chráněnýho bydlení. Bylo to něco jinýho, tak jsem si říkala jestli to zvládnou a tak. Teďkon už je to pro mě jednodušší. Někdy si vzpomenu, třeba o vánocích, když nám tady zůstali dva uživatelé, tak jsem si říkala, co asi teďkon dělají, bylo mi třeba líto, že nemůžou být se svojí rodinou, protože každej je rád s tou svojí rodinou. ale už se snažím si to nebrat takhle.

- Samozřejmě někdy mě to, třeba ty s těma finančníma problémama opravdu zatíží. Když jdete, vidíte reklamu na „Provident“ a přepínáte, to by člověk chtěl (?) rozbít televizi. To prostě zatěžuje toho člověka, kterej pomáhá. Tomu se asi nevyhnu.
- vš hmm, hmm
- MK2 To mě štve, nikdy dřív jsem si ty reklamy ani nevšimla, ten „Provident“ anebo toho „Ufouna“, a vždycky se mi vybaví obličej toho uživatele. /vš ☺ / Je to už taková bublina.
- VK U mě to je spíš u takových těch problémovějších situacích. My jsme tady měli minulej rok takovýho hodně problémovýho a spíš trošku agresivního (klienta), tak to jsem si hodně nosila domů. Když jsem věděla, že tady říká nesmysly, vyhrožuje a hází po lidech věcmi a rozhazuje popelnice v průjezdu, tak to jsem měla docela strach a to jsem si toho hodně nosila domů.
- M *Takže takový krizový situace hodně zatěžují.*
- vš hmm, no
- VK Nebo když mi volal v noci, ve 12, že tady chodí nějaký cizí lidi, pořád si takhle vymejšlel. Ne ve dvanáct, ve dvě nebo ve tři v noci to bylo.
- MK1 A to opravdu jsme nevěděly vůbec jak s ním pracovat. Najednou se nám zdálo, že tam ani mentální postižení tolik nebylo, jako byla přidružená nějaká duševní porucha. A najednou člověk byl bezradnej, protože ač s tím něco dělal, tak on byl úplně mimo nebo zareagoval úplně jinak, než člověk čekal.
- VK člověk si říká, co s ním, kde on vlastně bude, kam ho vlastně odeslat z toho chráněného bydlení. Zároveň si říká, jak to působí na ty ostatní obyvatele, který tady bydlí a mají jej v baráku furt
- MK1 Vlastně všichni byli z toho rozhozený. Nejen vlastně my jako pracovníci, ale i uživatelé toho chráněného bydlení.
- VK A nic jsme s tím taky nemohli udělat, protože policie řekla, že dokud tady neudělá něco hodně vážného, že oni s tím nic neudělaj
- MK1 Vlastně dokud nikoho nezraní.
- M *Takže byl problém se obrátit na nějakou odbornou pomoc*
- SK1 Na koho, nebylo na koho.
- MK1 Nebyl nikdo, kdo by nám pomohl. Pak už vlastně jenom doktorka, ale ta taky pořádně nemohla.
- VK Ta řekla, že pokud on s tím nesouhlasí, tak že mu léky dát nemůže.
- SK1 To je právě to, no
- M *A využili byste pomoc psychologa nebo psychiatra? Máte možnost spolupráce?*
- VK My pro ty klienty máme možnost spolupráce s psychologem, kterej vlastně má dohodu s naší agenturou, tam působí při té agentuře a klienti k němu můžou jednou za dva tejdny docházet si popovídat, pokud mají nějaký problémy a využívají to docela hodně, ti naši obyvatelé. Ale pro zaměstnance nemáme
- MK1 Na to máme spíš ty supervize, intervize a tam se spíš snažíme přijít na to, jak to vyřešit, když je ten problém. Ale jako že by se člověk vykecal z těch problémů, to tady nic moc není. On na to moc není čas.
- VK A myslím, že supervize pomáhají řešit ty (problémy)
- MK1 Supervize byla zrovna kolem toho uživatele, co jsme říkaly, že byl strašně problematickej . Tak tam jsme přišly a tam jsme byly strašně odvařený. Všichni říkali, že už snad cítí, že jdou na vyhoření. A ze začátku to byla atmosféra, že tam všichni umírali.
- MK2 Já jsem tu byla měsíc a půl a už jsem byla že jsem jen doutnala /vš☺ /
- MK1 Ona opravdu vlezla do toho nejhoršího
- MK2 Já jsem tady byla měsíc a pinkaly jsme si s popelnicema
- vš ☹☹☹☹☹☹
- MK2 Takže mě ta supervize nějak nepomohla. Já ji ještě nedokážu ocenit. To je asi proto ten problém. Byla první, kvůli takovémuhle problémovému, a mně nějak nepomohla. Kdyby byla taková ta oddychová, že bych tam šla s menším problémem, tak asi si řeknu tak k něčemu jsou ale já jsem asi nestačila ne si jí vážít, té supervize, ale nepříjde mi přínosná.
- MK1 No, neměla ani možnost pořádně se seznámit s tou supervizí ....
- SK1 Mně pomůže třeba hodně, když si to řeknem potom s kolegyní. Třeba když je nějaký ten problém, tak vykecat se vlastně ty kolegyni druhý, která taky pracuje s tím člověkem. Takže my se vykecáme. Třeba někdy dostanem vynadáno, třeba když si myslíš, že kecáme, místo že pracujem, ale my si to potřebujem říct, a to nám pomáhá, tohleto že si to řeknem mezi sebou. A každá na to máme úplně jinej názor, úplně jinej náhled, takže já si potom vyslechnu, jak ona se k tomu staví. Tak to mně pomáhá, když si to s kolegyní řeknu. Ten problém, že si svěříme zároveň spolu.
- MK2 A víc hlav víc ví.
- VK A to já neříkám, že byste nemohly, ale když jste dole v tý kanceláři-

- SK1 A to my právě (diskutujeme) nad tím problémem. Přijdu do práce, dočtu se něco v té provozní knize, tak chci vědět spíš podrobně. Ona mi ta provozní kniha dá základní informaci a já chci do toho hlouběji, no tak spustíme tu diskuzi o tom
- MK2 A proto i kouříme, jinak bysme tak nekouřily, kdyby nebyly ty-
- SK1 To není o tom, že jsem včera koukala na televizi a bylo tam zase prd, to my právě řešíme tydlety ty. No a k tomu právě ty cigarety.
- MK2 No, to už je takový to, vejde se :“Čau“. No to jde o to předat si ty informace.
- SK2 A pro mě tady tohle je důležitý, předat si ty informace.
- SK2 I poradit se, co vlastně s tím, jak to vidí ta druhá, a vlastně víc hlav víc ví a potom vlastně se shodnem na nějakým řešení, který by bylo z naší strany asi nejvhodnější. A jdeme to zkontrolovat nahoru. Tam se nahnem a uvalíme se zase na ni.
- M *Takže vám by pomohl takový čas:Řešíme! Ohraničit a dát tomu čas. Zdá se, že tohle je hodně důležitý.*
- MK2 A třeba pro mě bylo přínosný, tady pro holky to nebylo přínosný, protože jsem jim ze začátku volala, když mi daly čísla. Třeba takhle, že jsem se na ně mohla obrátit-
- SK2 Mít takovou tu jistotu. Byla nová, nevěděla, tak jsem ji ujistila „když nevíš něco, tak zavolej“.
- MK2 Třeba takhle jedna přišla, že chce vydat peníze, a já jsem ještě nevěděla třeba jak. A pak už mi to nezvedaly, tak jsem si musela poradit
- vš ☺☺☺☺
- MK2 To byl vtíp
- M *Řešíte takhle někdy doma něco o práci, nebo s někým blízkým?*
- SK1 Ne, to ne.
- MK1 Já jsem se tak maximálně rozčilovala nad tím „Providentem“ doma, zdálo se mi to takový obecný, jakože jak je vůbec možný, že si dovolí vlít do toho chráněného bydlení, protože vím, že nevlezli jenom k nám, že obcházej tady všechny možný tyhle domovy, a tak.
- MK2 No, já si myslím, že každé si přinese něco, nějaký ten případ. Já jsem si domů anonymně přinesla co se stalo v práci.
- VK Anonymně, to jo, že se nebudu zmiňovat o koho jde
- MK2 Že nebudu říkat rodný jméno. Ale nepřijdu domů a na „Jak bylo v práci?“ , že někomu, kdo tam na mě čeká (řeknu) „Dobrý“. Já říkám tam jeden, tam jedna. Tak já mluvím o uživatelích doma, ne venku.
- M *Je to někdy že byste to trochu konzultovali, co si kdo o tom myslí*
- SK1 Ne, ne
- SK2 No v tomhle směru tu odezvu nemám
- SK1 To já taky ne
- NK To já taky nemám, to je zajímavý, že v tomhle směru, i když mám dobrou vztah s manželem, hodně blízký, tak na to mi není schopna poradit, pomoci. To je úplně jiná sféra
- MK1 Oni často pracují v úplně jiných oblastech
- SK1 Když to vezmu obráceně, tak já jsem zase vůči mému muži velkým posluchačem. Můj muž je svářeč, takže já poslouchám, jak vohýbal oblouky /vš☺☺/ – vařil, a jak táhle se mu povedlo, jak to tam napasoval. Já jsem větší posluchač.
- MK2 Já si myslím, že jak je toho tady za den tolik, těch různorodých hovorů, že já bych ani neměla chuť to doma tlumočit. To by zas bylo na další 2, 3 hodiny vykládat co bylo v práci. Protože o týdle práci jde těžko povídat, co se dělo.
- VK Člověk je rád, že může třeba běžkovat a myslet na něco jiného.
- MK1 Mě se spíš stává, že přijedeme za rodičema mého manžela, jeho maminka dělá na úřadu. Ta tam musí mít šíleně lidí, pořád něco řešit a ona přijde domů a my přijedeme, tak si prostě chce povídat. Jenže já nechci nic řešit, já nechci si povídat, já nepotřebuju prostě mluvit. A já slyším: „Pojď si popovídat, já jsem vás dlouho neviděla, kde seš?“ A já prostě někde zalezlá.
- VK Je pravda, že co dělám v sociálních službách a dělám to vlastně teprve čtvrtým rokem, že mám menší chuť jít si sednout někde s kamarádkama a povídat si. Že mám spíš chuť jet se někde projet, na kole nebo na běžky, něco spíš fyzicky, než někde sedět a tlachat.
- SK2 No, to jsem měla zrovna takovejhle pocit, když jsem přišla včera domů z odpolední. To jsem říkala svému chlapovi „Ty jo, já jsem dnes snad nic jiného nedělala, než 8 hodin kecala.“ Já jsem tak ukecaná, mě se snad nepodařilo zavřít pusu na 5 minut v té práci. Tak jsem byla ráda, že kluk už včera i spal, protože to je potom ještě i vítání „A maminko“ a tohle, takže fakt jsem měla takovej klid, že prostě jsem si včera zalezla a ticho.
- MK2 No, oni to pak odnášej, ty blízký. Já to nedělám tak dlouho a taky se mi to stane a pak mě to třeba mrzí. Taky třeba nastoupím do auta, přijede pro mě někdo:( „Tak co?“) a já nic. Prostě nechci si povídat, a taková dokážu být celý večer, říct „Já nemám náladu“. Tak bych si chtěla povídat, ale mě to prostě nejde

- VK Já to mám třeba když jdeme s holkama na oběd a já myslím ještě při obědě na ty pracovní věci  
MK1 a nebo ještě vyřizovala  
VK a nechce se mi při tom obědě o něčem povídat  
MK1 Ona ještě při obědě telefonuje, vyřizuje nějaký věci. Teď už se to trochu zklidnilo, ale jednu dobu jsme tam přišly, sedly a většinu doby, pokud nejedla, tak si vyřizovala něco telefonicky  
VK Tak to už teď nedělám  
MK1 Já myslím, že to by bylo rychle na vodvaření  
SK2 Dcera si stěžovala hodně, že už si s ní tolik nepovídám jako dříve /*hodně potichu*/. Můj muž ten vždycky přijde: „Potřebuju něco vyřešit.“ Já se vždycky podívám „Zas. Co chceš zase řešit?“ /*dál pak hodně nahlas*/, „No, to je ono, se mnou nikdy nic neřešíš. Ty v práci vždycky řešíš všechno se všema, voni tě tam furt paní ..., paní ..., paní ....“ Ale doma už se mi opravdu nechce řešit. Tak pak si o víkendu, když mám čas, tak na ty domácí problémy využívám víkendy, kdy je na to víc času a klidu.  
VK My jsme to taky řešily na jedný supervizi a říkal pan supervizor, že on to má taky. Že jak dělá supervize, tak že když má pak dovolenou, tak že pak radši s manželkou chodí v klidu po lese a s nikým si nemusí povídat.  
MK1 To já miluju taky  
SK2 Já taky  
M *a daří se vám mít takový ty sféry nedotknutelný, jenom pro sebe? jenom třeba chodit po lese. Kompenzovat tu pracovní zátěž něčím, co by od ní opravdu ulevilo*  
MK1 Já jsem to strašně dlouho nestihla a všechno jsem odkládala, nejenom tohle, ale hodně i doktory. Já jsem to nechtěla řešit, tak jsem to odsunovala a teď je přede mnou takovej kopeček, kterej musím zdolat, protože jsem si ho tam hezky nahrnula, hlavně ty doktory. Ale třeba od minulýho roku, tak třeba od půlky, jsem se začala hodně věnovat svým koníčkům. Snažím se na to najít čas. Třeba když jsme jeli za rodinou, tak já jsem udělala to, co potřebovala ta maminka pomoci, ona chodila za mnou a říkala „Běž ven, pod' ven na sluníčko“. A já říkám „Já nikam nechci“. A teď se třeba i donutím, že vypadnu ven s foťákem, protože já strašně ráda fotím a chodím po tom lese a koukám se pod ty stromečky a jak krásně svítí támhle to světýlko, jak prostupuje mezi těma stromama a teď si to prostě vycvaknu a je to pro mě tak krásnej pocit. A to mě třeba ještě taky dobije. Vím, že jsem si vyfotila nějakou fotku, na kterou se třeba nikdo nepodívá, bude se líbit jenom mě nebo se mi vůbec nepovede, ale je to takový, že si tam můžu odpočinout, jsem tam sama, přemýšlím si o svých věcech. Práce mě většinou nenapadne vůbec, jsem prostě i v úplně jiným prostředí, jiná situace, že si přemýšlím o tom, jak dopadne ta fotka a vymejším, jak to udělat nejlíp.  
MK2 Je to pravda s těma doktorama, tohleto mám teď přesně já, to období. Já si říkám „Jsem svobodná, nemám nic na práci, ale mě přijde, že nic nestíhám, že žiju teď takový ty základní biologický potřeby. Že je zvládám, a práci. Už bych potřebovala jít k doktorovi aby se něco nezanedbalo a furt se k tomu nedostávám, až teďkon v pondělí. A mě už teď i uspokojuje, že mám jít k doktorovi. Už se na to těším, i kdyby mi měl říct něco blbýho nebo negativního, tak se těším, že už jsem to zvládla, že jdu teďka k doktorovi. No ale to je chvilkový. Třeba bylo období, kdy jsem si stěžovala, že tu vůbec nejsem a nic nevím. Doma taky „Kdy jdeš do práce?“ a já říkám „No až za pět dní“. Ony jsou to právě takový nárazovky a teď mi přijde, že zas nic nestíhám. Ale za to si třeba člověk taky může sám, to je ten systém toho psaní, že si to třeba nechám 14 dní, třeba pětadvacet zápisů a pak je dělám. Je třeba si najít ten svůj systém. Ale teď asi ta zima. On si to nikdo neuvědomuje, taky jsme jenom lidi. A ono to působí na ně i na nás. Oni si chtějí hodně povídat, my zas nechceme, tu práci odvádíme (a tak)  
VK Pro mě je taky snazší najít si čas na koníčky v létě, když je dlouho vidět. Kdykoli po práci sednu na kolo a ještě můžu tři hodiny někde lítat. Kdežto v tu zimu je to takový horší. Aspoň teď že je ten sněh a člověk si může jít běžkovat, to je fajn, že se člověk taky odreaguje. Jinak jsem se snažila chodit aspoň jednou tejdne tancovat a třeba do kina. Teďkon taky kvůli jinejm věcem nestíhám úplně všechno, co bych chtěla, ale to je snad jenom dočasný.  
MK2 No, to je to počasí, když člověk jde z ranní, tak je tma. A třeba když jde ještě se stresem, že se s někým něco dělo nebo někomu není dobře, tak že jde za tmy domů a není pak moc co dělat  
MK1 Mě nejvíc štvalo, když jsem vyšla za tmy a vrátila jsem se za tmy a ještě v tom největším mrazu nejely autobusy. Když člověk neví, jestli ten autobus pojede, tak si říkám, proč jsem radši nešla pěšky abych se zahrála. A pak mě našťve, když svítí venku sluníčko a já nemůžu s tím foťákem ven, protože musím bejt v práci. Tak to mě ale šťve tak dvě tři minuty a obvykle kolem oběda, když na to sluníčko vykouknu.  
MK2 Tak to mě né, tohle že nemůžu někde bejt. To já práci beru, že mě baví, že je takhle důležitá  
MK1 To mě baví taky  
MK2 Ale někdy, když je toho hodně, tak právě takový ty věci-  
SK1 Kdybys byla dva roky v hale, kdybys měla kolem sebe jenom plechy, tak bys byla ráda i za vokno se



- sluníčkem ☺
- VK To mě ta práce baví. Pro mě je ta práce taky koníčkem, svým způsobem, ale aby člověk měl čas i na jiné věci.
- M *Ještě bych se vrátila k tomu, co se třeba stane, když se vám vynoří něco úplně osobního, třeba nějaký problém s klientem a ten vám připomene něco, co vás nějak osobně zasáhne. Jestli se něco takového stává.*
- SK2 */neverbálně Ne/*
- M *držte si od toho odstup? Třeba když se objeví agresivní klient, že se začnu té agrese bát, nechci už s tím klientem mít něco společného, může to být i proto, že se mi něco dělo v dětství, že byl někdo vůči mě agresivní. Takovýchle osobní, jakoby schovaný témata, který někdy máme. Jestli se vám to někdy stalo, že by se něco takového vynořilo.*
- MK1 Mně se vynořilo, ale nebylo to vlastně s našima uživatelema, ale ze začátku se zájemcem. Protože tak nějak z rodiny, ne z mé nejbližší, od mé tety, měli problém s alkoholem. Hlásil se k nám jeden zájemce, který vypadal hodně šikovně, ale pak jsme vlastně i zjistili, že není naše cílová skupina, že byl spíš alkoholik. A když jsem potom z něho cítila ten alkohol, tak jsem si vzpomněla, jak ten příbuznej byl nepříjemnej. Těžko se mi potom s tím člověkem pracuje, nejradši bych utekla z toho smradu toho alkoholu.
- M *Takže ta zkušenost vlastně ovlivnila tu práci*
- MK1 Myslím si, že to snad nebylo doufám vidět, že to bylo výjimečně a stejně jsme se potom shodli, že toho člověka nepřijmeme.
- MK2 Mně se stalo třeba, ale já jsem se nad tím spíš pousmála, když jsem řešila takovou osobní situaci ☺ že jsem byla na seznamce a dávala jsem si inzeráty a teď za mnou v tu chvíli, když já jsem byla sama, začli chodit tři lidi, že se chtějí seznámit. Já: „To je hrozný, já si nikoho nenajdu ☺☺ já sama na inzeráty si říkám, ty jak já to s nima-“. Jak to vycetili ze mě, že já jim s tím pomůžu. Říkám: „To někoho najdem, nebojte“ ☺☺ Teď se to rozrůstalo, doporučili mi dalšího – podpůrní skupina. Bylo to takový směšný, že spolu sedíme u inzerátů. (Říkali mi) „Ale ty jim pomůžes, protože máš stejnej cíl“.
- M *Ještě bych se zeptala, jestli byste u té práce dokázaly vydržet, třeba až do důchodu, jestli byste to dokázaly dělat celej život. Nebo nějakou změnu?*
- SK1 Když to je různě ovlivněno, to není jenom ta práce. Záleží na všem, když člověk dělá práci, která ho baví, tak to je supr, ale potřebuje i kolektiv, kterej je dobrej, aby mohl v té práci fungovat dobře a být v pohodě. Takže pokud kolektiv bude dobrej a práce mě bude bavit, tak já si to dovedu představit. Záleží u mě na těchhle okolnostech. Hodně dávám důraz na dobrej kolektiv, protože to se úplně jinak pracuje.
- SK2 Tohleto je opravdu týmová práce a ten tým musí být opravdu silnej a .....Mezi náma to musí být opravdu dobrý, abychom si vyšli vstříc a v podstatě si rozuměli. A když už jedna něco řekne, a nemusí to říct přesně tak jako odborně, ale ta druhá už jí rozumí: „Jo, jo, já vím, co jsi tím chtěla říct, a už je to takový to souznění mezi tím týmem.“
- MK2 Nebo když máš oporu u těch kolegů, když řešíš s těma klientama ty citový, finanční (problémy). Kdyby byla někde dusná atmosféra, nebo je, tak to se v týhle práci taky hodně podepíše na tom vyhoření nebo na tom psychickým konci.
- SK1 To potom když je špatnej kolektiv a ta práce baví, tak jsem ochotná i kvůli tomu špatnému kolektivu z té práce odejít
- MK2 To já taky
- SK2 Já taky
- SK1 To se hrozně odráží, kolektiv se hrozně odráží na té práci
- MK2 Já myslím, že to je přes půlku toho, aby člověk v práci odváděl nějaký výkony.
- SK1 No, no
- MK1 No
- MK2 Já moc dlouho nepracuju, ale v práci už jsem to poznala, ty různorodý kolektivy. Je to bída, když to je špatný.
- M *Takže za těchhle okolností by se to dalo vydržet?*
- MK1 Já si myslím, že jo
- SK1 Určitě. Práci, která baví a dobrej kolektiv, to je úplně nádherný, že jo.
- NK Já přemýšlím, jestli až do důchodu, já nevím, já si myslím, že ne. Pro mě to je těžká představa. Záleží taky potom na tom, když má člověk děti, tak aby uživil rodinu, to taky není jednoduchý, jako sociální pracovnice. Těžko říct, zatím mě to moc baví, předtím jsem dělala taky sociální pracovníci, takže tu zkušenost s tím mám. Myslím, že když se ta práce hodně mění, když se spíš střídají služby, tak že to může bejt hrozně zajímavý a že u toho člověk vydrží spoustu let, ale jestli do důchodu, tak to nevím.
- MK1 No, já si to neumím představit. Já jsem jednu dobu i přemýšlela, co jakoby dál, co bych chtěla od toho

života, když by se člověk chtěl někam vyvíjet. Umím si představit, že bych tu zůstala hodně let, ale umím si taky představit, že bych šla někam jinam. Zatím jsem ještě nevymyslela kam, co bych chtěla dělat jinýho. I když cítím, že tady mám ještě taky nějaký rezervy co bych se ještě mohla naučit. Nenapadlo mě kam, jakým jiným směrem se ubírat. A zase zkoušet něco v sociální sféře, to už nevím, co bych zkoušela. Člověk je už zaměřenej na určitou cílovou skupinu, umí to s nima a že by to zase zkoušel úplně s někým jiným, to teda nevím. Ale někdy by člověk potřeboval spíš nějakou dobu na odpočinek. Kdyby to bylo třeba jako jsou někde ti učitelé, co mají po nějakých letech povinně rok dovolenou, já bych se tomu nebránila.

- SK2 Já jsem vlastně přešla z úplně jinýho povolání, šla jsem přes zdravotnictví, školství zpátky do zdravotnictví a teď do sociální oblasti. Já jsem toho prošla víc, ale jsou to hodně příbuzný obory. To školství bylo vlastně speciální školství, tak to je vlastně sousedící obor k sociální oblasti
- VK Tak já to dělám teprve čtvrtý rok, ty sociální služby, zatím jsem vždycky něco rozjížděla, nějakou novou službu a už je to hodně namáhavý. Už se těším na to, až to bude trošku ustálený, ta práce, až to bude víc zaběhnutý. Ale určitě nejsem typ člověka, kterej by vydržel do důchodu na jednom pracovním místě. Potřebovala bych pak zase zkoušet něco trošku jinýho, klidně i v sociálních službách. Což si myslím, že v těch sociálních službách bych chtěla bejt. Ale potom zkoušet něco trošku jinýho, časem.

Osobní témata, ukončení skupiny, poděkování účastnicím.

Vysoká škola: Univerzita Palackého v Olomouci  
Katedra: psychologie

Fakulta: filozofická  
Školní rok: 2009/2010

## **Abstrakt bakalářské práce**

Jméno: Lenka Kočí

Obor: **Psychologie**

Rok imatrikulace: 2007

Vedoucí práce: doc. Vladimír Řehan, CSc.

Počet stran: 95

Název bakalářské práce: **LIDSKÝ VZTAH V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH**  
(HUMAN RELATIONSHIP IN HELPING PROFESSIONS)

### **Abstrakt bakalářské práce:**

Bakalářská práce se zabývá lidským vztahem jako základním předpokladem pro kvalitní práci v pomáhajících profesích. Je zaměřena na vztah z hlediska pracovníků neziskových organizací, poskytujících sociální služby lidem s mentálním postižením. V teoretické části je pozornost věnována vztahu jako součásti profese, zajištění jeho kvality, možnostem podpory pracovníka, dále pomáhajícím profesím, sociálním službám, neziskovým organizacím a lidem s mentálním postižením. Výzkumná část je zaměřena na zjištění reálných podmínek a možností udržení kvalitního lidského vztahu ze strany pracovníků. Zabývá se rovněž různými způsoby jejich podpory. Součástí práce je srovnání podmínek práce, stávající supervize a míry vyhoření pracovníků v několika podobně zaměřených organizacích.

### **Klíčová slova:**

vztah

sociální služby

supervize

pomáhající profese

nezisková organizace

syndrom vyhoření

### **Abstract of the bachelor thesis:**

The bachelor thesis deals with human relationship as the fundamental precondition for high-quality work in helping professions. It is focused on relationship from the perspective of workers of non-profit organizations, which are providing social service to mentally handicapped people. The teoretical part is concentrated on relationship as a part of profession, on insurance of its quality, possibilities of support of the workers, further on helping professions, social service, non-profit organizations and mentally handicapped people. The practical part is focused on discovering the real conditions and possibilities of keeping high-quality relationship from the worker's side. The thesis deals also with different ways of its support. It contains comparison of work conditions, current supervision and burnout score of some similarly focused organizations.

### **Key words:**

relationship

social service

supervision

helping professions

non-profit organization

burnout syndrome

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Katedra: psychologie  
Příjmení, jméno: Kočí, Lenka  
Osobní číslo studenta: I07390  
Studijní obor: psychologie, kombinované bakalářské studium

**Zadané téma:** Lidský vztah v pomáhajících profesích

**Název práce v angličtině:** Human relationship as a part of profession

**Vedoucí diplomové práce:** doc. Vladimír Řehan, CSc.

### Zásady pro vypracování:

1. Rešerše vztažné literatury
2. Formulace výzkumného problému, otázek, případně hypotéz
3. Volba výzkumného souboru a metod
4. Realizace terénního sběru dat
5. Vyhodnocení výsledků a jejich statistické zpracování
6. Diskuze výsledků
7. Písemné vypracování bakalářské práce

### Seznam odborné literatury:

- Havrdová, Z. (2008). Praktická supervize. Praha: Galén.  
Hájek, K. (2007). Práce s emocemi pro pomáhající profese. Praha: Portál.  
Hawkins, P., Shohet, R. (2004). Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál.  
Kopřiva, K. (2006). Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál.  
Křivohlavý, J. (1998). Jak neztratit nadšení. Praha: Grada.  
Schmidbauer, W. (2000). Psychická úskalí pomáhajících profesí. Praha: Portál.  
Schmidbauer, W. (2008). Syndrom pomocníka. Praha: Portál.

**Termín zadání práce:** březen 2009

**Termín odevzdání práce:** duben 2010