

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Málková

*Sociální pracovník v roli vedoucího týmu klíčových pracovníků
v domově pro seniory*

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Zdvořák

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2015

BACHELOR THESIS

Jana Málková

*Social worker in the role of team leader of key personnel
in the home for the elderly*

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Pavel Zdvorák

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21. 05. 2015

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Pavlu Zdvořákovi za odborné vedení, pomoc a cenné rady při zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce analyzuje činnost vedoucího sociálního pracovníka v domově pro seniory. Mapuje podstatu vedení klíčových pracovníků, kteří jsou velmi cenným lidským zdrojem, uspokojujícím potřeby seniorů. Přináší teoretický vhled do problematiky poskytování pobytové sociální služby, motivace a hodnocení klíčových pracovníků. Druhou polovinu bakalářské práce lze považovat za přípravu k hodnocení klíčových pracovníků, což je jedna z hlavních činností sociálního pracovníka, který je garantem poskytované sociální služby.

Klíčová slova

Sociální práce, sociální pracovník, klíčový pracovník, domov pro seniory, péče, individuální plánování, vedení, motivace, hodnocení.

Annotation

This bachelor thesis analyzes the activity of the head social worker in a home for the elderly. Maps the essence of the management of the key staff who are very valuable human resource that satisfies the needs of the elderly. It brings theoretical insight into the issue of provision of residential social services, motivation and evaluation of key personnel. The second half of the bachelor thesis can be considered as preparation for the evaluation of key personnel, which is one of the main activities of a social worker, who is the guarantor of social services.

Key words

Social work, social worker, key worker, a home for the elderly, care, individual planning, leadership, motivation, evaluation.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 DOMOV PRO SENIORY V KONTEXTU SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V ČR.....	10
1.1 DRUHY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	11
1.2 DĚLENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	11
1.3 STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	12
1.3.2 PROCEDURÁLNÍ STANDARDY	12
1.3.2 EKONOMICKÉ STANDARDY	13
1.3.3 PROVOZNÍ STANDARDY	13
1.4 INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	13
1.5 PROCES INDIVIDUÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ	14
1.6 SPECIFIKACE DOMOVA PRO SENIORY	15
1.7 ORGANIZACE PŘÍMÉ PÉČE V DOMOVĚ PRO SENIORY	16
1.8 VHLED DO PROFESE SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA	17
1.8.1 ODBORNÁ ZPŮSOBILOST K VÝKONU PROFESE.....	18
1.8.2 MANAŽER V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	18
1.8.3 POTŘEBNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI MANAŽERA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	19
2 KLÍČOVÝ PRACOVNÍK	20
2.1 ROLE KLÍČOVÉHO PRACOVNÍKA	20
2.1.1 ZÁKLADNÍ ZNALOSTI PRO PRÁCI KLÍČOVÉHO PRACOVNÍKA	21
2.1.2 DOVEDNOSTI KLÍČOVÉHO PRACOVNÍKA	21
2.2 TEORIE PŘEDSTAV O ROLI KLÍČOVÉHO PRACOVNÍKA.....	22
2.3 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE KLÍČOVÝCH PRACOVNÍKŮ.....	23
3 VEDENÍ KLÍČOVÝCH PRACOVNÍKŮ	24
3.1 VEDENÍ TÝMU	24
3.2 MCGREGOROVA TEORIE XY	25
3.3 MOTIVACE KLÍČOVÝCH PRACOVNÍKŮ	26
3.3.1 TEORIE DVOU FAKTORŮ FREDERICKA HERZBERGA	27
3.3.2 MCCLELLANDOVA TEORIE ZÍSKANÝCH POTŘEB.....	28
3.3.3 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB	29
3.3.4 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB UPRAVENA NA OBLAST PRACOVNÍ MOTIVACE.....	30

3.4 METODICKÉ VEDENÍ KLÍČOVÝCH PRACOVNÍKŮ	31
3.5 HODNOCENÍ KLÍČOVÝCH PRACOVNÍKŮ	32
3.3.2 METODY HODNOCENÍ.....	33
PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 METODOLOGIE	34
4.1 CÍLE VÝZKUMU	34
4.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	34
4.3 ZVOLENÉ METODY VÝZKUMU.....	35
4.4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	37
4.4.1 RESPONDENTI	37
4.4.2 DOKUMENTACE.....	38
5 VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	39
5.1 ROZHOVORY S KLIENTY A ANALÝZA DOKUMENTACE	39
5.2 SHRnutí VÝZKUMU.....	53
5.2.1 VÝSLEDKY ANALÝZY DOKUMENTŮ	53
5.2.2 VÝSLEDKY ROZHOVORŮ S KLIENTY	55
6 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ A POTVRZENÍ HYPOTÉZ.....	61
7 ZÁVĚR.....	62
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	66
10 SEZNAM PŘÍLOH.....	67
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE	

ÚVOD

„Téma stárnutí populace a kvality života ve stáří se týká nás všech. Měli bychom si všichni společně položit otázku, jaké chceme stáří pro sebe, pro své rodiče a co je nezbytné k naplnění této naší představy učinit.“¹

Tato bakalářská práce představuje pohled sociálního pracovníka, který je vždy, ať již vede nebo řídí, garantem poskytované sociální služby. Sociální pracovník v domovech pro seniory, ne vždy, řídí pracovníky přímé péče, tedy všechny ty, kteří pečují a podporují klienty. Vždy však vede klíčové pracovníky, tedy ty zaměstnance organizace, kteří jsou odpovědní za plánování služby s uživatelem. Problematika Individuálního plánování je velmi obsáhlá a náročná nejenom z hlediska času, ale i administrativních povinností. Na klíčové pracovníky jsou kladeny vysoké nároky. Klíčoví pracovníci jsou velmi cenným lidským zdrojem, protože z velké části záleží na nich, jak je klient s poskytovanou sociální službou spokojen. Každý vedoucí pracovník by si tohoto faktu měl být vědom a každodenní motivací podporovat činnost klíčových pracovníků. Domnívám se, že motivace je základ pro to, aby pracovník přímé péče chtěl klíčovým pracovníkem být. Pokud je systém v organizace nastaven tak, že být klíčovým pracovníkem je povinnost, je dle mého názoru motivace ještě důležitější. K další činnosti, která náleží sociálnímu pracovníkovi, ať již řídí nebo vede, je hodnocení kvality péče. Pod pojmem kvality péče si sociální pracovník představí zejména spokojenost klienta a vedení záznamů o péči tak, aby byla naplněna jak formální, tak obsahová stránka dokumentace. Teoretická část bakalářské práce je věnována zmapování kontextu poskytování pobytové sociální služby, kterou domov pro seniory je. Dále je tato část bakalářské práce vzhledem do problematiky vedení klíčových pracovníků, teorie motivace a hodnocení. Praktická část bakalářské práce je věnována přípravě před hodnocením činnosti klíčových pracovníků, jak z pohledu klientů samotných, tak z pohledu kvality zpracování dokumentace.

1DVOŘÁČKOVÁ, D. *Kvalita života seniorů v domovech pro seniory*. Praha: Grada. 1. vyd. s. 98. ISBN 978-80-247-4138-3.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DOMOV PRO SENIORY V KONTEXTU SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V ČR

„Rozumět věcem jednotlivě je cosi zlomkovitého, ale rozumět souvislostem věcí a společným vztahům všeho ke všemu, to teprve je něco, co vnáší v mysl jasné a po všem se rozlévající světlo.“

J. A. Komenský²

Péče o seniory musí být profesionální, na vysoké odborné úrovni a dobře organizačně zvládnutá. V profesionální péči je nutné respektovat především individualitu osobnosti seniora. Důraz v péči je kladen zejména na zajištění bezpečí a empatické porozumění.³

Sociální práce je od 20. století etablovanou disciplínou, která má svůj etický kodex, metodiku práce, formální způsob vzdělávání a silnou finanční a organizační vazbu na státní správu.⁴ Sociální práce je *„Společenskovědní disciplína i obsah praktické činnosti, jejíž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů.“*⁵

Sociálními službami jsou všechny krátkodobé i dlouhodobé služby, které jsou poskytovány oprávněným uživatelům za účelem zlepšení kvality jejich života, případně ochrana zájmů společnosti. Sociální služby jsou definovány v zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb.⁶ *„Prostřednictvím sociálních služeb je zajišťována pomoc při péči o vlastní osobu, stravování, ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, ošetřování, pomoc s výchovou, poskytnutí informací, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, socioterapie, pomoc při prosazování práv a zájmů“.*⁷

2 KLEVETOVÁ, D. a DLABALOVÁ, I. *Motivační prvky při práci se seniory*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2169-9

3 HAŠKOVCOVÁ, H. *Sociální gerontologie aneb senioři mezi námi*. Praha: Galén, 2012, s. 29. ISBN 978-80-7262-900-8.

4 MATOUŠEK, O. *Základy sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 189. ISBN 80-7178-473-7

5 MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 200. ISBN 978-80-7367-368-0.

6 Tamtéž, s. 203

7 PRŮŠA, L. In: Kolektiv autorů. *Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách*, 1. vyd. Tábor: APSS ČR, 2011, s. 18. ISBN 978-80-904668-1-4.

1.1 Druhy sociálních služeb

- **Sociální poradenství**, které dále dělíme na základní sociální poradenství a odborné sociální poradenství. Sociální poradenství se většinou specializuje na konkrétní cílovou skupinu nebo situaci. Všichni poskytovatelé sociálních služeb mají povinnost poskytovat základní sociální poradenství.
- **Služby sociální péče**, jejichž hlavním cílem je zabezpečit základní životní potřeby, které nelze zajistit bez péče a pomoci druhé osoby. Služby sociální péče mají člověku umožnit zapojení se v co možná nejvyšší míře do běžného života. Pokud toto není možné z důvodu psychických či fyzických, zajišťují tyto služby člověku důstojné prostředí a zacházení.
- **Služby sociální prevence**, které slouží zejména k předcházení sociálního vyloučení osobám, jež jsou ohroženy sociálně negativními jevy.⁸

1.2 Dělení služeb podle místa jejich poskytování

- **Terénní služby**, které jsou poskytovány v přirozeném prostředí člověka, tedy v domácnosti, v místě, kde člověk pracuje, vzdělává se či tráví volný čas. Příkladem terénní sociální služby je například pečovatelská služba, terénní programy pro ohroženou mládež nebo osobní asistence.
- **Ambulantní služby** jsou specializovaná zařízení, do kterých člověk dochází. Příkladem mohou být kontaktní centra pro osoby ohrožené závislostí na návykových látkách nebo denní stacionáře pro osoby se zdravotním postižením.
- **Pobytové sociální služby**, jsou zařízení, ve kterých člověk v určitém období života fakticky žije. Příkladem pobytových sociálních služeb je například chráněné bydlení pro osoby se zdravotním postižením, azylové domy nebo domovy pro seniory⁹

⁸ Kolektiv autorů, *Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách*, 1. vyd. Tábor: APSS ČR, 2011, s. 247. ISBN 978-80-904668-1-4.

⁹ Tamtéž, s. 247

1.3 Standardy kvality

Standardy kvality sociálních služeb, které MPSV doporučovalo již od roku 2002, se staly závazným právním předpisem ke dni 1. 1. 2007. Znění kritérií Standardů kvality sociálních služeb je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění.¹⁰

Standardů kvality sociálních služeb je celkem 15. Jednoduše můžeme říci, že jsou to pravidla pro fungování služeb. Tato pravidla musí mít, v souladu s platnou legislativou, vypracovány všichni registrovaní poskytovatelé sociálních služeb. Poskytovatelům sociálních služeb slouží standardy kvality jako popis toho, jak má vypadat kvalitní služba, a jakým způsobem bude poskytována uživatelům. Na tvorbě těchto standardů se podílejí všichni pracovníci zařízení a zavazují se, že budou podle nich postupovat. Dodržování standardů kvality je kontrolováno. Se standardy kvality musí být seznámeni všichni zaměstnanci i uživatelé sociálních služeb. Standardy kvality dělíme na procedurální, ekonomické a provozní.¹¹

1.3.1 Procedurální standardy kvality

Procedurální standardy jsou zaměřené na uživatele sociální služby:

- Standard č. 1 – Cíle a způsoby poskytování sociální služby
- Standard č. 2 – Ochrana práv osob
- Standard č. 3 – Jednání se zájemcem o službu
- Standard č. 4 – Smlouva o poskytování sociální služby
- Standard č. 5 – Individuální plánování a průběh sociální služby
- Standard č. 6 – Dokumentace o poskytované sociální službě
- Standard č. 7 – Stížnosti na kvalitu či způsob poskytování služeb
- Standard č. 8 – Návaznost poskytované sociální služby na další služby¹²

10 MPSV.CZ. *Standardy kvality sociálních služeb*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>

11 LEDAX.CZ. *Standardy kvality sociálních služeb*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.ledax.cz/pro-verejnost/standardy-kvality-socialnich-sluzeb.html>.

12 Tamtéž, [online]. [cit. 2015-05-01].

1.3.2 Ekonomické standardy

Standardy ekonomické, někdy hovoříme o personálních standardech, se vztahují k managementu poskytované služby:

- Standard č. 9 – Personální zajištění
- Standard č. 10 – Profesní rozvoj pracovníků¹³

1.3.3 Provozní standardy

Poslední skupinou standardů kvality jsou standardy provozní. Tyto standardy se zabývají otázkami provozu poskytované služby:

- Standard č. 11 – Místní a časová dostupnost poskytované služby
- Standard č. 12 – Informovanost o poskytované službě
- Standard č. 13 – Prostředí a podmínky
- Standard č. 14 – Nouzové a havarijní situace
- Standard č. 15 – Zvyšování kvality v poskytované službě¹⁴

1.4 Individuální plánování

Individuální plánování je proces, který začíná již při jednání se zájemcem o sociální službu. Tento proces má svůj vývoj, svůj děj, svou dynamiku. Je to proces záměrný, který má za účel poskytnout uživateli služby, co největší podporu v tom, co potřebuje. Individuální plánování je procesem kontinuálním a strukturovaným. V kontextu současných požadavků na kvalitu poskytování služby lze individuální plánování označit za kontrakt. V podstatě jde o dojednání toho, jakým způsobem a jakého zaměření bude péče a podpora poskytována uživateli služby.¹⁵ Individuálním plánováním služby **není** pouhou diagnostikou, hodnocením uživatele, popisem stavu či problému, ošetrovatelským nebo výchovným plánem, stanovováním a hodnocením cílů bez uživatele ani „papírem“, který je napsán pouze z důvodu naplnění litery zákona.¹⁶

13 LEDAX.CZ. *Standardy kvality sociálních služeb*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.ledax.cz/pro-verejnost/standardy-kvality-socialnich-sluzeb.html>.

14 Tamtéž, [online]. [cit. 2015-05-01].

15 Kolektiv autorů, *Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách*, 1. vyd. Tábor: APSS ČR, 2011, s. 73. ISBN 978-80-904668-1-4.

16 Tamtéž, s. 74

Hovoříme-li o „Individuálním plánování, hovoříme o procesu, který je nařízený zákonem „*Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni plánovat poskytování sociální služby každému klientovi. Rovněž jsou poskytovatelé povinni hodnotit u každého klienta, zda a jak mu bylo poskytování sociální služby užitečné.*“¹⁷ Individuální nasmlouvání služby je prvním společným krokem tohoto procesu.

1.5 Proces individuálního plánování

Proces individuálního plánování můžeme kroky, které se opakují, dokud nedojde k naplnění cílů klientů. Je to mapování klientovi situace, stanovení postupu, zaznamenání plánu, realizace plánu, hodnocení plánu, mapování nové podoby klientovy situace. Dle (HERZOGOVÝCH, individualniplanovani.cz, 2014) se dá proces individuálního plánování vysvětlit takto:

- klíčový pracovník se snaží získat informace o klientech, jejich potřebách, očekáváních, motivaci. Tyto informace získává formou rozhovoru, pozorováním při jejich běžné práci, rozhovory s dalšími osobami, které mohou podat důležité informace. Informace je možné získat i studiem dokumentů klienta,
- klíčový pracovník analyzuje situaci klienta a hledá to, čím by služba mohla být užitečná. K nalezení vhodné podoby intervence a individuálním nastavením služby využívá klíčový pracovník komunikaci v týmu,
- po tomto kroku komunikuje klíčový pracovník s klientem a společně formulují cíle spolupráce a podobu individuálního plánu,
- domluvený postup je zapsán do záznamu v podobě individuálního plánu,
- klíčový pracovník činí kroky nutné k realizaci plánu, stejně tak klient činí kroky k realizaci individuálního plánu, v případě, že klient není dostatečně motivován, dojí k revizi individuálního plánu,
- informace za období, kdy byl plán realizován, klíčový pracovník vyhodnocuje a konzultuje je s týmem, na závěr klíčový pracovník komunikuje s klientem, společně hodnotí dosažení či nedosažení cílů a stanovují cíle a plán realizace nový.¹⁸

17 INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH. *Klíčové pojmy*. [online]. © 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.individualniplanovani.cz/co-je-individualni-planovani/klicove-pojmy/>

18 Tamtéž, [online]. © 2015 [cit. 2015-04-30].

1.6 Specifikace Domova pro seniory

„Všichni budeme jednou staří a nikde není psáno, že se z procházky budeme vracet domů, ale do domova - cítíte ten rozdíl? Až zmizí, budeme u cíle!“

Domov pro seniory LUXOR Poděbrady, poskytovatel sociálních služeb¹⁹

Pobytová sociální služba domov pro seniory zahrnuje podle § 49 zákona č.108/2006 Sb., zákona o sociálních službách, tyto základní činnosti: poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy, pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.²⁰

Matoušek definuje domov pro seniory jako „zařízení pro staré občany, kteří dosáhli věku rozhodujícího pro přiznání starobního důchodu a kteří kvůli trvalým změnám zdravotního stavu potřebují komplexní péči“.²¹

MPSV definuje domovy pro seniory jako „dlouhodobé pobytové služby seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Služba obsahuje pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy, poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, aktivizační činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.“²²

Domov pro seniory vytváří důstojnou náhradu lidem, jež nemohou žít v prostředí svého domova. Cílem je, aby se senioři cítili jako doma, byli co nejdéle nezávislí, soběstační a nebyli izolováni od okolního světa.²³

19 DOMOV PRO SENIORY LUXOR PODĚBRADY. *Motto*. [online]. © 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.dd-pdy.cz/luxor-onas.php>

20 MPSV.CZ. *Právní předpisy pro sociální služby*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/108_2006_2015.pdf

21 Matoušek. O, *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 51. ISBN 978-80-7367-368-0.

22 MPSV.CZ. *Sociální služby*. [online]. [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18661>

23 Domov pro seniory-Brno.cz. *Pomocné ruce*. [online]. © 2012 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.domovproseniory-brno.cz/>

1.7 Organizace přímé péče v domově pro seniory

„Rozhodnutí o modelu řízení je jen na řediteli a jeho možnostech nalézt opravdu kvalifikovaného člověka.“²⁴

V současnosti není v pobytových zařízeních jednotná organizační struktura. Úsek přímé péče bývá veden zdravotníkem – vedoucí sestrou nebo sociálním pracovníkem. Záleží na velikosti organizace, na organizační struktuře a na typu klientů, kteří v domově žijí. V některých zařízeních je organizace přímé péče založena na tradicích, dávno minulých.

Dle Horeckého univerzálně aplikovatelný model pro organizaci a vedení přímé péče neexistuje. Poskytování sociální služby je věcí komplexní. Sociální pracovník bude, vzhledem ke své odbornosti, spíše upřednostňovat složku sociální a zdravotnický pracovník složku zdravotní. Model, ve kterém řídí přímou péči sociální pracovník i model, ve kterém přímou péči vede zdravotnický pracovník, je legitimní.²⁵

V mnoha zařízeních je, dle Luskové, doposud běžnou praxí, že úsek přímé péče vede vrchní sestra. Tento přežitek pochází z doby, kdy se sociální práce teprve formovala. Vrchní sestry jsou erudovaní odborníci, nicméně jejich pohled na poskytovanou službu bývá zaměřen pouze zdravotně. Role zdravotníku je zcela jistě nezastupitelná, avšak v současnosti je systém nastaven na velmi vysokou podporu klientů. Zdravotní péče je pouze součástí poskytované sociální služby. Profese sociální se na člověka dívá jako na celek se všemi jeho problémy.²⁶

V Domově pro seniory v Náměšti nad Oslavou je úsek přímé péče organizována tak, že zahrnuje jak práci zdravotních sester, tak práci pracovníků v sociálních službách. Pro optimalizaci rozpětí řízení, vzhledem k zátěži manažerů, považuje ředitelka domova za vhodné, rozdělení ošetřovatelského oddělení do dvou úseků. Vedoucí zdravotnického úseku je vedoucí sestra, která koordinuje práci zdravotních sester a praktických sester. Vedoucí pečovatelského je sociální pracovníce, která má takto vytvořený prostor pro metodické řízení individuálního plánování. Dle Bařinové je výhodou této organizace

24 KAŠPÁREK, Z. *Organizace přímé péče v pobytovém zařízení pro seniory*. Sociální služby. 2014, roč. 16, č. 6-7, s. 16. ISSN 1803-7348.

25 Tamtéž, s. 6

26 KAŠPÁREK, Z. *Organizace přímé péče v pobytovém zařízení pro seniory*. Sociální služby. 2014, roč. 16, č. 6-7, s. 14-15. ISSN 1803-7348.

práce prostor pro sledování kvality poskytované péče a hodnocení pracovníků. Vzhledem ke stále rostoucím požadavkům na podporu realizace individuálních potřeb klientů, není tato organizační struktura konečnou.²⁷

V SENIOR centru Blansko, za dobu existence tohoto zařízení, vyzkoušeli několik variant organizace přímé péče. Zpočátku byla organizační struktura nastavena tak, že zdravotní sestry i pečovatelky vedl zdravotník. Později byl úsek přímé péče rozdělen na dva úseky. Zdravotní sestry a rehabilitační pracovníky vede zdravotník. Pečovatelský úsek řídí, metodicky vede a koordinuje sociální pracovníce, které na jednotlivých odděleních „pomáhají“ koordinátorky, jež „zodpovídají za plánování průběhu poskytování služby a jsou jakýmsi pomyslným „styčným důstojníkem“ mezi pečovatelkami a vedením“. Tento systém velmi dobře funguje, protože úseky spolupracují jako tým. Tomu odpovídá i kvalitní komunikace mezi všemi členy týmu.²⁸

V Domově pro seniory v Heřmanově Městci úsek přímé péče řídí pracovníce se vzděláním v sociální i zdravotní oblasti – manažerka sociálně ošetrovatelského úseku. Vedoucí přímé péče má odborné vzdělání v sociální oblasti a ošetrovatelství. Pět stanic, které přímou péči vykonávají, vedou pracovníci se zdravotním vzděláním, kteří si postupně doplňují i vzdělání v sociální oblasti.²⁹

1.8 Vhled do profese sociálního pracovníka

Dle platné legislativy vykonává sociální pracovník „sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace“.³⁰

27 KAŠPÁREK, Z. *Organizace přímé péče v pobytovém zařízení pro seniory*. Sociální služby. 2014, roč. 16, č. 6-7, s. 14-15. ISSN 1803-7348.

28 Tamtéž, s. 7

29 SOCIÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ. CZ. *Legislativní podklady pro vzdělávání sociálních pracovníků*. [online]. © 2010 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.socialni-vzdelavani.cz/legislativni-podklady-pro-vzdelavani-socialnich-pracovniku>.

30 Tamtéž, [online]. © 2010 [cit. 2015-04-27].

1.8.1 Odborná způsobilost k výkonu profese

Podmínky odborné způsobilosti pro výkon povolání sociálního pracovníka jsou definovány zákonem o sociálních službách takto:

- Vyšší odborné vzdělání v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost.
- Vysokoškolské vzdělání zaměřené na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku.
- Absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v uvedených oblastech v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského vzdělání v oblasti studia, která není uvedena výše.³¹

1.8.2 Manažer v sociálních službách

Diplom sociálnímu pracovníkovi k řízení nestačí. Ideálním manažerem se sociální pracovník stává v případě, že má zkušenosti, dovednosti, přirozenou schopnost vést a znalost managementu. To je pro vedení přímé péče nezbytné.³² „*Hlavní podmínkou úspěchu manažera je mít předpoklady pro řídicí činnosti na dané úrovni. Ty jsou jednak vrozené, jednak získané výchovou, vzděláním a praxí.*“³³ Kompetence manažera není jasně dána jako například u kvalifikace profesní. Jde především o schopnost člověka měnit se, učit se a rozvíjet se v souvislosti své osobní i profesní způsobilosti. Kompetence můžeme vnímat jako nadstavbu, která člověku umožní rozvoj své profesní kariéry. Kompetence můžeme považovat za výjimečný zdroj jednotlivců i organizací, které jimi disponují. Za nejpodstatnější manažerské kompetence lze považovat odborné znalosti a jejich aplikace do praxe, práci s informacemi, schopnost analyzovat rizika, umění hospodařit s časem, projektové řízení a další.³⁴

31 *SOCIÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ. CZ. Legislativní podklady pro vzdělávání sociálních pracovníků.* [online]. © 2010 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.socialni-vzdelavani.cz/legislativni-podklady-pro-vzdelavani-socialnich-pracovniku>.

32 KAŠPÁREK, Z. *Organizace přímé péče v pobytovém zařízení pro seniory.* Sociální služby. 2014, roč. 16, č. 6-7, s. 14-15. ISSN 1803-7348.

33 ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. *Projektový management.* Ostrava: VŠB-TU. 2008, s. 45. ISBN 978-80-248-1686-9.

34 VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí.* 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 83. ISBN 978-80-86723-54-9.

1.8.3 Potřebné znalosti a dovednosti manažera v sociálních službách

- **Dokonalá znalost standardů kvality** – sociální pracovník rozumí požadavkům standardů kvality, zná jejich smysl, dokáže vysvětlit jejich vzájemnou provázanost a návaznost, umí propojit teorii s praxí na příkladech dobré praxe.
- **Komunikační dovednosti** – má srozumitelné vyjadřování, které dokáže přizpůsobit složení týmu klíčových pracovníků, umí naslouchat, klást ověřující otázky, ovládat techniky aktivního naslouchání.
- **Umění řídit práci skupiny** – dokáže pojmenovat účel a cíl společné práce. Dokáže vytvořit bezpečný prostor pro komunikaci všech členů týmu, udrží téma i čas pro diskuzi, ukončit diskuzi pojmenováním nejpodstatnějších výstupů a dokáže získat zpětnou vazbu.
- **Umění učit a motivovat** – dokáže prezentovat téma, zaujmout, vtáhnout členy týmu do tématu, uvádět příklady z praxe, zná a umí použít spektrum motivačních prvků, s ohledem na kontext služby reflektuje vlastní možnosti pro motivaci týmu.
- **Umění kontrolovat a podporovat dobrou praxi** – dokáže stanovit jasná kritéria pro hodnocení dobré praxe, poskytuje pozitivní i negativní zpětnou vazbu, se závěry kontroly dokáže pracovat způsobem podporujícím.³⁵

Vedoucí sociální pracovníci jsou pro organizaci nositelem poslání. Jejich klíčový úkolem je vést lidi, důležitá proto je jejich schopnost nadhledu, ochota komunikovat, důslednost a smysl pro odpovědnost, schopnost a ochota naslouchat druhým. Sociální pracovník by měl mít morální kvality a schopnost orientovat se na úkol, nikoliv na prosazení své autority.³⁶ Schopnost vést je osvojenou dovedností, nikoliv talentem vrozeným. Ti nejlepší vedoucí si to uvědomují a usilovně pracují na zdokonalování umění vést. Podstatné je „*být zakotvený v současnosti, ale zaměřený na budoucnost*“. Schopný lídr zvládá organizaci času v současnosti a zároveň plánovat budoucnost.³⁷

35 HOLKOVÁ, I. a GABRYSZ, A. *Manuál pro metodiky v sociálních službách*. Praha: INSTAND, a. s., s. 10

36 MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 330. ISBN 80-7178-548-2.

37 SHARMA, S. R. *Umění vést - Osm rituálů vizionářských vůdců podle Mnicha, který prodal své ferrari*. Praha: Rybka Publishers, 2014, s. 57. ISBN 978-80-87950-09-8

2 KLÍČOVÝ PRACOVNÍK

Klíčový pracovník je zaměstnancem poskytovatele sociální služby. Klíčový pracovník je pro individuální plánování průběhu služby a hodnocení naplňování osobních cílů přidělen každému uživateli sociální služby. Zaměstnance do pozice klíčového pracovníka vybírá management organizace. Pro uživatele sociální služby je mnohdy klíčový pracovník nejenom partnerem pro plánování a průběh služby, ale stává se i jeho důvěrníkem. Pokud nastane situace, ve které zaměstnanec a uživatel služby nejsou schopni partnerské komunikace a spolupráce, mají pracovníci i uživatelé služby nárok na změnu.³⁸ Klíčovým pracovníkem v domově pro seniory by se měl vždy stát pracovník přímé péče, který je s uživatelem v téměř každodenním styku. Většinou to tedy jsou pracovníci v sociálních službách nebo zdravotní sestry. Klíčový pracovník by měl být pro tuto svou činnost v procesu individuálního plánování dále vzděláván. V rámci své činnosti pomáhá klíčový pracovník uživateli služby s formulováním potřeb a osobních cílů a podporuje uživatele k využití jeho vlastních vnitřních zdrojů pro naplnění potřeb k dosažení cílů. S uživatelem dále klíčový pracovník projednává poskytování služby, ověřuje si spokojenost, potřebnost dojednané podpory a případně domlouvá jinou vhodnější podporu.³⁹

2.1 Role klíčového pracovníka

V závislosti na druh poskytované sociální služby, má klíčový pracovník několik různých rolí, které jsou však mezi sebou více či méně provázány. Záleží také na metodice, která je v organizaci poskytující sociální službu nastavená Tyto role můžeme označit jako:

- poradce – konzultant řešení,
- zprostředkovatel informací, terapeut, obhájce,
- pomocník při vyhledávání potřeb a osobních cílů,
- realizační pracovník.⁴⁰

38 Kolektiv autorů, *Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách*, 1. vyd. Tábor: APSS ČR, 2011, s. 30. ISBN 978-80-904668-1-4.

39 Tamtéž, s. 116

40 Kolektiv autorů, *Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách*, 1. vyd. Tábor: APSS ČR, 2011, s. 127. ISBN 978-80-904668-1-4

2.1.1 Základní znalosti pro práci klíčového pracovníka

- kdo je uživatelem sociální služby,
- co je kvalita sociálních služeb, co jsou standardy kvality,
- co je individuální plán, co je plánování sociální služby,
- jaká je role klíčového pracovníka,
- kdo klíčového pracovníka vede a řídí.⁴¹

2.1.2 Dovednosti klíčového pracovníka

- znalost a respekt k lidským právům, zajištění individuálního přístupu,
- podpora soběstačnosti,
- práce s přáním a potřebami klientů v souladu s posláním organizace,
- citlivá práce s potřebami klientů, které se skrývají za jednotlivými přáními,
- činnost vztahující se k jasným cílům a posláním organizace,
- ověřování si své práce supervizí, práce v týmu.
- vedení nedirektivního rozhovoru, naslouchání, přizpůsobit komunikaci uživateli,
- vnímat, porozumět a identifikovat potřeby uživatele,
- být empatický, respektovat hranice, reagovat přiměřenou podporou, zvládat rizikové situace,
- odmítat neoprávněné požadavky, zapisovat, organizovat, sebereflektovat,
- unést nepříznivou situaci uživatele a konfrontaci s představou o dokonalosti,
- týmově spolupracovat.⁴²

41 Kolektiv autorů, *Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách*, 1. vyd. Tábor: APSS ČR, 2011, s. 127. ISBN 978-80-904668-1-4

42 Tamtéž, s. 118, 129

2.2 Teorie představ o roli klíčového pracovníka

Specifické formy chování, které využíváme k naplňování určitých cílů, můžeme vyjádřit pomocí tzv. rolí. „*Role podtrhuje úlohu člověka při práci, jeho chování dovnitř i vně organizace a to, co se od něho očekává. Tedy hlavně to, jaké úkoly má plnit.*“⁴³

Tabulka č.1 – Teorie představ o roli klíčového pracovníka

	Klíčový pracovník jako koordinátor práce týmu	Klíčový pracovník jako administrátor indiv. plánu	Klíčový pracovník jako důvěrník / partner klienta	Klíčový pracovník jako podporovatel klienta při plnění jeho přání, cílů
Procedurální přístup / situační přístup	Procedurální zaměřený na management péče (Watson, West) / Situační zaměřený na komplexní péči i ve prospěch kl. (Barrett, Sellman, Thomas)	Procedurální zaměřený na plánování předem vymezených činností, jejich realizaci, hodnocení a přesné zaznamenávání (Hermanová)	Situační, klient je vnímán jako jedinečná osobnost (Matoušek; Navrátil)	Situační zaměřený na řešení problémů, které klient aktuálně vnímá jako důležité (Matoušek; Watson, West; Doel, Marsh)
Individuální přístup / depersonalizace	Individuální přístup, zal. na komplexním posouzení živ. situace / depersonalizace, vnímání klienta jako pouhého „objektu péče“	Depersonalizace, uniformní přístup ke klientům, poskytování stejných úkonů každému klientovi	Individuální přístup, bezvýhradně přijetí klienta, vnímání klienta jako jedinečné osobnosti (Matoušek; Navrátil)	Individuální přístup, zaměřený na využití klientových individ. zdrojů a posilování jeho silných stránek (Doel, Marsh)
Participace na rozhodování, symetrie / nutnost podřídit se, jednostrannost	Participace, symetrie, aktivní podíl klienta na rozhodování (Barrett, Sellman, Thomas) / jednostrannost, nutnost podřídit se personálu a pravidlům org.	Nutnost podřídit se, jednostrannost, klient jako pasivní příjemce vymezených úkonů	Participace, symetrie, klient je chápán jako svobodná bytost, která je schopná se rozvíjet (Matoušek; Navrátil)	Participace, symetrie, přístup založený na partnerství a posilování, klient chápán jako expert na svoji situaci (Matoušek; Watson, West)
Dlouhodobá práce s klientem / krátkodobá práce s klientem	Dlouhodobá, podle potřeby se zapojují různí odborníci	Krátkodobá/dlouhodobá, záleží na časovém ohraničení plánu činností	Dlouhodobá, zaměřená na klientův rozvoj, sebeaktualizaci (Matoušek; Navrátil)	Krátkodobá, zaměřená na plnění konkrétních cílů (Matoušek; Watson, West; Doel, Marsh)
Zapojení celého týmu / zapojení pouze klíčového pracovníka	Tým odborníků, klíčový pracovník jako koordinátor	Tým, každý člen týmu plní přesně vymezené a naplánované úkony (Hermanová)	Důraz na vztah mezi pracovníkem a klientem (Matoušek; Navrátil), spolupráce s týmem	Pracovník/tým – záleží na charakteru stanovených cílů
Otevřenost / uzavřenost vůči vnějšímu prostředí	Spíše otevřenost, na práci s klientem se mohou podílet také externí odborníci	Spíše uzavřenost, vše je plánováno výhradně v rámci zařízení	Spíše uzavřenost, důraz na budování vztahu mezi pracovníkem a klientem	Spíše otevřenost, na naplňování cílů klienta se mohou podílet i soby a instituce mimo zařízení

Zdroj⁴⁴

43 ČASTORAL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 96. ISBN 978-80-86723-76-1

44 STANKOVÁ, M. *Role klíčového pracovníka v domově pro seniory a jeho metodické vedení*. Strana 54 Dostupné z: http://socialniproace.cz/soubory/sp3_2011_web-140320151102.pdf

2.3 Týmová spolupráce klíčových pracovníků

Charakteristické pro pracovní skupinu je přidělení konkrétního pracovního úkolu každému členovi. Za splnění úkolu zaměstnanec zodpovídá svému vedoucímu. Pracovní skupiny mají minimální identitu a minimální soudržnost. Týmem můžeme nazvat skupinu lidí, jejichž schopnosti se vzájemně doplňují. Odpovědnost za splnění daného cíle je rozložena na celý tým. Zásadní pro týmovou práci je formulace skutečně společného cíle všech členů, který bude přesahovat individuální cíle jednotlivců. Příkladem společného cíle může být vybudování systému, který pro všechny členy týmu bude oporou nebo „**zlepšení podmínek pro život lidem, kteří v domově pro seniory žijí**“.⁴⁵

Kvalitní spolupráce v týmu je pro jednotlivé členy náročná. Vyžaduje velmi vysoké rozumové, energetické a emoční investice. Všem členům však tým poskytuje nenahraditelnou devizu v podobě smyslu jejich práce. V neposlední řadě se všem členům týmu dostává sociálního přijetí a pocitu bezpečí. V týmu funguje skupinové myšlení. Členové týmu mají společné cíle, zájmy, hodnoty a způsob vidění světa. Důraz je kladen zejména na kooperaci jednotlivých členů a podporu i na neformální úrovni. Pokud v týmu vznikne konflikt, je řešen okamžitě, a nedochází tak k narušování vztahů ve skupině. V týmu existuje skupinová morálka, která je striktně dodržována. „*Odpovědnost jednotlivých členů skupiny je jasně dána, není člen, který by se tzv. „vezl*“.“ Všem členům týmu je poskytována určitá dávka autonomie a samostatného rozhodování o skupinových záležitostech. Na rozhodnutích, která se týmu týkají, participují všichni členové, což je nezbytnou součástí dobré skupinové práce.⁴⁶

Týmová spolupráce klíčových pracovníků v sociálních službách má velký význam a přínos pro uživatele služby. Projevuje se zejména v oblasti individuálního plánování. Ochota spolupracovat, být členem týmu a vzájemný respekt jsou zárukou kvalitního poskytování podpory uživatelům služby.⁴⁷

45 HOLKOVÁ, I. a GABRYSZ, A. *Manuál pro metodiky v sociálních službách*. Praha: INSTAND, a. s., s. 10

46 BUSINESSINFO.CZ. *Skupina jako motivační činitel*. [online]. © 1997-2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/skupina-jako-motivacni-cinitel-2814.html>

47 Kolektiv autorů, *Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách*, 1. vyd. Tábor: APSS ČR, 2011, s. 127. ISBN 978-80-904668-1-4

3 VEDENÍ TÝMU KLÍČOVÝCH PRACOVNÍKŮ

3.1 Vedení týmu

„Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci.“

Peter F. Drucker⁴⁸

Vedoucí týmu jsou pro zaměstnance nejenom pracovní autoritou, ale i autoritou sociální, tedy přirozenou. Úkolem vedoucího týmu je zejména průběžně posilovat soudržnost skupiny a podporovat formální i neformální setkávání členů skupiny.⁴⁹

Dle Hermanové (In: Stanková, 2010) by „odbornými garanty individuálních plánů“ měli být výhradně sociální pracovníci, kteří jsou jedinými kompetentními zaměstnanci k odbornému posouzení kvality sestaveného plánu.⁵⁰

Vedení – Leadership je jednou ze základních manažerských funkcí ve všech novějších pojetích. Tento koncept vedení klade důraz na úlohu manažera ve vedení lidí. Vedení je založené na stanovení vize a zapojování lidí pomocí motivování včetně používání zmocnění a dalších metod. Charakteristická je zejména větší pravomoc a odpovědnost pracovníka.⁵¹

Integrální součástí druhu manažerské funkce „Řízení lidských zdrojů“ je vedení lidí. *“Lidé jsou rozděleni svojí inteligencí, osobností, schopnostmi, ale i původem a kulturním založením.“* Zpravidla se tedy lidé liší vyznávanými hodnotami, schopnostmi a dovednostmi. Dále stupněm rozvinutých potřeb a očekáváním naplnění potřeb. V neposlední řadě osobními vizemi, cíli a plány. Od manažera vyžaduje vedení maximální využití všech svých schopností, dovedností a vlastností. *„Vést znamená cílevědomě motivovat, stimulovat, aktivizovat a ovlivňovat k splnění cílů.“⁵²*

48 EVERESTA. *Vedení a komunikování*. [online]. © 2013 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/vedeni-komunikovani-leadership-communicating>

49 BUSINESSINFO.CZ. *Skupina jako motivační činitel*. [online]. © 1997-2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/skupina-jako-motivacni-cinitel-2814.html>

50 STANKOVÁ, M. *Role klíčového pracovníka v domově pro seniory a jeho metodické vedení*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: http://socialni prace.cz/soubory/sp3_2011_web-140320151102.pdf

51 MANAGEMENT MANIA. *Vedení a komunikování*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

52 ČASTORAL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 95. ISBN 978-80-86723-76-1

3.2 McGregorova teorie XY

Moderní management přináší mnoho přístupů a metod ke zkvalitnění a aktivizaci pracovníků se zaměřením na plnění cílů. Tyto metody jsou z pravidla postaveny na posílení demokratizace a autonomie a samostatnosti. Ze dvou krajních předpokladů chování průměrných pracovníků vychází McGregorova teorie XY.⁵³ Tato metoda rozděluje pracovníky a manažery organizace do dvou skupin podle toho, jak se podřízení chovají a jak manažeři vedou své podřízené:

Teorie X

- Zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci.
- Motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny).
- Práce zaměstnance musí být kontrolována.
- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti.
- Zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost.
- Zaměstnanci mají nechuť ke změnám.⁵⁴

Teorie Y

- Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek.
- Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost a dokonce ji aktivně vyhledává.
- Zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi.
- Zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace. Zaměstnanec prokazuje aktivní tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace.⁵⁵

53 ČASTORAL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 96. ISBN 978-80-86723-76-1

54 MANAGEMENT MANIA. *McGregorova teorie XY*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

55 Tamtéž, [online]. [cit. 2015-05-01].

Při vedení lidí je podstatné, aby lídr nejenom poskytoval pomoc, podporu a inspiraci, ale aby také ukazoval příklady. Potřebná je znalost toho, co lidi motivuje k plnému rozvinutí jejich schopností. Vedoucí pracovník musí zaměstnancům pomoci objevit jejich vlastní schopnosti, překonávat omezení a nalézt vnitřní motivační zdroje. Někoho motivovat dovede manažer v případě, že se dokáže „vcítit do jeho kůže“. Bez vzájemné důvěry

a pochopení by v oblasti motivace bylo možné dokázat velmi málo. Při motivaci se manažer nemůže zaměřit pouze na jednotlivé členy týmu, ale musí motivovat i tým jako celek, a to zejména k týmovému rozvoji.⁵⁶

3.3 Motivace klíčových pracovníků

Motivace je při vedení lidí velmi důležitá. Zaměstnance nemotivuje k výkonu pouze odměna za odvedenou práci. Pro vedoucí pracovníky je nezbytně důležité vědět o motivaci co možná nejvíce. „*Lídr musí vědět, co motivuje jeho samotného, musí se sám umět motivovat a teprve pak může začít inspirovat a motivovat ostatní. Musí znát i umět. Teprve pak může vést.*“⁵⁷ Chování lidí je vědomě či nevědomě zaměřeno na dosažení určitého cíle. Vyznačuje se určitou intenzitou a dobou trvání. Motivace je psychologickým procesem, který vede k aktivizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání k dosažení cíle. Motivace vyjadřuje souhrn skutečností, které nás podporují nebo tlumí k tomu, abychom konali nebo nekonali. Člověk, který chce motivovat druhé lidi, musí především znát sám sebe a svou motivaci, proč chce motivovat ostatní a čeho chce jejich motivací dosáhnout. Osobní příčinou určitého chování člověka jsou motivy.⁵⁸ „*Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů, stimulačních či aktivizačních faktorů. Motivace úzce souvisí s výkonností člověka.*“⁵⁹

56 VEDEME. CZ. *Výbrané teorie k vedení lidí*. [online]. © 2003-2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

57 Tamtéž, [online]. © 2003-2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

58 Kolektiv autorů. *Individuální plánování a role klíčového pracovníka*. Tábor: APSS ČR, 2011, s. 210 - 211. ISBN 978-80-904668-1-4.

59 MANAGEMENT MANIA. *Motivace a motivování*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Na umění manažera je postavena profesionální motivace, tedy umění vést zaměstnance k tomu, aby aktivně plnili cíle organizace. Manažer by měl být schopen u podřízeného podnítit zájem angažovat se, rozvinout jeho ochotu k angažovanosti a zvnitřnění „chtění“ angažovat se. Toto by mělo u zaměstnance vést k vytvoření osobního zájmu, soustředění úsilí na zájem a propojení tohoto s potřebami organizace. K dosažení cílů organizace jsou, dle Častorála, třemi důležitými složkami motivace:

- Směr, tedy zaměření na cíle a prostředky jejich naplňování,
- Intenzita, tedy úsilí, které vynakládáme,
- Trvání, tedy doba, po kterou se o to pokoušíme a jak vytrvale to dokážeme.⁶⁰

Motivování je úsilí člověka nebo skupiny lidí vytvořit u jiného člověka nebo skupiny lidí motivaci pro požadované chování. Motivování je nezbytnou součástí řízení, a vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci.⁶¹

Obrázek č. 1 – 19 faktorů motivovanosti



Zdroj⁶²

60 ČASTORAL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 97. ISBN 978-80-86723-76-1.

61 MANAGEMENT MANIA. *Motivace a motivování*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

62 STUDIE BEST EMPLOYERS ČR. *Metodologie-část studie*. [online]. © 2003-2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/methodology.htm>

3.3.1 Teorie dvou faktorů Fredericka Herzberga

Na základě empirických výzkumů identifikoval Frederick Herzberg dvě významné skupiny faktorů – faktory hygienické a faktory motivační. Snahou manažerů by mělo být zejména naplňování hygienických faktorů, které je ovšem nutné doplnit faktory motivačními, jejichž funkcí je hnát výkonnost pracovníka vpřed. Herzbergovu teorii lze vysvětlit takto:

- „*Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá sice pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti nebo dokonce zloby zaměstnanců.*“ Tyto faktory bere pracovník jako samozřejmost. Účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Příkladem je nevyplacená mzda, což by pracovník těžce nesl, ale pokud je mzda vyplacena, není to přímý motivační stimul.⁶³
- „*Oproti tomu naplnění motivačních faktorů je nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům.*“ Účinek motivačních faktorů na motivaci je dlouhodobý a jejich nenaplnění nemusí vždy znamenat nespokojenost. Příkladem může být udělená pochvala.⁶⁴

3.3.2 McClellandova teorie získaných potřeb

Další teorií, která se zabývá motivací lidí, je teorie získaných potřeb, kterou v roce 1958 zveřejnil americký psycholog David McClelland v roce 1958. Tato teorie je založená na tom, že motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb:

- **potřeba něčeho dosáhnout** – achievement motivation – potřeba něco dokázat, předstihnout ostatní a hledat uznání,
- **potřeba moci** – authority/power motivation – potřeba vládnout, ovlivňovat ostatní a mít nad nimi moc,
- **potřeba někam patřit** – affiliation motivation – potřebu být součástí něčeho, chtít rozvíjet vztahy a toužit po přátelství.⁶⁵

63 MANAGEMENT MANIA. *Herzbergova teorie dvou faktorů*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

64 MANAGEMENT MANIA. *Herzbergerova teorie dvou faktorů*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

65 MANAGEMENT MANIA. *McClellandova teorie získaných potřeb*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>

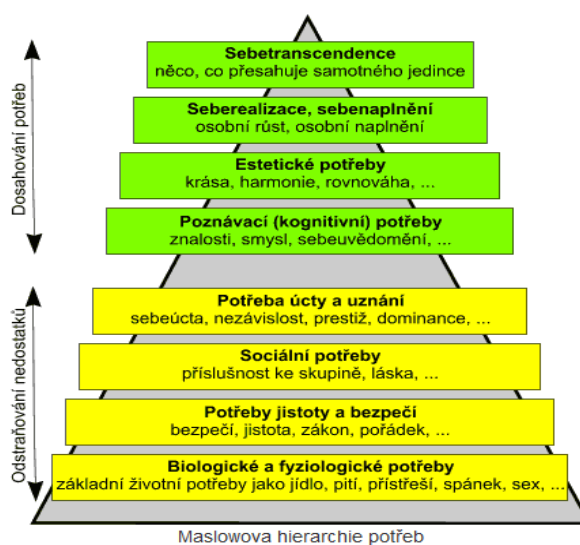
McClellandovu teorie získaných potřeb lze využít především v jednání mezi lidmi a v nastavování motivačních faktorů pro konkrétního člověka. Každý člověk má dle McClellanda všechny tři potřeby, záleží pouze na jeho vnitřních prioritách, která potřeba převládá.⁶⁶

3.3.3 Maslowova pyramida potřeb

Maslowova pyramida potřeb je hierarchií lidských potřeb, která se také využívá při motivaci lidí v organizaci. Pyramidu potřeb sestavil v roce 1943 americký psycholog Abraham Maslow takto:

- fyziologické potřeby,
- potřeba bezpečí a jistoty,
- potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti,
- potřeba uznání, úcty,
- potřeba seberealizace.⁶⁷

Obrázek č. 2 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj⁶⁸

66MANAGEMENT MANIA *McClellandova teorie získaných potřeb*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mccllellandova-teorie-ziskanych-potreb>

67 MANAGEMENT MANIA. *Maslowova pyramida potřeb*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb>.

68 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB. *Maslowova pyramida potřeb* [online]. © 2005-2013 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

3.3.4 Maslowova pyramida potřeb upravena na oblast pracovní motivace

- **fyzické pracovní podmínky** – bezpečnost práce, odpovídající pracovní prostředí,
- **pracovní jistoty** – plnění závazků ze strany vedení, odměna za vykonanou práci,
- **vztahy** – na pracovišti, firemní kultura,
- **kladné hodnocení a respekt pracovního týmu,**
- **užitečná, kreativní a naplňující práce.**⁶⁹

3.4 Metodické vedení klíčových pracovníků

Dle Hermanové (In: Stanková, 2010) je metodický vedoucí klíčových pracovníků považován za prostředníka mezi pracovníky přímé péče a vedením organizace. Metodičtí vedoucí klíčových pracovníků jsou v domovech pro seniory označováni jako garanti nebo koordinátoři procesu individuálního plánování a činnosti klíčových pracovníků.⁷⁰

Metodické vedení a konzultační podpora ze strany sociálního pracovníka je pro práci klíčového pracovníka stěžejní. Odborné znalosti a zkušenosti, které metodici – sociální pracovníci poskytují, jsou pro proces individuálního plánování sociální služby zásadní. V roli metodika je sociální pracovník koordinátorem individuálního plánování, který zajišťuje proces plánování pro danou sociální službu. Koordinuje tedy práci pracovního týmu a poskytuje metodické vedení klíčovým pracovníkům. Cílem metodik je poskytnout návody a pracovní postupy pro všechny oblasti vztahující se k individuálnímu plánování. Na základě metodik by měl klíčový pracovník dokázat poskytnout podporu klientovy na profesionální úrovni. Metodiky by také měla být oporou a podporou nových členů týmu, kteří doposud nemají zkušenosti s procesem individuálního plánování.

69 HÁLEK, V. *Vedení a motivace zaměstnanců*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z http://halek.info/www/dokumenty/05-Vedeni_a_motivace_zamestnancu.pdf

70 BUSINESSINFO.CZ. *Skupina jako motivační činitel*. [online]. © 1997-2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/skupina-jako-motivacni-cinitel-2814.html>

3.5 Hodnocení klíčových pracovníků

Pravidelné hodnocení je stejně jako motivace k pracovnímu výkonu podstatou vedení klíčových pracovníků v domově pro seniory. Častorál uvádí že „*pravidelné hodnocení pracovníků, jejich pracovního výkonu a chování je nedílnou součástí manažerské práce na všech úrovních*“.⁷¹

Hodnocení zaměstnanců je základem pro odměňování a oblast motivování. V neposlední řadě má hodnocení pro organizaci významnou informační hodnotu, která je důležitá k profesnímu rozvoji. Hodnocení by mělo pracovníky motivovat k lepším výkonům. Hodnocení by mělo být adekvátní k pracovnímu zařazení a charakteru činnosti, která je vykonávána. Na výsledky hodnocení by v organizaci mělo navazovat zvyšování kvalifikace zaměstnanců.⁷²

Dříve bylo hodnocení zaměstnanců zaměřeno zejména na množství a kvalitu odvedené práce. V současnosti je hodnocení komplexnější. Hodnotí se nejenom pracovní výkon, ale i celkový přístup k práci, ochota k vlastnímu zdokonalování se, schopnost přizpůsobovat se změnám a další. Hodnocení má umožnit manažerům a hodnoceným pracovníkům vyhodnotit ve sledovaném období z hlediska pracovní výkonnosti, kvality odvedené práce, samostatnosti v práci a pracovního postoje. Na základě analýzy stávajícího stavu zjistíme to, na co se zaměřit v budoucím období. Hodnocení má podobu formální i neformální. Neformální hodnocení je průběžnou kontrolou pracovního chování a plnění zadaných úkolů, což je každodenní činnost manažerů. Formální hodnocení zaměstnanců se odehrává v pravidelných, periodicky se opakujících, intervalech a má standardizovanou podobu. Podklady, které z hodnocení vzejdou, lze použít k porovnávání pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců. Nevýhodou formálního hodnocení je vysoká náročnost na přípravu, zpracování a evidenci výsledků. Mezi hlavní výhody formálního hodnocení patří zejména jeho komplexnost a využitelnost jak ve prospěch organizace, tak k samotnému rozvoji zaměstnanců.⁷³

71 ČASTORAL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 95. ISBN 978-80-86723-76-1.

72 Tamtéž, s. 95

73 BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 77-80. ISBN 978-80-7452-020-4.

3.5.1 Metody hodnocení

- **verbální** – volný nebo strukturovaný slovní popis,
- **neverbální** – numerické nebo grafické hodnotící škály hodnocených způsobilostí,
- **kombinované** – hodnotící škály doplněné o slovní výklad.⁷⁴

Postup hodnocení lze rozdělit do tří fází, kterými jsou fáze přípravná, fáze získávání a dokumentace informací a fáze vyhodnocování informací o pracovním výkonu. V přípravné fázi vycházíme z analýzy pracovního místa a je nezbytné stanovit cíl, metodu a formu hodnocení. Dále pak postup hodnocení, jeho pravidla a zásady. Ve druhé fázi monitorujeme a pozorujeme zaměstnance při práci, a také zkoumáme výsledky práce. Podstatné informace, které v této fázi zjistíme, zaznamenáváme do dokumentace zaměstnance. V poslední fázi vyhodnocujeme pracovní výsledky, schopnosti zaměstnance a jeho pracovní chování. Existuje mnoho forem hodnocení. Za nejobvyklejší formy hodnocení lze považovat cyklické sebehodnocení, hodnotící rozhovor, 180ti stupňové hodnocení, 360ti stupňové hodnocení a 540ti stupňové hodnocení. Z věcného hlediska jde při hodnocení o srovnání stanovených cílů, dále o srovnání s pracovními normami a o metodu kritických případů. Další hodnotící metody se zabývají např. absencí, fluktuací nebo vztahy mezi spolupracovníky.⁷⁵

Tabulka č. 2 – Oblasti formálního hodnocení

	Hodnocené období	Následující období
Pracovní výkon	Dosažené výsledky, splnění pracovních úkolů a cílů.	Nastavení pracovních úkolů a cílů na další období.
Rozvoj	Co zaměstnanec umí, co se naučil, splnění rozvojových cílů.	Co se má naučit, v čem se má zlepšit, nastavení rozvojových cílů. Další uplatnění a kariéra ve firmě.
Chování	Jak se projevoval (choval) k nadřízenému, spolupracovníkům, zákazníkům ... Jaký měl vztah k práci.	Co by měl změnit nebo zlepšit ve svém chování – požadavky a očekávání.
Spokojenost	S čím a jak byl / nebyl spokojený (pracovní prostředí a podmínky, chování a styl práce nadřízeného ...).	Co navrhuje změnit / zlepšit.

Zdroj⁷⁶

74 BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 78-79. ISBN 978-80-7452-020-4

75 Tamtéž, s. 79.

76 SILNĚPRACOVIŠTĚ.CZ. *Oblasti formálního hodnocení*. [online]. © 2012 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-3.html>

Důležitou součástí hodnocení zaměstnanců je hodnotící pohovor. Je to prostor nejenom pro seznámení zaměstnance s výsledkem hodnocení, ale i prostor pro připomínky, zformulování návrhu na zlepšení, na kvalifikační rozvoj zaměstnance, přeřazení na jinou práci, ocenění dlouhodobě nadstandardního výkonu či povýšení. Hodnotícím pohovorem jsou sledována jak kritéria výkonová, tak kritéria potenciálová. Důraz je kladen na budoucí potřeby organizace a zároveň na motivaci zaměstnance. „*Atmosféra hodnotícího pohovoru by měla být uvolněná, přátelská, naplněná porozuměním.*“⁷⁷

⁷⁷ BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 78-79. ISBN 978-80-7452-020-4

PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE

4.1 CÍLE VÝZKUMU

Sociální pracovník je v domově pro seniory garantem poskytované sociální služby. Cílem výzkumu je sběr dat a informací, které sociální pracovník potřebuje získat jako přípravu k hodnocení klíčových pracovníků.

4.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ

Hypotéza č. 1 – Klienti Domova pro seniory Luxor Poděbrady, poskytovatel sociálních služeb znají jméno svého klíčového pracovníka.

Ke stanovení této hypotézy mě vedl fakt, že je klientům klíčový pracovník osobně představen sociálním pracovníkem, který jim zároveň předá vizitku se jménem klíčového pracovníka. Dále je již na samotném klíčovém pracovníkovi, aby pomohl klientům se zapamatováním si svého jména.

Hypotéza č. 2 – S klíčovým pracovníkem si klienti povídají minimálně jednou za 14 dní.

Z pozorování na pracovišti se domnívám, že klíčový pracovník komunikuje se svými klienty při každé pracovní směně, tedy cca 12x v měsíci. Vzhledem k vnímání času seniory se domnívám, že odpověď na otázku č. 3 bude jednou za 14 dní. Pravidelné hodnocení Individuálního plánu, jehož písemné zpracování je kontrolováno sociálním pracovníkem, provádí klíčový pracovník jednou za měsíc.

Hypotéza č. 3 – Termín „Individuální plánování“ je pro klienty nejasný, ale o stanoveném cíli a přání mají klienti povědomí.

Domnívám se, že s pojmem Individuální plánování se klienti poprvé setkají, když společně se sociálním pracovníkem dojednávají podmínky sociální služby, která jim

bude v domově pro seniory poskytována. Z pozorování pracovního chování klíčových pracovníků předpokládám, že tento termín příliš nepoužívají. O stanovených cílech a přáních mají klienti povědomí.

Hypotéza č. 4 – V případě potřeby se klienti obrací na kteréhokoliv pracovníka domova pro seniory, nečekají tedy, až bude přítomen jejich klíčový pracovník.

Ke stanovení této hypotézy mě vede osobní zkušenost. Přestože pracuji jako sociální pracovnice v Komunitním centru, které je „odloučeným pracovištěm“ poskytujícím ambulantní sociální služby, kontaktují mě klienti domova pro seniory vždy, když mě vidí. Podstatné je uspokojení jejich potřeb a přání ihned, bez ohledu na pracovní zařazení přítomného pracovníka.

Hypotéza č. 5 – Záznamy individuálních plánů, který klíčový pracovník pravidelně aktualizuje, jsou kvalitně zpracovány.

Záznamy individuálních plánů jsou jednou měsíčně kontrolovány sociálním pracovníkem. Domnívám se tedy, že klíčoví pracovníci vědí, jak správně záznamy zapsat.

4.3 ZVOLENÉ METODY VÝZKUMU

Pro provedení výzkum jsem zvolila kvalitativní metodu. *„Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a přístupů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založených na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.“*⁷⁸

Data jsem získala pomocí polostrukturovaných rozhovorů s klienty Domova pro seniory Luxor Poděbrady, poskytovatel sociálních služeb. První část rozhovoru se zaměřím na identifikaci klienta, ve druhé části se zaměřím na spolupráci klientů s klíčovými pracovníky. Rozhovory uskutečním v březnu a dubnu roku 2015.

78 ÚSTAV PEDAGOGICKÝCH VĚD. ŠVAŘÍČEK, R., ŠEDOVÁ, K. a kol. *Výzkum v pedagogických vědách*. [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/wupv/home/publikace/skripta/>

Záznamový arch, který použiji k zaznamenání rozhovoru, je přílohou č. 1 této bakalářské práce.

Pro analýzu dokumentů využiji sociální dokumentaci vedenou na pracovišti. Podle Hendla jsou za dokumenty považována taková data, která vznikla dříve, než probíhal aktuální výzkum a byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a za jiným účelem.⁷⁹ Vzor dokumentu „Záznam individuálního plánování“ je přílohou č. 2 této bakalářské práce. K hodnocení „Záznam individuálního plánování“ využiji metody pěti otázek a hodnotící škály, která je veřejně dostupná na webových stránkách Individuální plánování v sociálních službách.

Pět otázek k hodnocení individuálních plánů:

- Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?
- Je stanoven cíl společné spolupráce?
- Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?
- Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?
- Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?⁸⁰

Stupnice využívaná inspekcí sociálních služeb pro hodnocení individuálních plánů:

- Ano, odpovídá (3 body).
- Převážně odpovídá (2 body).
- Částečně odpovídá (1 bod).
- Ne, neodpovídá

Pokud bude některá z výše uvedených pěti otázek hodnocena počtem bodů nižším než dva, znamená to, že nebyla naplněna formální stránka individuálního plánu.⁸¹

⁷⁹HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-736-7040-2.

⁸⁰INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH. *Chyby při individuálním plánování*. [online]. © 2015 [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.individualniplanovani.cz/priklady-individualnich-planu/hodnoceni-individualnich-planu/>

⁸¹Tamtéž, [online]. © 2015 [cit. 2015-05-08].

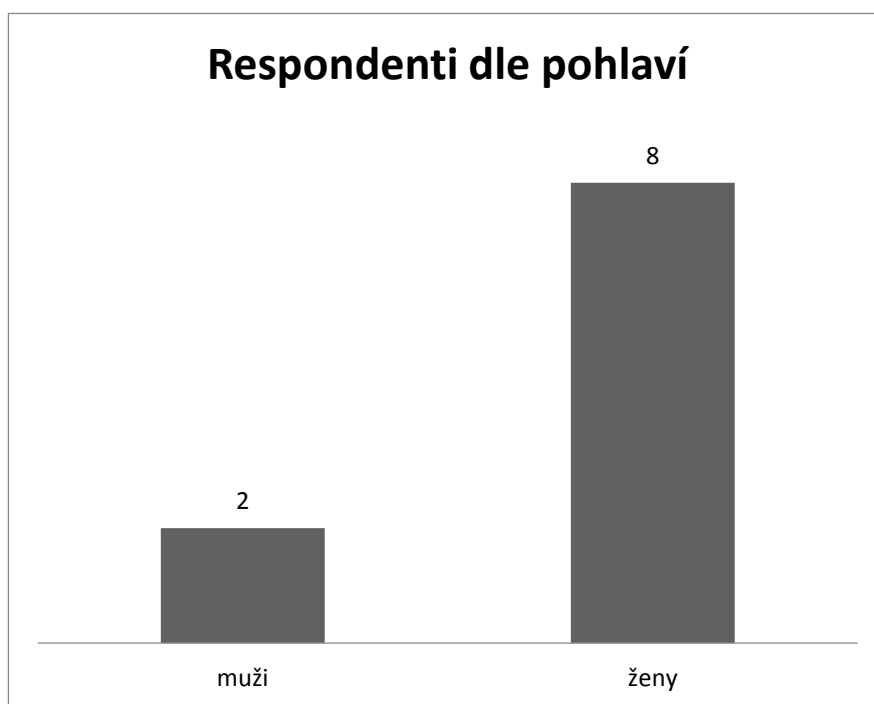
4.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Domov pro seniory Luxor Poděbrady, poskytovatel sociálních služeb. Zřizovatelem domova je Středočeský kraj. Žije zde 70 klientů v jedno, dvou a tří lůžkových pokojích. Klienty jsou muži i ženy s velmi různorodou potřebou podpory či pomoci. Klienti byli informováni, za jakým účelem jsou s nimi rozhovory vedeny. Všechny deset oslovených klientů s rozhovorem a jeho zpracování v praktické části této bakalářské práce souhlasilo.

4.4.1 Respondenti

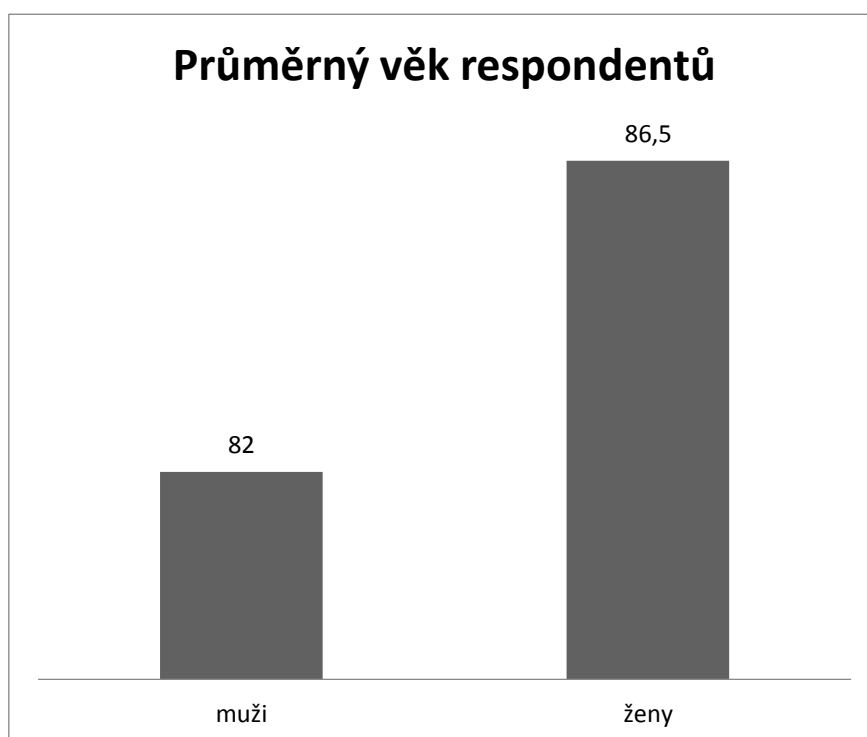
Deset klientů Domova pro seniory Luxor Poděbrady, ve věku od 79 do 98 let. Z deseti respondentů je 8 žen a 2 muži. Rozhovor s klienty trval od 45 do 60 minut. Klienty jsem z důvodu zachování anonymity označil písmeny A – J.

Graf č. 1 – Respondenti dle pohlaví, *Zdroj*⁸²



⁸² Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf č. 2 – Průměrný věk respondentů, *Zdroj*⁸³



4.4.2 Dokumentace

Deset záznamů Individuálního plánování klientů, se kterými jsem vedla rozhovor. Pro účely této bakalářské práce jsou záznamy označeny písmeny A – J. Dokumentace je interním zdrojem sociálního oddělení. Klíčovými pracovníky jsou zde ženy. Všechny klíčové pracovníce, které plán zaznamenávaly, byly proškoleny v dané problematice. Na pozici klíčové pracovníce pracují déle než jeden rok.

⁸³ Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

5.1 Rozhovory s klienty a analýza dokumentace

Rozhovor s klientem A

Klientce je 81 let, je vdova, má dvě děti, které ji pravidelně navštěvují. V domově pro seniory žije téměř rok. Dříve bydlela v malé obci u Poděbrad. Po pádu a následné hospitalizaci, která trvala několik měsíců, se již paní nemohla vrátit do svého přirozeného prostředí. Děti klientky ještě pracují, proto nemohou mamince zajistit celodenní péči, kterou klientka potřebuje. V domově pro seniory si klientka rychle zvykla, je komunikativní a má ráda společnost.

Klientka ví, kdo je její klíčovou pracovnící. Seznámena s ní byla sociální pracovnící již v den nástupu do domova. Na stole má klientka mezi fotografiemi dětí a vnučat i velkou fotografii s klíčovou pracovnící. Fotografie prý vznikla na předvánočním posezení pořádaném v domově. S klíčovou pracovnící si často povídá, „*vždy, když je v práci, tak si odpoledne chvilku povídáme, i když má pořád moc práce*“. Pojem individuální plánování klientka již slyšela, ale přesně neví, co to je. O stanoveném cíli klientka věděla vše. Pamatuje si, že nejdříve nechápala, co jí to klíčová pracovníce vysvětluje a co po ní vlastně chce. Klientka by si velmi ráda prohlížela fotografie, ale lidi na nich těžko rozpoznává. S klíčovou pracovnící se tedy dohodla, že si nechá do domova přivést svá alba a klíčová pracovníce se sociální pracovnící dohodne zapůjčení velké čtecí lupy, o které ví, že v domově je. V současnosti se společně učí čtecí zařízení ovládat. Klientka se těší, až si zvládne fotografie prohlížet sama. „*Myslela jsem si, že dostanu velkou lupu, ale přinesli mi velkou věc na elektriku, nevěřila jsem, že to lupa je... Klíčová pracovníce říkala, že až se to naučím ovládat sama, tak si společně stanovíme nový cíl. Přemýšlela jsem o tom, ale já jsem moc spokojená a neumím si představit, s čím bych potřebovala pomoc, nebo že bych zvládla ještě něco jiného, jako dřív...*“ Na otázku, zda klientka ví o možnosti požádat o výměnu klíčové pracovníce, odpověděla, že ano, ale nechtěla by to. V případě, že klíčová pracovníce není delší dobu v zaměstnání, neváhá klientka oslovit ostatní zaměstnance. „*Já vždycky poprosím, aby zavolali vás, nebo paní vrchní nebo Aničku, Pepu...*“ Pokud je klientce smutno během

dne a chtěla by společnost, poprosí přítomné pracovníky, aby jí pomohli do jídelny, která zároveň slouží jako prostor pro setkávání klientů.

Tabulka č. 3 – analýza individuálního plánu, Zdroj⁸⁴

Záznam individuálního plánování A				
<i>*hodnocení počtem bodů nižším než dva, znamená naplnění formální stránka individuálního plánu</i>	<i>Ano, odpovídá 3 body</i>	<i>Převážně odpovídá 2 body</i>	<i>Částečně odpovídá 1 bod</i>	<i>Ne, neodpovídá 0 bodů</i>
<i>Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?</i>	•			
<i>Je stanoven cíl společné spolupráce?</i>	•			
<i>Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?</i>	•			
<i>Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?</i>	•			
<i>Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?</i>		•		
Celkem bodů	14	<i>Formální stránka individuálního plánu naplněna</i>		

Rozhovor s klientem B

Klientce je 79 let a je svobodná. Její jedinou příbuznou je sestra, která již mnoho let bydlí v zahraničí. Sestru viděla naposledy před pěti lety, když se za ní přijela ze zahraničí podívat. V domově pro seniory žije dva roky. Celý život bydlela v Poděbradech na druhém konci parku, než stojí domov pro seniory. Dokud mohla klientka samostatně chodit, ráda se v parku procházela.

Klientka zná křestní jméno své klíčové pracovníce. „*Já znám všechny děvčata jménem, ale vím, že ona je moje*“. Dříve měla klientka jinou klíčovou pracovníci, ale ta již v domově nepracuje. Konkrétně o tuto klíčovou pracovníci požádala hned, když se dověděla, že „dostane“ novou. Klientka netuší, co je individuální plánování „*zní to divně...*“, ale o cílech a přáních si s klíčovou pracovníci povídají. Cílem klientky je, projít se opět parkem. Protože se klientka stydí vycházet s kolovým chodítkem mezi lidmi, požádala klíčová pracovníce o pomoc psycholožku, která do domova dochází.

84, Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

V současnosti klientka nacvičuje s rehabilitační pracovnící chůzi po nerovném terénu. S klíčovou pracovnící chodí jednou za týden do malé zahrady u domova pro seniory. Klientce již nevadí, že ji s chodítkem vidí ostatní klienti a zaměstnanci domova. „*Zatím se bojím jít do parku, ale určitě to zvládnu, když mám tolik podpory... Jenom mě mrzí, že všichni musí psát nějaké papíry nebo sedět u těch počítačů, aby se o mě mohli starat.*“ Klientka si nepamatuje jména, ale ví, kdo je zdravotní sestřička, kdo pečovatelka, kdo sociální pracovníce nebo paní z kuchyně. Osloví je pouze v případě, že něco opravdu moc potřebuje. „*Já vím, že mají všichni moc práce, jsou strašně hodní a já je nechci otravovat. Jsem už stará a vy se mnou máte jenom trápení...*“ Na otázku, zda klientka ví o možnosti výměny klíčové pracovníce, odpověděla, že ano, ale ona si to nepřeje, protože je se svou moc spokojená. „*Jsem ráda, že ji tady mám, jenom aby ona nechtěla vyměnit mě...*“ S klíčovou pracovnící si prý také již povídala o tom, co budou společně řešit, až uskuteční plánovanou procházku v parku. Prý ji to moc motivuje překonat strach z lidí v parku. Říci, o co konkrétně jde, klientka nechtěla, protože by to mohla zakřiknout. Jediné co klientka prozradila je to, že ona s klíčovou pracovnící požádají o pomoc ergoterapeutku domova.

Tabulka č. 4 – analýza individuálního plánu, Zdroj⁸⁵

Záznam individuálního plánování B				
<i>*hodnocení počtem bodů nižším než dva, znamená naplnění formální stránka individuálního plánu</i>	<i>Ano, odpovídá 3 body</i>	<i>Převážně odpovídá 2 body</i>	<i>Částečně odpovídá 1 bod</i>	<i>Ne, neodpovídá 0 bodů</i>
<i>Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?</i>		•		
<i>Je stanoven cíl společné spolupráce?</i>	•			
<i>Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?</i>	•			
<i>Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?</i>	•			
<i>Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?</i>	•			
Celkem bodů	14	<i>Formální stránka individuálního plánu naplněna</i>		

85 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Rozhovor s klientem C

Klientce je 86 let, je vdova, má jednu dceru, která maminku navštěvuje každý den. Dříve bydlela v bytovém domě, později v domě s pečovatelskou službou a nyní žije rok a půl v domově pro seniory. Klientka je velmi tichá a málo komunikuje. Moc by si přála, aby dcera přestala pracovat, šla do předčasného důchodu a vzala si jí k sobě domů.

Klientka zná jméno své klíčové pracovnice, ale nepamatuje si, kdy jí viděla naposledy. *„Někdy přijde, vždycky mi řekne, kdo je, jak se jmenuje a je ráda, že neležím v posteli, ale sedím oblečená v křesle. To je moc ráda i moje dcera.“* Na dotaz co si klientka představí, když řeknu individuální plánování, neodpověděla. *„Jaké plány já, já žádné nemám, jen chci domů.“* Když jsem hovořila o společném cíli, který si s klíčovou pracovnicí stanovila, vzpomněla si klientka, že je to učesat se sama. *„Byla tady i moje dcera a říkala, že když se budu snažit, tak to určitě zvládnou. Chodí sem ta Anička (ergoterapeutka domova pro seniory) a nacvičujeme to společně. Přinesla takový dlouhý hřebek na tyči, a když přijde ta moje pracovnice nebo dcera, tak mě dají před zrcadlo a učím se to. Někdy se mi nechce...“* Na otázku, koho osloví o pomoc, když zde není ani klíčová pracovnice, ani její dcera klientka odpověděla, že kohokoliv, kdo do pokoje přijde. Při dotazu, o čem si se sociální pracovnicí povídala, když podepisovala smlouvu o tom, že zde bude bydlet a v čem jí zaměstnanci domova mohou pomáhat, odpověděla, že nic nepodepisovala. Klientka od dcery ví, že nikdy nic bez ní nemá podepisovat. Na otázku, zda jí teď nemohu v něčem pomoci já, klientka odpověděla *„asi ne, já chci jenom domů...“*

Tabulka č. 5 – analýza individuálního plánu, Zdroj⁸⁶

Záznam individuálního plánování C				
<i>*hodnocení počtem bodů nižším než dva, znamená naplnění formální stránka individuálního plánu</i>	<i>Ano, odpovídá 3 body</i>	<i>Převážně odpovídá 2 body</i>	<i>Částečně odpovídá 1 bod</i>	<i>Ne, neodpovídá 0 bodů</i>
<i>Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?</i>	•			
<i>Je stanoven cíl společné spolupráce?</i>	•			
<i>Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?</i>	•			
<i>Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?</i>	•			
<i>Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?</i>	•			
Celkem bodů	15	<i>Formální stránka individuálního plánu naplněna</i>		

Rozhovor s klientem D

Klientovi je 80 let, je vdovcem, má dva syny a šest vnoučat a dvě pravnoučata. V domově pro seniory žije půl roku. Je velice komunikativní. Pohybuje se na mechanickém vozíku. Dříve bydlel v obci nedaleko Poděbrad, měl velkou zahradu, na které pracoval. To jediné mu zde v domově chybí. Rodina klienta pravidelně každý víkend navštěvuje.

Klient zná jméno své klíčové pracovnice a ví, že nedávno společně plánovali cíl společné spolupráce. Když klient nastoupil do domova pro seniory, tak měl pocit, že s ním chce každý něco plánovat. Zdravotní sestřičky, sociální pracovnice, rehabilitační pracovnice i pan údržbář. „Říkal jsem si, co pořád všichni mají. Prostě jsem teď v důchod'áku, protože doma se s vozíkem nehnu, a tak to prostě je...“ Klient zpočátku nechápal, proč mu byla přidělena klíčová pracovnice. „Chvilku jsem si myslel, že mi bude pomáhat jenom ona, ale nějak to bylo divné, protože mi pomáhali všichni.“ Klient o tom mluvil s ostatními klienty na společných aktivitách, ale vysvětlit mu to nikdo

⁸⁶, Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

z nich nedokázal. Požádal tedy sociální pracovníci, aby mu vysvětlila, k čemu tedy klíčovou pracovníci má. Sociální pracovníce přišla ke klientovi i s klíčovou pracovnící a „*děvčata mi v tom udělaly jasno*“. Proces individuální plánování, tedy klient uměl popsat. Klient klíčové pracovníci vyprávěl o své zahradě, a jak mu chybí práce s hlínou. Klíčová pracovníce informovala klienta o možnosti pěstovat květiny na balkóně, klient však za práci považuje pěstování něčeho, co se dá sníst. Společně si tedy stanovili cíl, vypěstovat na balkóně domova pro seniory rajčata a pálivé papričky, které má klient moc rád. Klíčová pracovníce pomohla, s ostatním personálem domova, zajistit velké květináče. Rodina klienta obstará hlínu a semínka rajčat a papriček. Klient v současnosti ve svém pokoji pěstuje sazeničky, které později na balkón vysadí. Klíčová pracovníce se prý vždy, když je v práci, přijde podívat, jak rostlinky rostou. Cíl, který si spolu stanovili, bude splněn „*jedině, když vyrostou rajčata jako melouny a papričky budou pekelně pálit...*“ Na otázku, koho klient osloví v případě, že bude potřebovat pomoc a klíčová pracovníce nebude v práci, odpověděl klient „*klidně pana ředitele, on je fajn, a vy jste taky fajn...*“ Klient ví, že může požádat o výměnu klíčové pracovníce, ale nepřeje si to.

Tabulka č. 6 – analýza individuálního plánu, Zdroj⁸⁷

Záznam individuálního plánování D				
<i>*hodnocení počtem bodů nižším než dva, znamená naplnění formální stránka individuálního plánu</i>	<i>Ano, odpovídá 3 body</i>	<i>Převážně odpovídá 2 body</i>	<i>Částečně odpovídá 1 bod</i>	<i>Ne, neodpovídá 0 bodů</i>
<i>Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?</i>	•			
<i>Je stanoven cíl společné spolupráce?</i>	•			
<i>Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?</i>		•		
<i>Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?</i>	•			
<i>Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?</i>	•			
Celkem bodů	14	<i>Formální stránka individuálního plánu naplněna</i>		

87Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Rozhovor s klientem E

Klientovi je 84 let, je vdovec a v domově žije již šest let. Klient měl jednu dceru, která již nežije. Navštěvovat do domova ho chodí dcera jeho sestry, která žije na jihu Čech, takže pravidelné návštěvy nejsou možné. Z vlastní zkušenosti mohou říci, že vztah ke svému strýci má velmi vřelý. Nejméně jednou v týdnu se telefonicky informuje, jak se strýc má a trápí ji, že nemůže jezdit na návštěvy častěji.

Klient ví, kdo je jeho klíčová pracovnice. Stejně jako klientka A, má klient na nočním stolku společnou fotografii se svou klíčovou pracovnicí. Fotografie byla pořízena na výletě k Labi, kterou domov pořádal. Pojem individuální plánování je pro klienta neznámý a vůbec netuší, co si má představit. Když jsem hovořila o tom, co by si přál, nebo co by chtěl, tak mi řekl, že se ptám jako jeho klíčová pracovnice. *„Všichni jsou tady moc hodní, ale ona je nejhodnější, i když mě nutí, abych chodil a mě se nechce. Taký mě nutí, abych si bral čistou košili, stejně jako to dělala moje žena...“* Klientovým přáním je, aby mohl telefonovat s dcerou své sestry, stejně jako telefonuje jeho spolubydlící se svou rodinou. Klíčová pracovnice s klientem dohodla zakoupení senior telefonu. Sociální pracovnice telefon zajistila. V současnosti se klient učí s telefonem zacházet. Vzhledem k tomu, že klíčová pracovnice neví, jak správně instruovat pana E, aby se naučil telefon ovládat, požádala o pomoc ergoterapeutku domova. *„To vám byla legrace, já jsem tady seděl a ona mě vysvětlovala, co mám dělat, který čudlík mačkat. Já si ten telefon pletu s ovladačem na televizi... Jenom telefon potřebuje elektriku a já jsem slíbil, že nebudu zapomínat ten kabel do zásuvky strkat...“* Klíčová pracovnice klienta dobře zná, a ví, že zapomínat zřejmě bude. Nabídla klientovi možnost chodit na aktivitu, která se jmenuje Trénink paměti. Klient v současnosti zvažuje, zda na aktivitu chodit bude. Klient v případě, že něco potřebuje, nemá problém oslovit kohokoliv, kdo do jeho pokoje vstoupí. Tlačítko, kterým lze přivolat personál domova, ale využívat nechce.

Tabulka č. 7 – analýza individuálního plánu, Zdroj⁸⁸

Záznam individuálního plánování E				
<i>*hodnocení počtem bodů nižším než dva, znamená naplnění formální stránka individuálního plánu</i>	<i>Ano, odpovídá 3 body</i>	<i>Převážně odpovídá 2 body</i>	<i>Částečně odpovídá 1 bod</i>	<i>Ne, neodpovídá 0 bodů</i>
<i>Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?</i>	•			
<i>Je stanoven cíl společné spolupráce?</i>	•			
<i>Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?</i>		•		
<i>Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?</i>	•			
<i>Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?</i>	•			
Celkem bodů	14	<i>Formální stránka individuálního plánu naplněna</i>		

Rozhovor s klientem F

Klientce je 88 let, je vdaná a má dvě děti. Klientka je, vzhledem ke svému zdravotnímu stavu, trvale upoutána na lůžko. V domově žije 6 měsíců. Manžel ani děti klienta nenavštěvují, protože si to klientka nepřeje. Svůj život v domově bere jako křivdu. Klientka má pocit, že jí rodina do domova odložila, i když se celý život o všechny vzorně starala. Rodina pravidelně kontaktuje sociální pracovníci a snaží se s paní F o kontakt.

Klientka zná jméno své klíčové pracovníce a ví, že se na ní může se vším obrátit. Klíčová pracovníce přijde vždy, když má čas. Jak často to je, klientka neví, ale když požádá kohokoliv z personálu, aby klíčová pracovníce přišla, tak přijde. „*Ona je hodná, ale já jsem protivná babka a moc si nechci povídat...Jednou za čas mě nutí, abych si něco přála, nebo že budeme společně něco dělat, ale já většinou nechci.*“ Klientka ví, že může požádat a změnu klíčové pracovníce, ale neví, proč by to měla dělat. Klientka je stresovaná tím, že jí při jídle musí pomáhat personál domova. Klíčová pracovníce tuto skutečnost konzultovala s vedoucí sestrou, která požádala o pomoc ergoterapeutku.

⁸⁸ Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Z ergoterapeutického vyšetření klientky, kterému byla přítomna i klíčová pracovnice, vzešel individuální cíl klientky. Tímto cílem je, naučit se jíst levou rukou, kterou má klientka částečně funkční. Ergoterapeutka doporučila protiskluzovou podložku pod talíř a upravenou lžící tak, aby klientka byla schopna jíst levou rukou. Klientka slíbila, že bude nacvičovat podávání jídla do úst levou rukou každý den, tak jak jí to ergoterapeutka ukázala a klíčová pracovnice jí bude pomáhat v nácviku každý den, kdy bude mít směnu. Představa, že nebude krmena personálem navždy, je pro klientku velmi motivující. Klientka, v případě potřeby, neváhá požádat spolubydlící o přivolání personálu nebo oslovit kteréhokoliv pracovníka domova pro seniory, který do pokoje přijde. Když jsem se zmínila o individuálním plánování, odpověděla klientka, že nic plánovat nechce.

Tabulka č. 8 – analýza individuálního plánu, Zdroj⁸⁹

Záznam individuálního plánování F				
<i>*hodnocení počtem bodů nižším než dva, znamená naplnění formální stránka individuálního plánu</i>	<i>Ano, odpovídá 3 body</i>	<i>Převážně odpovídá 2 body</i>	<i>Částečně odpovídá 1 bod</i>	<i>Ne, neodpovídá 0 bodů</i>
<i>Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?</i>	•			
<i>Je stanoven cíl společné spolupráce?</i>	•			
<i>Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?</i>	•			
<i>Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?</i>	•			
<i>Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?</i>	•			
Celkem bodů	15	<i>Formální stránka individuálního plánu naplněna</i>		

Rozhovor s klientem G

Klientce je 87 let, vdova, má jedno dítě, v domově žije čtyři roky. Syn klientky žije v Poděbradech a společně se svou manželkou klientku pravidelně navštěvují. Často jsou všichni společně venku v parku. Do domova se klientka dostala z Městské nemocnice v Městci Králové, kde tři měsíce rehabilitovala po úrazu dolní končetiny. Dříve žila

⁸⁹ Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

v bytovém domě bez výtahu, proto nebyl její návrat do svého přirozeného prostředí možný. Klientka z počátku pobyt v domově velmi těžce snášela. V současnosti je v domově spokojená.

Klientka má za dobu pobytu již druhou klíčovou pracovníci. Její první klíčová pracovníce je nyní na mateřské dovolené a klientku občas navštěvuje. Se svou nynější klíčovou pracovnící mají vřelý vztah. „*Ona je jako moje vnučka, vždy když jí vidím ve dveřích, usmívá se jako sluníčko a mě to nutí usmívat se také. Pamatuji si, když před časem přišla, tak moc nevěděla, co má dělat, protože jsem byla její první...*“ Klientku klíčová pracovníce navštěvuje vždy, když je v práci. „*Vždy přiběhne alespoň mě pozdravit.*“ Paní G věděla o individuálním plánování téměř vše. S klíčovou pracovnící si o tom často povídají, protože klíčová pracovníce v současnosti studuje obor Sociální práce. Klientčiným cílem je sepsání sbírky básní. Na tuto myšlenku jí přivedla spolubydlící, které recituje básně, jež píše po nocích. Klíčová pracovníce jí v psaní podporuje. V současnosti si povídají o tom, kde sbírku básní nechají svázat a jaký přebal kniha bude mít. V případě, že klientka potřebuje pomoc či podporu, neváhá oslovit jiného zaměstnance domova „*...ale jenom vás z kanceláří a Pepu, ty holky pečovatelky ne...*“

Tabulka č. 9 – analýza individuálního plánu, Zdroj⁹⁰

Záznam individuálního plánování G				
<i>*hodnocení počtem bodů nižším než dva, znamená naplnění formální stránka individuálního plánu</i>	<i>Ano, odpovídá 3 body</i>	<i>Převážně odpovídá 2 body</i>	<i>Částečně odpovídá 1 bod</i>	<i>Ne, neodpovídá 0 bodů</i>
<i>Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?</i>		•		
<i>Je stanoven cíl společné spolupráce?</i>	•			
<i>Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?</i>	•			
<i>Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?</i>	•			
<i>Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?</i>	•			
Celkem bodů	14	<i>Formální stránka individuálního plánu naplněna</i>		

90 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Rozhovor s klientem H

Klientce je 98 let, vdova, má dceru, která je nemocná, proto klientku nemůže navštěvovat. Dříve klientka žila v domku na předměstí Poděbrad. V současnosti se zotavuje z dlouhé nemoci, která ji upoutala na mechanický vozík. S dcerou si pravidelně píše dlouhé dopisy. Klientka bydlí na jednolůžkovém pokoji. V domově pro seniory žije dva roky.

Klientka zná jméno své klíčové pracovnice, je to její první klíčová pracovnice a o její výměnu požádat nechce. „Moc si spolu rozumíme. Jsem ráda, když je v práci o víkendu, protože to má o trochu více času dát si u mě kávičku. Přinese si vždycky nějaké papíry a přemýšlíme, co do nich napsat...“ Cílem, na kterém klientka spolu s klíčovou pracovnicí pracuje, je znovu se postavit na nohy. Dle lékaře a rehabilitační pracovnice, která pravidelně dochází za klientkou, je to možné. Klíčová pracovnice má za úkol paní H motivovat, protože klientka je často přesvědčená, že to nikdy nedokáže. „Záleží na tom, jak se vyspím. Často se mi to ani nechce zkoušet, ale ona mě vždy přesvědčí, že to dokážu.“ O individuálním plánování klientka neví nic a nepamatuje si, o čem se sociální pracovnicí hovořila, když do domova nastupovala. V případě potřeby osloví klientka kohokoliv z domova, aby jí pomohl.

Tabulka č. 10 – analýza individuálního plánu, Zdroj⁹¹

Záznam individuálního plánování H				
<i>*hodnocení počtem bodů nižším než dva, znamená naplnění formální stránka individuálního plánu</i>	<i>Ano, odpovídá 3 body</i>	<i>Převážně odpovídá 2 body</i>	<i>Částečně odpovídá 1 bod</i>	<i>Ne, neodpovídá 0 bodů</i>
<i>Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?</i>	•			
<i>Je stanoven cíl společné spolupráce?</i>	•			
<i>Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?</i>	•			
<i>Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?</i>	•			
<i>Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?</i>		•		
Celkem bodů	14	<i>Formální stránka individuálního plánu naplněna</i>		

91 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Rozhovor s klientem I

Klientka je 87 let, je vdova a vlastní děti nemá. Dříve byla profesorkou a o svých studentech hovoří jako o svých dětech. Několik „dětí“ klientu občas navštěvuje. Klientka nemá žádné žijící příbuzné. V domově pro seniory žije sedm let.

Klientka si nepamatuje, kolik měla za dobu pobytu v domově klíčových pracovníků, ale ví, že jeden byl muž a ostatní ženy. *„Oni vždy po čase odejdou za lepším. Já to chápu. Práce je zde pro ně velmi namáhavá a málo placená. Jsou na ně kladeny čím dál vyšší nároky.“* Jméno své současné klíčové pracovnice zná a ráda si s ní povídá. *„Ona mi rozumí, je jí 56 let, takže si můžeme spolu povídat o tom, jaké to bylo dřív. Učíme se společně na počítači, který jsem si koupila. Jde nám to špatně, ale hodně se u toho nasmějeme.“* Klientka doufá, že již žádnou další klíčovou pracovnici nebude mít a těší se, že společně budou slavit její 88 narozeniny. Klientčina potřeba stále se vzdělávat a učit se novým věcem je motivací i pro její klíčovou pracovnici. Cílem klientky je, uspořádat velkou narozeninovou oslavu, na které by přišlo i několik bývalých studentů. Klientka chce dokázat na počítači vytvořit pozvánky na oslavu. Klíčová pracovnice zajistí spolupráci veškerého personálu domova na přípravě oslavy. Termín individuální plánování klientka zná. Klientka má i jasnou představu, co je Plán péče a upozorňuje personál, aby nezapomínal plán aktualizovat. Vzhledem k délce pobytu v domově, zná klientka křestní jména všech zaměstnanců. *„Mám své oblíbence, které neváhám oslovit, když něco potřebuji. Jsem ráda, když si chvíli popovídáme. No ale některá děvčata jsou hodně upracovaná, tak od nich raději nic nechci...“* Klientka se těší, až zase bude společně s klíčovou pracovnicí pracovat na počítači, *„bez ní, je to nudné...“*. Vzkaz od klientky pro pana ředitele: *„Nepřetěžujte ta naše děvčata neustálou administrativou. Já i ostatní si potřebujeme povídat, smát se a to jde člověku, když je sám, velmi těžko...“*.

Tabulka č. 11 – analýza individuálního plánu, Zdroj⁹²

Záznam individuálního plánování I				
<i>*hodnocení počtem bodů nižším než dva, znamená naplnění formální stránka individuálního plánu</i>	<i>Ano, odpovídá 3 body</i>	<i>Převážně odpovídá 2 body</i>	<i>Částečně odpovídá 1 bod</i>	<i>Ne, neodpovídá 0 bodů</i>
<i>Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?</i>	•			
<i>Je stanoven cíl společné spolupráce?</i>	•			
<i>Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?</i>	•			
<i>Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?</i>	•			
<i>Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?</i>	•			
Celkem bodů	15	<i>Formální stránka individuálního plánu naplněna</i>		

Rozhovor s klientem J

Klientce je 86 let, je vdova a v domově žije téměř dva roky. Jedinou dceru, kterou klientka má, viděla naposledy před rokem. Dcera je po těžké nemoci upoutaná na lůžko a odkázaná na celodenní péči svých dětí. Vnučata klientku pravidelně navštěvují. Klientka má velmi ráda společnost a v dvoulůžkovém pokoji je spokojená.

Jméno své klíčové pracovníce zná. Zná i jméno klíčové pracovníce její spolubydlící. „Jsou to holky naše, máme je společně. Když tu jedna není, stará se o nás druhá.“ Co je individuální plánování klientka neví, její spolubydlící také kývala hlavou, že ne. O cílech a přáních klientka věděla. „Děvčata občas přijdou s papíry a společně vymyslíme, co do nich napsat. Většinou se u toho hodně smějeme.“ Klíčové pracovníce, dle slov klientky, musí vyplňovat ty papíry, abychom jim my vedoucí nenadávali. Klientka si prý chtěla stanovit stejný cíl jako její spolubydlící, to ale údajně nejde. Po dlouhém přemýšlení, co by si klientka mohla přát, co by jí udělalo radost, nebo s čím by potřebovala pomoc, aby se cítila lépe, si stanovila za cíl, napsat dopis své dceři.

⁹² Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Nedávno si uvědomila, že si nepamatuje, jak se píše některá psací písmena. Nejdříve se tomu smála, ale později jí to přišlo velmi smutné. Klíčová pracovnice tedy klientce přinesla blok, tužku a tabulku s abecedou, která je v domově k dispozici. Klientka od té doby pravidelně po obědě napíše několik jednoduchých vět a má z toho upřímnou radost. O možnosti výměny klíčové pracovnice klientka ví, ale je spokojená, takže o tom neuvažuje. V případě potřeby neváhá klientka oslovit kohokoliv z personálu domova o pomoc.

Tabulka č. 12 – analýza individuálního plánu, Zdroj⁹³

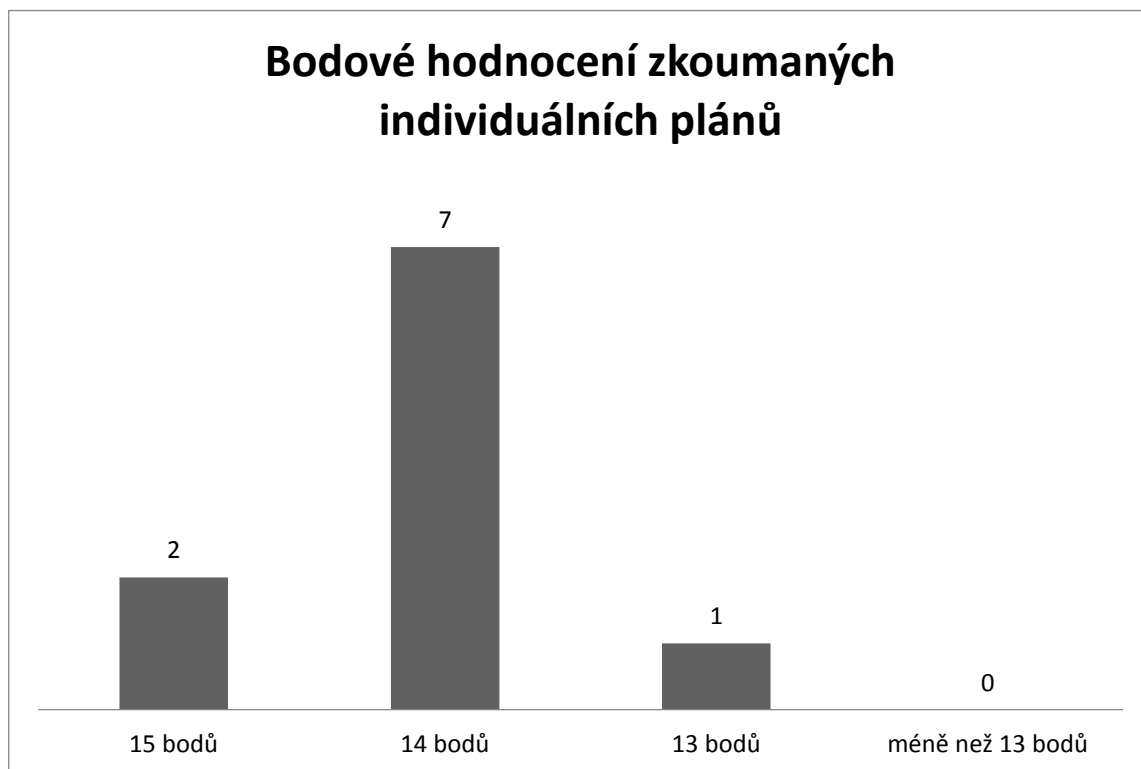
Záznam individuálního plánování J				
<i>*hodnocení počtem bodů nižším než dva, znamená naplnění formální stránka individuálního plánu</i>	<i>Ano, odpovídá 3 body</i>	<i>Převážně odpovídá 2 body</i>	<i>Částečně odpovídá 1 bod</i>	<i>Ne, neodpovídá 0 bodů</i>
<i>Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?</i>	•			
<i>Je stanoven cíl společné spolupráce?</i>	•			
<i>Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?</i>		•		
<i>Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?</i>	•			
<i>Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?</i>		•		
Celkem bodů	13	<i>Formální stránka individuálního plánu naplněna</i>		

93 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

5.2 Shrnutí výzkumu

5.2.1 Výsledky analýzy dokumentů

Graf č. 3 – výsledky analýzy individuálních plánů, *Zdroj⁹⁴*



Z grafu č. 3 vyplývá, že nejvyššího možného bodového ohodnocení dosáhly dva Záznamy individuálního plánování. V sedmi případech bylo dosaženo o jeden bod méně. V jednom případě bylo hodnocení třinácti bodové. Méně než třináct bodů nebylo uděleno žádnému ze záznamů. Ve všech deseti případech nebylo hodnocení jednotlivých oblastí nižší nežli dva body. Drobné nedostatky zkoumaných záznamů jsou zhodnoceny níže. Po formální stránce vyhovělo hodnocení všech deseti zkoumaných Záznamů individuálního plánování.

⁹⁴ Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Tabulka č. 13 – Záznamy individuálního plánování A – J, Zdroj⁹⁵

Záznamy individuálního plánování A – J				
<i>*hodnocení počtem bodů nižším než dva, znamená naplnění formální stránka individuálního plánu</i>	<i>Ano, odpovídá 3 body</i>	<i>Převážně odpovídá 2 bod</i>	<i>Částečně odpovídá 1 bod</i>	<i>Ne, neodpovídá 0 bodů</i>
	Počet záznamů			
<i>Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?</i>	8	2		
<i>Je stanoven cíl společné spolupráce?</i>	10	0		
<i>Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?</i>	7	3		
<i>Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?</i>	10	0		
<i>Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?</i>	7	3		

Nedostatky v oblasti č. 1 – Je z individuálního plánu patrná nepříznivá sociální situace či problém klienta, který chceme řešit?

Ve dvou dokumentech byla zapsána nepříznivá sociální situace, či problém, který klienta trápí špatnou formulací. Domnívám se, že ze strany klíčových pracovníků byl pouze zvolen nepřesný termín pro formulaci klientovi nepříznivé situace.

Nedostatky v oblasti č. 2 – Je stanoven cíl společné spolupráce?

V této oblasti jsem neshledala žádné nedostatky. U všech zkoumaných záznamů byl jasně definován cíl společné spolupráce.

⁹⁵ Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Nedostatky v oblasti č. 3 – Jsou vhodně stanoveny kroky k dosažení cíle? Je jasné, co udělá klient a co klíčový pracovník?

Ve třech záznamech byla shodná chyba ve formulaci toho, co pro dosažení cíle udělá klient a co klíčová pracovnice. Klíčové pracovnice zaznamenaly to, co s klientem udělají společně nikoliv, co pro dosažení cíle udělá každý zvlášť.

Kroky k dosažení cíle byly formulovány srozumitelně a s jasnou posloupností.

Nedostatky v oblasti č. 4 – Bude možné po nějaké době hodnotit, zda se cíle dosáhlo?

Toto je druhá oblast, ve které jsem neshledala žádné nedostatky. Dle formulací v záznamech bude za stanovené období možné zhodnotit, zda cíle bylo dosaženo, či nikoliv.

Nedostatky v oblasti č. 5 – Je záznam plánu srozumitelný pro klienta?

Ve třech případech byla formulace některé z oblastí příliš dlouhá. Složitá souvětí s použitím odborných termínů nejsou vzhledem k cílové skupině klientů domova pro seniory vhodná.

5.2.2 Výsledky rozhovorů s klienty

Závěr z rozhovoru s klientem A

Tabulka č. 14 – souhrn zjištění - klient A, Zdroj ⁹⁶

Souhrn zjištěných údajů – klient A			
<i>Pohlaví</i>	<i>žena</i>	<i>Věk</i>	<i>81 let</i>
		<i>Délka pobytu v DS</i>	<i>3 roky</i>
		<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>Klient zná jméno své klíčové pracovnice</i>		✓	
<i>Je to klientův první klíčový pracovník</i>		✓	
<i>Klient ví o možnosti výměny klíčového pracovníka</i>		✓	
<i>Klient ví, co je individuální plánování</i>			✓
<i>Klient má stanovený individuální cíl</i>		✓	
<i>Klient ví, jak cíle dosáhnout</i>		✓	
<i>Klient si s klíčovým pracovníkem povídá</i>		<i>nejméně 1 x za týden</i>	
<i>Koho osloví, když není klíčový pracovník přítomen</i>		<i>vybrané pracovníky</i>	
<i>Odpovídá záznamu individuálního plánování</i>		<i>ano</i>	

⁹⁶ Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Závěr z rozhovoru s klientem B

Tabulka č. 15 – souhrn zjištění - klient B, Zdroj ⁹⁷

Souhrn zjištěných údajů – klient B					
Pohlaví	žena	Věk	79 let	Délka pobytu v DS	2 roky
				ano	ne
Klient zná jméno své klíčové pracovnice				✓	
Je to klientův první klíčový pracovník					✓
Klient ví o možnosti výměny klíčového pracovníka				✓	
Klient ví, co je individuální plánování					✓
Klient má stanovený individuální cíl				✓	
Klient ví, jak cíle dosáhnout				✓	
Klient si s klíčovým pracovníkem povídá			nejméně 1 x za týden		
Koho osloví, když není klíčový pracovník přítomen			kohokoliv		
Odpovídá záznamu individuálního plánování			ano		

Závěr z rozhovoru s klientem C

Tabulka č. 16 – souhrn zjištění - klient C, Zdroj ⁹⁸

Souhrn zjištěných údajů – klient C					
Pohlaví	žena	Věk	86 let	Délka pobytu v DS	1.5 roku
				ano	ne
Klient zná jméno své klíčové pracovnice				✓	
Je to klientův první klíčový pracovník				✓	
Klient ví o možnosti výměny klíčového pracovníka				✓	
Klient ví, co je individuální plánování					✓
Klient má stanovený individuální cíl				✓	
Klient ví, jak cíle dosáhnout				✓	
Klient si s klíčovým pracovníkem povídá			klientka si nepamatuje		
Koho osloví, když není klíčový pracovník přítomen			kohokoliv		
Odpovídá záznamu individuálního plánování			ano		

97 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

98 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Závěr z rozhovoru s klientem D

Tabulka č. 17 – souhrn zjištění - klient D, Zdroj⁹⁹

Souhrn zjištěných údajů – klient D					
Pohlaví	muž	Věk	80 let	Délka pobytu v DS	0,5 roku
				ano	ne
Klient zná jméno své klíčové pracovnice				✓	
Je to klientův první klíčový pracovník				✓	
Klient ví o možnosti výměny klíčového pracovníka				✓	
Klient ví, co je individuální plánování				✓	
Klient má stanovený individuální cíl				✓	
Klient ví, jak cíle dosáhnout				✓	
Klient si s klíčovým pracovníkem povídá			minimálně 1 x za týden		
Koho osloví, když není klíčový pracovník přítomen			kohokoliv		
Odpovídá záznamu individuálního plánování			ano		

Závěr z rozhovoru s klientem E

Tabulka č. 18 – souhrn zjištění - klient E, Zdroj¹⁰⁰

Souhrn zjištěných údajů – klient E					
Pohlaví	muž	Věk	84 let	Délka pobytu v DS	6 let
				ano	ne
Klient zná jméno své klíčové pracovnice				✓	
Je to klientův první klíčový pracovník				✓	
Klient ví o možnosti výměny klíčového pracovníka				✓	
Klient ví, co je individuální plánování					✓
Klient má stanovený individuální cíl				✓	
Klient ví, jak cíle dosáhnout				✓	
Klient si s klíčovým pracovníkem povídá			minimálně 1 x za týden		
Koho osloví, když není klíčový pracovník přítomen			kohokoliv		
Odpovídá záznamu individuálního plánování			ano		

99 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

100 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Závěr z rozhovoru s klientem F

Tabulka č. 19 – souhrn zjištění - klient F, Zdroj ¹⁰¹

Souhrn zjištěných údajů – klient F					
Pohlaví	<i>žena</i>	Věk	<i>88 let</i>	Délka pobytu v DS	<i>6 měsíců</i>
				<i>ano</i>	<i>ne</i>
Klient zná jméno své klíčové pracovnice				✓	
Je to klientův první klíčový pracovník				✓	
Klient ví o možnosti výměny klíčového pracovníka				✓	
Klient ví, co je individuální plánování					✓
Klient má stanovený individuální cíl				✓	
Klient ví, jak cíle dosáhnout				✓	
Klient si s klíčovým pracovníkem povídá			<i>klientka si nepamatuje</i>		
Koho osloví, když není klíčový pracovník přítomen			<i>kohokoliv</i>		
Odpovídá záznamu individuálního plánování			<i>ano</i>		

Závěr z rozhovoru s klientem G

Tabulka č. 20 – souhrn zjištění - klient G, Zdroj ¹⁰²

Souhrn zjištěných údajů – klient G					
Pohlaví	<i>žena</i>	Věk	<i>87 let</i>	Délka pobytu v DS	<i>4 roky</i>
				<i>ano</i>	<i>ne</i>
Klient zná jméno své klíčové pracovnice				✓	
Je to klientův první klíčový pracovník					✓
Klient ví o možnosti výměny klíčového pracovníka				✓	
Klient ví, co je individuální plánování				✓	
Klient má stanovený individuální cíl				✓	
Klient ví, jak cíle dosáhnout				✓	
Klient si s klíčovým pracovníkem povídá			<i>minimálně 1 x za týden</i>		
Koho osloví, když není klíčový pracovník přítomen			<i>vybrané pracovníky</i>		
Odpovídá záznamu individuálního plánování			<i>ano</i>		

101 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

102 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Závěr z rozhovoru s klientem H

Tabulka č. 21 – souhrn zjištění - klient H, Zdroj ¹⁰³

Souhrn zjištěných údajů – klient H					
Pohlaví	žena	Věk	98 let	Délka pobytu v DS	2 roky
				ano	ne
Klient zná jméno své klíčové pracovnice				✓	
Je to klientův první klíčový pracovník				✓	
Klient ví o možnosti výměny klíčového pracovníka				✓	
Klient ví, co je individuální plánování					✓
Klient má stanovený individuální cíl				✓	
Klient ví, jak cíle dosáhnout				✓	
Klient si s klíčovým pracovníkem povídá			minimálně 1 x za týden		
Koho osloví, když není klíčový pracovník přítomen			kohokoliv		
Odpovídá záznamu individuálního plánování			ano		

Závěr z rozhovoru s klientem I

Tabulka č. 22 – souhrn zjištění - klient I, Zdroj ¹⁰⁴

Souhrn zjištěných údajů – klient I					
Pohlaví	žena	Věk	87 let	Délka pobytu v DS	7 let
				ano	ne
Klient zná jméno své klíčové pracovnice				✓	
Je to klientův první klíčový pracovník				✓	
Klient ví o možnosti výměny klíčového pracovníka				✓	
Klient ví, co je individuální plánování				✓	
Klient má stanovený individuální cíl				✓	
Klient ví, jak cíle dosáhnout				✓	
Klient si s klíčovým pracovníkem povídá			minimálně 1 x za týden		
Koho osloví, když není klíčový pracovník přítomen			kohokoliv		
Odpovídá záznamu individuálního plánování			ano		

103 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

104 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

Závěr z rozhovoru s klientem J

Tabulka č. 23 – souhrn zjištění - klient J, Zdroj¹⁰⁵

Souhrn zjištěných údajů – klient J					
Pohlaví	<i>žena</i>	Věk	<i>86 let</i>	Délka pobytu v DS	<i>2 roky</i>
				<i>ano</i>	<i>ne</i>
Klient zná jméno své klíčové pracovnice				✓	
Je to klientův první klíčový pracovník				✓	
Klient ví o možnosti výměny klíčového pracovníka				✓	
Klient ví, co je individuální plánování					✓
Klient má stanovený individuální cíl				✓	
Klient ví, jak cíle dosáhnout				✓	
Klient si s klíčovým pracovníkem povídá			<i>minimálně 1 x za týden</i>		
Koho osloví, když není klíčový pracovník přítomen			<i>kohokoliv</i>		
Odpovídá záznamu individuálního plánování			<i>ano</i>		

Závěr z rozhovoru s klienty A – J

Tabulka č. 24 – souhrn zjištění – klienti A – J, Zdroj¹⁰⁶

Souhrn zjištěných údajů – klient A - J			
		<i>ano</i>	<i>ne</i>
Klient zná jméno své klíčového pracovníka		<i>10</i>	<i>0</i>
Je to klientův první klíčový pracovník		<i>8</i>	<i>2</i>
Klient ví o možnosti výměny klíčového pracovníka		<i>10</i>	<i>0</i>
Klient ví, co je individuální plánování		<i>3</i>	<i>7</i>
Klient má stanovený individuální cíl		<i>10</i>	<i>0</i>
Klient ví, jak cíle dosáhnout		<i>10</i>	<i>0</i>
	<i>nejméně</i>	<i>1 x týdně</i>	<i>1x 14 dní</i>
Jak často si klient s klíčovým pracovníkem povídá		<i>8</i>	<i>2</i>
		<i>kohokoliv</i>	<i>vybrané pracovníky</i>
Koho klient osloví, když není klíčový pracovník přítomen		<i>8</i>	<i>2</i>
		<i>ano</i>	<i>ne</i>
Odpovídá záznamu individuálního plánování		<i>10</i>	<i>0</i>

105 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

106 Autorská práce, 2015 (vlastní šetření)

6 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ A POTVRZENÍ HYPOTÉZ

Hypotéza č. 1 byla potvrzena. Klienti znají křestní jména klíčových pracovníků. Příjmení pouze někteří klienti, což ale není pro poskytování služby podstatné. Klíčové pracovníce dbají na to, aby klienti znali jejich jméno a pravidelným setkáváním si klíčovou pracovníci vybavili (ta hubená, malá s culíkem...). Klientům při zapamatování si jména klíčové pracovníce pomáhají také vizitky, které mají připevněné na dobře viditelných místech (noční stolek, skříň...).

Hypotéza č. 2 byla potvrzena. Z tabulky č. 24 je patrné, že si klienti s klíčovou pracovníci povídají vícekrát, než jednou za 14 dní. Ve většině případů je to, dle slov klientů, každou pracovní směnu klíčové pracovníce. Ve dvou případech klientů, kteří si nepamatovali, jak často se s klíčovou pracovníci vídají, bylo mnou osobně zjištěno, že klíčová pracovníce v den své pracovní směny klienta navštívila. Klient si v den návštěvy tuto skutečnost vybavoval, ale druhý den si to již nepamatoval.

Hypotéza č. 3 byla potvrzena. Vzhledem k tomu, že klíčové pracovníce termín Individuální plánování nepoužívají a s klienty hovoří pouze o jejich cílech a přáních, klienti tento termín ve většině případů neznají. Pokud klient tento termín zná, je to zapříčiněno tím, že se sám chtěl o práci klíčové pracovníce více dozvědět. Cíle a přání jsou pro klienty lehce analyzovatelné pojmy, se kterými se běžně v domově pro seniory setkávají.

Hypotéza č. 4 byla potvrzena. Klienti domova pro seniory se v případě potřeby obracejí na kohokoliv, koho potkají na chodbách, nebo kdo vstoupí do jejich pokoje. V případě, že je přítomna klíčová pracovníce, žádají si ji. V případě, že ne, obracejí se při neodkladné potřebě na kohokoliv. V případě sociální potřeby si klienti vybírají pracovníky dle své sympatie.

Hypotéza č. 5 byla potvrzena. Všechny záznamy byly zpracovány odpovídajícím způsobem. Domnívám se, že příčinou některých nepřesných formulací může být jazyková vybavenost či dosažené vzdělání klíčových pracovníků.

Všechny stanovené hypotézy byly potvrzeny.

7 ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala problematice vedení klíčových pracovníků, kteří hrají velmi podstatnou roli v uspokojování potřeb klientů v domově pro seniory. Pohledem sociálního pracovníka, který je v oblasti sociální práce garantem kvality poskytované služby, mapovala tato práce zejména problematiku individuálního plánování, motivace a hodnocení. Klient domova pro seniory je osobností velmi křehkou a lehce zranitelnou. Smíření se s faktem, že člověk přestává být soběstačným a rodina mu nemůže, v mnoha případech i nechce pomoci, je jistě velmi stresující. Představa, že péče institucionální je tím jediným možným řešením, je pro mnoho „starých“ lidí něčím nepředstavitelným. Většina klientů se při nástupu do domova pro seniory odmítá smířit s realitou. Každý vedoucí pracovník by si měl vážit zaměstnanců, kteří z podstaty své přirozenosti, morálních kvalit a odbornosti, zvládají podporu a péči o seniory. Klíčoví pracovníci jsou středobodem, mnohdy nereálných představ klientů, rodinných příslušníků i vedení organizace. Úlohou vedoucího sociálního pracovníka je nejenom motivace a hodnocení klíčových pracovníků, ale i motivace vedení organizace k tomu, aby si kvalitních klíčových pracovníků velmi vážilo a nedopustilo jejich odchod z organizace.

Vedoucí sociální pracovník by si každý den měl uvědomovat, že spokojený klient je tím nejpodstatnějším. Kvalitně vedená dokumentace je jistě podstatná a litera zákona musí být dodržována, ale neměli bychom dopustit, aby byl "papír" důležitější než lidská bytost.

„Pokud se domovy pro seniory vydají směrem učících se organizací, půjdou cestou, která nikdy nekončí. Důležitým bodem je vtažení lidí do děje, plánování rozvoje organizace, vzdělávání, motivace...“¹⁰⁷

107DVOŘÁČKOVÁ, D. *Kvalita života seniorů v domovech pro seniory*. Praha: Grada. 1. vyd. s. 98. ISBN 978-80-247-4138-3.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 77-80. ISBN 978-80-7452-020-4.
- ČASTORAL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 96. ISBN 978-80-86723-76-1
- DVOŘÁČKOVÁ, D. *Kvalita života seniorů v domovech pro seniory*. Praha: Grada. 1. vyd. s. 98. ISBN 978-80-247-4138-3.
- HAŠKOVCOVÁ, H. *Sociální gerontologie aneb seniori mezi námi*. Praha: Galén. 2012, s. 29. ISBN 978-80-7262-900-8.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
- KLEVETOVÁ, D. a DLABALOVÁ, I. *Motivační prvky při práci se seniory*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2169-9.
- Kolektiv autorů, *Individuální plánování a role klíčového pracovníka v sociálních službách*, 1. vyd. Tábor: APSS ČR, 2011, s. 247. ISBN 978-80-904668-1-4.
- MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 330. ISBN 80-7178-548-2.
- MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 200. ISBN 978-80-7367-368-0.
- MATOUŠEK, O. *Základy sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 189. ISBN 80-7178-473-7.
- SHARMA, S. R. *Umění vést - Osm rituálů vizionářských vůdců podle Mnicha, který prodal své ferrari* Praha: Rybka Publishers, 2014, s. 57. ISBN 978-80-87950-09-8.
- VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 83. ISBN 978-80-86723-54-9.
- Internetové zdroje**
- BUSINESSINFO.CZ. *Skupina jako motivační činitel*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/skupina-jako-motivacni-cinitel-2814.html>
- DOMOV PRO SENIORY LUXOR PODĚBRADY. *Motto*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.dd-pdy.cz/luxor-onas.php>

DOMOV PRO SENIORY-BRNO.CZ. *Pomocné ruce*. [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.domovproseniory-brno.cz/>

EVERESTA. *Vedení a komunikování*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/vedeni-komunikovani-leadership-communicating>

HÁLEK, V. *Vedení a motivace zaměstnanců*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z http://halek.info/www/dokumenty/05-Vedeni_a_motivace_zamestnancu.pdf

INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH. *Chyby při individuálním plánování*. [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.individualniplanovani.cz/priklady-individualnich-planu/hodnoceni-individualnich-planu/>

INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH. *Klíčové pojmy*. [online]. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.individualniplanovani.cz/co-je-individualni-planovani/klicove-pojmy/>

LEDAX.CZ. *Standardy kvality sociálních služeb*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.ledax.cz/pro-verejnost/standardy-kvality-socialnich-sluzeb.html>.

SOCIÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ. CZ. *Legislativní podklady pro vzdělávání sociálních pracovníků*. [online]. [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.socialni-vzdelavani.cz/legislativni-podklady-pro-vzdelavani-socialnich-pracovniku>.

ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. *Projektový management*. Ostrava: VŠB-TU. 2008, s. 45. ISBN 978-80-248-1686-9. Tamtéž, [online]. [cit. 2015-04-27].

MANAGEMENT MANIA. *Herzbergova teorie dvou faktorů*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

MANAGEMENT MANIA. *Maslowova pyramida potřeb*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb>

MANAGEMENT MANIA. *McClellandova teorie získaných potřeb*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>

MANAGEMENT MANIA. *McGregorova teorie XY*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB. *Maslowova pyramida potřeb*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

MPSV.CZ. *Právní předpisy pro sociální služby*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/108_2006_2015.pdf

MPSV.CZ. *Sociální služby*. [online]. [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18661>

MPSV.CZ. *Standardy kvality sociálních služeb*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>

SILNÉPRACOVISTĚ.CZ. *Oblasti formálního hodnocení*. [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-3.html>

STANKOVÁ, M. *Role klíčového pracovníka v domově pro seniory a jeho metodické vedení*. [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: http://socialniprace.cz/soubory/sp3_2011_web-140320151102.pdf

STUDIE BEST EMPLOYERS ČR. *Metodologie-část studie*. [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/methodology.htm>

ÚSTAV PEDAGOGICKÝCH VĚD. ŠVARŤÍČEK, R., ŠEDOVÁ, K. a kol. *Výzkum v pedagogických vědách*. [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/wupv/home/publikace/skripta/>

VEDEME. CZ. *Vybrané teorie k vedení lidí*. [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

Ostatní zdroje

HOLKOVÁ, I. a GABRYSZ, A. *Manuál pro metodiky v sociálních službách*. Praha: Instand, a. s., s. 10

KAŠPÁREK, Z. *Organizace přímé péče v pobytovém zařízení pro seniory*. Sociální služby. 2014, roč. 16, č. 6-7, s. 16. ISSN 1803-7348.

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – 19 faktorů motivovanosti

Obrázek č. 2 – Maslowova pyramida potřeb

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Teorie představ o roli klíčového pracovníka

Tabulka č. 2 – Oblasti formálního hodnocení

Tabulka č. 3 – Analýza individuálního plánu A

Tabulka č. 4 – Analýza individuálního plánu B

Tabulka č. 5 – Analýza individuálního plánu C

Tabulka č. 6 – Analýza individuálního plánu D

Tabulka č. 7 – Analýza individuálního plánu E

Tabulka č. 8 – Analýza individuálního plánu F

Tabulka č. 9 – Analýza individuálního plánu G

Tabulka č. 10 – Analýza individuálního plánu H

Tabulka č. 11 – Analýza individuálního plánu I

Tabulka č. 12 – Analýza individuálního plánu J

Tabulka č. 13 – Záznamy individuálního plánování A – J

Tabulka č. 14 – Souhrn zjištění - klient A

Tabulka č. 15 – Souhrn zjištění - klient B

Tabulka č. 16 – Souhrn zjištění - klient C

Tabulka č. 17 – Souhrn zjištění - klient D

Tabulka č. 18 – Souhrn zjištění - klient E

Tabulka č. 19 – Souhrn zjištění - klient F

Tabulka č. 20 – Souhrn zjištění - klient G

Tabulka č. 21 – Souhrn zjištění - klient H

Tabulka č. 22 – Souhrn zjištění - klient I

Tabulka č. 23 – Souhrn zjištění - klient J

Tabulka č. 24 – Souhrn zjištění – klienti A – J

Seznam grafů

Graf č. 1 – Respondenti dle pohlaví

Graf č. 2 – Průměrný věk respondentů

Graf č. 3 – Výsledky analýzy individuálních plánů

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Záznamový arch

Záznamový arch	
Věk, pohlaví, délka pobytu v domově pro seniory, kde klient žil dříve, rodina klienta.	
Jméno klíčové pracovnice, proč byla klíčová pracovnice přidělena, možnost výměny klíčové pracovnice.	
Jak často si s klíčovou pracovnící klient povídá.	
Individuální plánování, stanovení cíle, co pro splnění udělá klient a co klíčová pracovnice.	
Koho klient osloví v případě, že není klíčová pracovnice přítomna v domově pro seniory.	

Individuální plán služby klienta

JMÉNO KLIENTA:

KLÍČOVÝ PRACOVNÍK:

DATUM SETKÁNÍ, POUŽITÁ METODA:

CÍL A PŘÁNÍ KLIENTA:

ZDROJE (vnitřní, vnější):

RIZIKA (ve vztahu k cíli):

.....

.....

.....

PREVENCE RIZIK (kroky snížení rizik)

.....

.....

.....

KROKY VEDOUcí K DOSAŽENí CíLE (CO, KDO, KDY, JAK UDĚLÁ):

KLIENT (K)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DALŠÍ OSOBY (DO) - (CO, KDO, KDY, JAK UDĚLÁ):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....

Termín vyhodnocení cíle:

Sepsání individuálního plánu proběhlo dne:

.....

.....

Klíčový pracovník

Klient

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Málková

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Bakalářské kombinované studium

Název práce: Sociální pracovník v roli vedoucího týmu klíčových pracovníků

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 23

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Pavel Zdvorák