

# **Zvyšování kvality sociálních služeb prostřednictvím profesního rozvoje pracovníků v Oblastní charitě Žďár nad Sázavou**

Bc. Jana Křížková

---

Diplomová práce  
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana KRŮŽKOVÁ**  
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Zvyšování kvality sociálních služeb prostřednictvím  
profesního rozvoje pracovníků v Oblastní charitě  
Žďár nad Sázavou**

Zásady pro vypracování:

**Předmět výzkumného zájmu:**

**Zjišťování vzdělávacích potřeb pracovníků jednotlivých služeb s ohledem na jejich náplně práce.**

**Zpracování teoretické části:**

**Operacionalizace pojmů: kvalita sociálních služeb, personální standardy, profesní rozvoj.**

**Zpracování praktické části:**

**Stanovení výzkumného problému, stanovení hypotéz, určení předmětu a objektu výzkumu, určení výzkumné strategie a druhu výzkumu, výzkumných metod a technik. Realizace výzkumu — sběr dat. Zpracování a analýza výsledků výzkumu. Aplikovatelnost výsledků výzkumu a závěry.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

ČERMÁKOVÁ, K., JOHNOVÁ, M. Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele, Praha: MPSV, 2003, ISBN 80-86552-45-4.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha, 2006, ISBN 978-80-247-1457-8.

MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1362-4.

NĚMEC, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. Praha: VŠE, 2002, ISBN 80-245-0341-7.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **17. února 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. května 2009**

Ve Zlíně dne 17. února 2009



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSC.  
*děkan*

L.S.

Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 5.5.2007

ana. B. Bati

<sup>1)</sup> Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být nejmenší pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnožování.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.



## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

Práce se zabývá problematikou zvyšování kvality sociálních služeb, kde se zaměřuje na profesní rozvoj pracovníků. V teoretické části poskytuje náhled na problematiku kvality služeb, legislativní ukotvení této oblasti a východiska použitelná pro rozvoj pracovníků. V praktické části se jedná o analýzu vybrané organizace, zjišťování vzdělávacích potřeb pracovníků a následně navržení plánu vzdělávání.

Klíčová slova:

Kvalita, sociální služby, profesní rozvoj, standardy kvality sociálních služeb, kompetence, vzdělávání, řízení kvality, personální standardy

## **ABSTRACT**

Abstrakt anglicky

The work deals with the issue how to improve the quality of social services, it focuses on professional growth of all staff. The theoretical part provides the view of services quality, legislative foundation of this area and solutions applicable for the growth of the staff. In the practical part there is an analysis of the selected organization, finding out the staff educational demands and then the recommendation of an educational plan.

Keywords:

Quality, social services, professional growth, standards of quality social services, competence, competency, education, quality management, staffing standards

Poděkování, motto

Děkuji konzultantce Mgr. Soně Vávrové, Ph.D. za podporu při zpracování práce. Dále děkuji pracovníkům Oblastní charity Žďár nad Sázavou za ochotu a čas, který mi věnovali.

*„Kvalita je soud – jde o subjektivní soud. Ten je výsledkem porovnávání a zvažování více hodnot. Kvalita sama je hodnotou, je zážitkovým vztahem, reflexí nad vlastní existencí. Je nesourodým srovnáním a motivací (hybnou silou) žití.“* (Křivohlavý, 2002, s. 164.)



**OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 KVALITA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH V NÁVAZNOSTI NA ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>14</b>
1.1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY V ČESKÉ REPUBLICE .....	14
1.1.1 Současná situace a jeho zákonná úprava.....	15
1.2 KVALITA .....	19
1.2.1 Řízení kvality .....	19
1.2.2 Kvalita v sociálních službách.....	20
1.2.2. Národní standardy kvality.....	24
1.2.3. Personální standardy.....	30
<b>2 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>36</b>
2.1 PROFESNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	39
2.1.1 Obecné kompetence pracovníků v sociálních službách .....	40
2.1.2 Obecné kvalifikační předpoklady.....	42
2.1.3 Možnosti nastavení profesního rozvoje v sociálních službách .....	42
2.1.4 Aktuální situace v České republice .....	43
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>45</b>
<b>3 PROFESNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V PRAXI</b> .....	<b>46</b>
3.1 POPIS VYBRANÉ ORGANIZACE .....	46
3.1.1 Popis současného stavu řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci .....	47
3.2 POPIS VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	50
3.2.1 Metoda výběru výzkumného souboru .....	50
3.3 VOLBA VÝZKUMNÉ STRATEGIE, METOD A TECHNIK .....	50
3.3.1 Metody a techniky .....	51
<b>4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ</b> .....	<b>52</b>
4.1 SWOT ANALÝZA.....	52
4.2 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB JEDNOTLIVÝCH ZAŘÍZENÍ.....	53
4.2.1 Charitní ošetrovatelská služba.....	54
4.2.2 Charitní pečovatelská služba a Včela - aktivizační programy pro seniory .....	56
4.2.3 Domácí hospicová péče.....	59
4.2.4 Domov pokojného života Nížkov .....	61
4.2.5 Klub v 9 – centrum služeb pro podporu duševního zdraví .....	63
4.2.6 Nesa - denní stacionář .....	65
4.2.7 Ponorka – CP.....	68
4.2.8 Nadosah - CP.....	70
4.2.9 Primární prevence Ponorky CP a Nadosahu CP .....	72
4.2.10 Kopretina centrum pro rodiče a děti.....	74

---

4.3	ROZHOVORY S MANAGEMENTEM ORGANIZACE .....	76
4.4	NÁVRH SYSTÉMU ZDĚLÁVÁNÍ.....	78
4.4.1	Návrh vzdělávání pro všechny pracovníky Oblastní charity.....	79
4.4.2	Návrh vzdělávání vedoucích pracovníků .....	80
4.4.3	Vzdělávání pracovníků sociálních služeb a zdravotních sester .....	81
4.4.4	Vzdělávání zařízení pečujících o seniory a dlouhodobě nemocné.....	82
4.4.5	Vzdělávání pro zařízení pro osoby s duševním onemocněním .....	84
4.4.6	Vzdělávání zařízení pro osoby s mentálním postižením.....	84
4.4.7	Vzdělávání zařízení pro děti a mládež .....	85
4.4.8	Vzdělávání pro zařízení pro rodiče a děti.....	86
4.4.9	Návrh zlepšení systému vzdělávání v Oblastní charitě Žďár nad Sázavou .....	86
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>96</b>

## ÚVOD

Úroveň vyspělosti společnosti se dá dozajista hodnotit i podle toho, jak je tato schopna a ochotna pečovat o své členy, kteří se sami o sebe neumí nebo nemohou postarat. Pomáhání doprovází lidstvo od nepaměti. Zpočátku možná jako altruistická potřeba, s postupem času jako oblast hledající své místo v systému společnosti či vědy. Tak, jak bylo pomáhání nejdříve vyhrazeno těm, kteří se rozhodli pro cestu víry a péči o nemocné či jinak potřebné brali jako své poslání, můžeme se dnes na pomáhající profese podívat jako na odborníky, kteří díky svému osobnímu nastavení a profesionalitě, podpořené vzděláním, mohou přispívat ke kvalitě života lidí s handicapem.

Tento přístup je součástí společenské objednávky a potřeby zajistit, aby lidé, kteří potřebují pomoc či podporu dalších osob, mohli žít ve svém přirozeném prostředí, a jejich život se příliš nelišil od života ostatních vrstevníků. K této vizi bychom jako společnost rádi dopěli, cesta k naplnění však není jednoduchá a je naprosto nezbytné zaměřit svoji pozornost na pracovníky v pomáhajících profesích, jako na ty, kteří mohou pomoci k naplnění této vize. Má to však svá úskalí. V první řadě musíme investovat čas a energii do nastavení kvalitního systému vzdělávání a celoživotního rozvoje těchto osob a poté hledat jejich vlastní možnosti a omezení a na nich dále pracovat. Jen ten, kdo je schopen rozpoznat své hranice a limity, může účelně pomáhat druhým.

Vzhledem ke svému působení v sociální sféře, jsem se rozhodla zaměřit svoji práci právě do této oblasti. Sociální služby byly dlouhou dobu opomíjené zájmem veřejnosti i zájmem státu. Jejich fungování nebylo ošetřeno legislativně a pracovníci tohoto sektoru neměli pozici odborníků. Vzhledem k transformaci a snaze změnit stav sociálních služeb k lepšímu a také díky uzákonění podmínek pro jejich poskytování se otevírají nové možnosti, jak přispět ke zlepšení situace v tomto oboru.

Ve své práci se věnuji jedné z mnoha organizací poskytujících sociální služby, pro mne organizaci domovskou. Tuto práci jsem pro sebe pojala jako možnost a příležitost zamyslet se nad jejím fungováním a také jako prostředek, který snad poslouží jako

motivace ke změně a k lepší práci s lidskými zdroji v organizaci a snad také jako inspirace pro zkvalitnění již probíhajících procesů.

Za velmi důležité považuji teoretické ukotvení kvality služeb a profesního rozvoje, kterými se zabývám v teoretické části. Domnívám se, že se můžeme mnohému přiučit z oblastí komerčních organizací, které se kvalitou svých služeb zabývají již delší dobu. V části praktické pak formou případové studie popisují vybranou organizaci, kde díky provedené analýze, navrhuji možný plán vzdělávání, který by měl sloužit ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a díky tomu i ke zlepšení kvality života uživatelů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KVALITA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH V NÁVAZNOSTI NA ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Od nepaměti byly civilizace nuceny vymezit se vůči svým soukmenovcům, kteří byli z nějakého důvodu neschopni se sami o sebe postarat. Toto vymezení nabývalo nejrůznějších podob od útlaku, přes ignoraci až k péči a podpoře. „*Různé formy solidarity a doporučený postoj k lidem společensky hendikepovaným, spadají do oblasti morálky, souboru norem předepisujících lidskému chování určité směřování a hranice*“ (Matoušek, 2001, s. 13). V různých kulturách pak nabývala tato solidarita různých podob. Za základní činitel, který formoval tyto přístupy, můžeme pokládat náboženství. Postupem času vyvstávala potřeba služby profesionalizovat a svěřovat je do rukou odborníků.

## 1.1 Sociální služby v České republice

V České republice jsou sociální služby součástí státního systému sociálního zabezpečení. Legislativa je zařazuje do tzv. sociální pomoci. Sociální služby jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně je v maximální možné míře do společnosti začlenit nebo společnost chránit před riziky, jichž jsou tito lidé nositeli. Sociální služby chrání občana tím, že v jeho prospěch něco konají. Poskytují je veřejnoprávní či soukromoprávní instituce (Matoušek, 2007). Podle Matouška, jsou sociální služby součástí širší kategorie veřejných služeb, které jsou poskytovány v zájmu veřejnosti. Na rozdíl od služeb komerčních jsou financovány z veřejných rozpočtů a jsou ošetřeny vlastní legislativou.

V této definici se odráží model propagovaný Evropskou unií. Naše země, jako součást evropského společenství, tento model respektuje a snaží se o jeho aplikaci v praxi. Podle unie jsou sociální služby nástroj, který napomáhá řešení sociálních problémů, chrání

nejzranitelnější členy společnosti, podporuje sociální začleňování a solidaritu mezi občany (Čermáková, 2007). Jednotlivé státy poté řeší tuto problematiku v Národních akčních plánech sociálního začleňování (NAPSI). Ty jsou jednak národními strategiemi jednotlivých zemí v boji s chudobou a sociálním vyloučením, současně také základním prvkem otevřené metody koordinace, která je nyní aplikována v politikách zaměstnanosti, sociální ochrany a sociálního začleňování a v oblasti zdravotní a dlouhodobé péče (MPSV, 2008).

NAPSI si na léta 2008 - 2010 stanoví cíle v boji s chudobou a sociálním vyloučením na základě Společných cílů, které byly přijaty členskými státy zasedání Evropské rady v roce 2006. Pro Českou republiku jsou důležité i zásady uvedené v Bílé knize sociálních služeb (2003), která stanoví základní principy, model odpovědnosti a akční plán, ve kterém definuje nejdůležitější oblasti sociálních služeb. Mezi ně patří zejména kvalita, komunitní plánování a financování sociálních služeb.

### **1.1.1 Současná situace a jeho zákonná úprava**

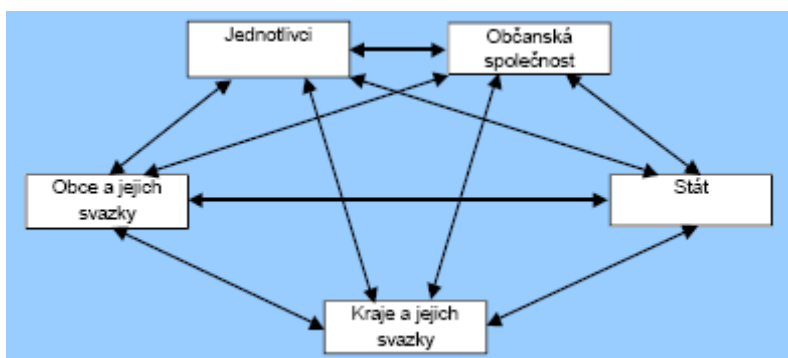
Po roce 1989 se jako jedna z priorit objevila potřeba obnovy vzdělávání na poli sociálním. Obor jako takový potřeboval odborníky, kteří budou předávat informace další generaci, současně bylo také potřeba zajistit kvalifikovaný personál do již existujících i nově vznikajících služeb. V tomto období dochází k rozmachu nestátních organizací, které se věnují sociální práci. Řada z nich zejména v prvním období stojí a padá s dobrovolníky. Významný je také podíl církevních organizací, které mohly mít výhodu v celonárodním zastřešení, a mohly tedy čerpat ze zkušeností, které získaly během dlouholetého působení.

Jinak nebylo působení těchto organizací nikterak upraveno, stát neměl žádné požadavky ohledně vzdělání pracovníků, metodik práce či ochrany práv uživatelů těchto služeb. Dalším problémem bylo naprosto nesystémové rozdělování finančních prostředků, které byly přidělovány pouze na jeden rok a stále tak ve službách panovala obava z finanční

nejistoty (Matoušek, 2007). Vzhledem k této situaci bylo velmi obtížné zajistit udržitelnost a rozvoj služeb založený na plánování.

Také dochází k posunu vnímání odpovědnosti za sociální služby. Jejich zajištění již není garantováno pouze státem, ale jak uvádí Bílá kniha, je nutné, aby tato odpovědnost byla rozložena mezi více subjektů: „*Sociální služby jsou vybudovány na základech pětistranného partnerství. Každý jedinec nese svůj díl odpovědnosti za vlastní sociální situaci, každý má v systému svoji roli*“ (Bílá kniha, 2003, s. 17).

Obrázek č. 1. Schéma odpovědnosti



Zdroj: Bílá kniha, 2003, s. 17.

Současně také vyvstaly nové problémy, které s sebou přinesla změna společenské situace – neskryvaná prostituce, bezdomovectví, migrace, drogové závislosti (Matoušek, 2001). Otevíralo se také pole pro diskutování sociálních problémů, které byly dlouhá léta skryty před zraky veřejnosti. Do roku 1989 a ve své podstatě i v devadesátých letech byl kladen důraz na celodenní ústavní péči. Tento trend byl „podporován“ i naprosto nedostatečným finančním zajištěním osob, které se rozhodli péči převzít na svá bedra.

Pro poskytování sociálních služeb byl stále používán zděděný zákon o sociálním zabezpečení (č. 100/1988 Sb.), kde byla sociální péče definována takto: *sociální péči zajišťuje stát pomoc občanům, jejichž životní potřeby nejsou dostatečně zabezpečeny příjmy z pracovní činnosti, dávkami důchodového nebo nemocenského zabezpečení, popřípadě jinými příjmy, a občanům, kteří ji potřebují vzhledem ke svému zdravotnímu*



*stavu nebo věku anebo, kteří bez pomoci společnosti nemohou překonat obtížnou životní situaci nebo nepříznivé životní poměry* (Matoušek, 2007, s. 37). Mimo jiné z této definice můžeme vyčíst, že sociální služby byly primárně poskytovány státem nebo okresními úřady (částečně si MPSV tuto možnost ponechalo a i nadále zřizuje několik velkých zařízení ústavního typu). Dále zde můžeme vidět, že péče byla zajišťována, což dává tušit, že role uživatele služeb byla veskrze pasivní. Zcela zřejmá je i uniformita těchto velkých zařízení bez jakéhokoliv ohledu na individuálně určené potřeby těch, kterým je poskytována (Matoušek, 2007).

Všechny výše uvedené problémy vedly k tomu, že se začaly zvedat hlasy z řad odborné veřejnosti, které poukazovaly na neudržitelnost systému a potřebu nové právní úpravy. Právní úpravou je totiž možné lépe ochránit příjemce služeb, kteří z nějakého důvodu mohou mít a často také mají omezené schopnosti nutné k prosazování vlastních práv, což byla do té doby věc téměř nemožná.

Od roku 1989 můžeme tedy hovořit o transformaci v sociálních službách. Změny v pojetí vycházejí zejména z důrazu na práva a povinnosti každého občana.

I když práce na prvních návrzích začala v roce 1994, zákonná úprava byla přijata až v roce 2006, s platností od 1. 1. 2007. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách vymezuje sociální služby následovně: *Sociální služba je činnost nebo soubor činností zajišťující pomoc nebo podporu osobám za účelem sociálního začleňování nebo prevence sociálního vyloučení.* (§3, Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Dále zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti služeb, předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách, předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a pracovníků v sociálních službách.

Jako jeden z nedůležitějších vnímám §2, který hovoří o tom, jaké zásady musí poskytovatelé sociálních služeb zachovávat (Příloha PI). Po letech tápání a stavu bezvládní a mnohdy i bezprávní je toto krok k posílení kompetencí osob, kterým jsou sociální služby poskytovány a zároveň zakládá možnost posuzovat případné porušení těchto zásad jako

porušení zákona a ukládat poté příslušné sankce. Dalším důležitým bodem je i jasné vymezení povinností poskytovatelů, jejichž součástí je také naplňování Standardů kvality sociálních služeb (Příloha PII).

Zákon s sebou také přináší novou kategorizaci sociálních služeb, které se dělí na sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Tyto služby pak jsou poskytovány v následujících formách jako pobytové, ambulantní či terénní.

Ke každé, zákonem definované službě, poté zákon přiřazuje základní činnosti, které je služby povinna zajistit a dále je rozpracovává ve Vyhlášce č. 505/2006 Sb. k provedení zákona o sociálních službách. Z praxe však vyplývá, že typologie není právě nejšťastnější a řadě služeb pro nějak specifické skupiny obyvatel přináší nejrůznější obtíže.

Významným krokem je též uzákonění profese sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách. Zákon v §109 jasně definuje, kdo je sociálním pracovníkem a dále pak stanovuje požadavky, které musí dotyčný splňovat a to jak co se týká vzdělání, tak v oblasti trestní bezúhonnosti. V další části pak popisuje, kdo je pracovníkem v sociálních službách a jaké jsou na něj kladeny požadavky. Je to zcela jistě cesta k dalšímu zkvalitnění sociálních služeb a také krok k zajištění větší ochrany osob, jimž jsou služby poskytovány.

Velký rozmach zaznamenalo také profesní vzdělávání v oblasti sociální práce. Velmi rychle se rozšiřuje nabídka oborů, které souvisí se sociální oblastí a tak ve školství středním, vyšším i vysokoškolském.

## 1.2 Kvalita

Kvalita je obtížně měřitelná a je také velmi subjektivním pojmem. Vyjdeme - li z latinského základu, pak „*qualitas*“ = kvalita nebo také „*qualis*“ = jaký. Rozbor nás dovede až ke slovu kýžený – tj. žádoucí, cílový stav (Křivohlavý, 2002, s. 163). Kvalita je výsledkem mezi očekáváním a výkonem. Kvalita je úrovní dokonalosti výrobku nebo služby.

Neexistuje absolutní definice kvality. To, co je považováno za kvalitní, je závislé na politických, společenských, psychologických, kulturních, historických a hospodářských vlivech (Čermáková, 2007).

Kvalita je cílem snažení se o dokonalost, ale při dosažení vytyčeného cíle se hranice dokonalosti posunou dále, jde tedy o zachování principu rozvoje (Levová, 2007).

Jak se tedy patrné, že o tom, co je kvalita bychom mohli vést dlouhé polemiky. Osobně mne nejvíce oslovila definice vztahující se ke kvalitě života, což s kvalitou obecně velmi souvisí a v podstatě jakákoliv snaha o zkvalitnění výrobku či služby vede v důsledku ke zkvalitnění života jedince nebo skupiny.

### 1.2.1 Řízení kvality

Abychom se mohli zaměřit na kvalitu a řízení kvality v sociálních službách, je nejdříve nutné podívat se na tuto problematiku obecně a také z pohledu komerční sféry, kde řízení kvality a její zvyšování má delší tradici než v sektoru sociálním.

Podle Bělohávka (1996) je řízení kvality (či jakosti) problematikou, která byla donedávna považována pouze za jeden z dílčích problémů organizace a že jsou důležitější problémy než jakost.

V čem spočívá význam řízení kvality pro organizaci? Přináší větší možnost spolupráce nejen s tuzemskými partnery, zvyšuje úspěšnost na trhu, snižuje výrobní náklady a zvyšuje

produktivitu práce, dobrá pověst firmy přináší lepší pozici na trhu, odstraňuje stres v organizaci, umožňuje rozvoj lidského potenciálu. V souladu s těmito výhodami řada organizací komerční sféry začala usilovat o zavedení evropských standardů jakosti - ISO (Bělohlávek, 1996).

Zavádění systémů, kterými se řídí kvalita, je proces dlouhodobý, ve kterém můžeme rozeznat několik stádií – od kontroly (I, Inspection), přes operativní řízení (QC, Quality control), přes zabezpečení jakosti (QA, Quality Assurance) až ke komplexnímu řízení (TQM, Total Quality Management). TQM se týká všech aktivit organizace, všech organizačních složek a všech pracovníků (Bělohlávek, 1996).

Kde se však vzala myšlenka o nutnosti řídit a zvyšovat kvalitu? Jak uvádí Bělohlávek (1996), většina myšlenek pochází z Japonska a celý systém nese stopy japonské tradice a kultury. Typickými elementy jsou dlouhodobé plánování, oddanost pracovníků, důslednost, týmovost a celoživotní zaměstnání, které dovoluje investovat vysoké částky do rozvoje konkrétního pracovníka.

Tento způsob oslovil mnohé manažery z jiných částí světa, kteří pak hledali možnosti přenesení tohoto systému či jeho prvků do prostředí západního světa. Ukázalo se, že důsledností, důvěrou a odborným přístupem lze odstranit velkou část obtíží ve všech sférách řízení. Management jakosti lze totiž vztáhnout nejen na výrobu a prodej, ale i služby, školství, státní správu a další oblasti lidské činnosti. Zavedením principů řízení jakosti vytváří zvláštní atmosféru, která bývá nazývána kulturou jakosti (Bělohlávek, 1996).

### **1.2.2 Kvalita v sociálních službách**

Trend řízení kvality a možnosti jejího zvyšování neminul ani sociální služby, i když zde hledání možností nastavení kvality trvalo poněkud déle než v komerčních organizacích. Jedním z důvodů může být i osobnostní nastavení pracovníků v těchto organizacích a

zcela jistě i nedostatek manažersky vzdělaných manažerů a také malá konkurence na poli sociálních služeb. Ty pak neměly žádnou motivaci k nastavení změny.

Koncepce a metody programů zajišťujících kvalitu jsou v oblasti služeb navrženy tak, aby hodnotily kvalitu, stanovovaly, zda služby odpovídají očekávání uživatelů, korigovaly nebo opravovaly chyby zjištěné v průběhu procesu (Bednář, 2006).

V roce 1998 byla v Paříži definována Evropská charta kvality: *„Kvalita je cílem snažení o excelenci. Kvalita je také metoda a cesta k podpoře aktivní účasti pracovníků založená na angažovanosti a odpovědnosti každého jednotlivce. Kvalita je cílem, protože k tomu, aby organizace byly konkurenceschopné, musí reagovat přesně na potřeby a očekávání zákazníků a uživatelů. Kvalita je metodou, která podporuje účast, protože nelze žádat plnou angažovanost pracovníků bez současného rozvoje odpovídajících pracovních podmínek - kvalita také předpokládá motivaci a odpovědnost a proto organizace a její chování a metody musí být založeny na iniciativě a zájmu o zákazníka“* (Národní politika kvality, 2008).

V sociálních službách existují dva různé přístupy k zjišťování kvality – jednak takzvané **profesionální**, které jsou zaměřené na poskytovatele služby. Sem řadíme supervizi, která nabízí podporu a doporučení, jak zvyšovat kvalitu profesionálního výkonu a také inspekce, které musí být nezávislé a jejich výsledky by měly být veřejně dostupné. K tomu, aby byly výsledky objektivní a srovnatelné je zapotřebí mít nastavená jasná a měřitelná kritéria. Druhým přístupem, který lze využít, jsou **metody převzaté z komerční sféry**, které jsou zaměřené na výrobek či zákazníka. Do této kategorie řadíme ISO, TQM, EFQM a další.

Pro řízení kvality v sociálních službách můžeme vyjít z evropského sociálního modelu, který stojí na následujících pilířích: subsidiarita, holistický přístup, transparentnost a odpovědnost, služby zaměřené na uživatele, efektivnost, solidarita a partnerství, důstojnost a lidská práva, participace, posílení a osobnostní rozvoj, trvalé zlepšování a udržitelnost. Tento model je výsledek určité úrovně civilizačního vývoje a slouží jako základ právního ukotvení systému v jednotlivých zemích. Kvalitě ve službách můžeme přiřadit několik znaků, jedná se o snahu vyhovět zákazníkovi (uživateli), nutnost

definovat vlastní nabídku, tlak zákazníků (uživatelů), tlak konkurence, a skutečnost, že podstata kvality je v personálu (Levová, 2007).

Motivace k tomu, aby se služby zabývali kvalitou, je z pohledu veřejných služeb nasnadě. Služby jsou financované z veřejných zdrojů, alespoň z velké části, tudíž by donátor, potažmo veřejnost měla mít přehled o tom, jakým způsobem jsou tyto finance vynaloženy. Druhou velmi silnou motivací je nutnost ochrany práv uživatelů. Dalším důležitým bodem je i vlastní motivace poskytovatele, která ho nutí dodržovat zákonné normy, chce mít možnost dosáhnout na veřejné finanční zdroje, rád by poskytoval kvalitní služby a v neposlední řadě má potřebu nastavit a řídit změny v organizaci.

Na rozdíl od komerční sféry mají sociální služby několik významných odlišností, podle Bednáře (2006) k nim patří zejména financování z veřejných zdrojů, závislost na politických rozhodnutích, vazba na legislativu, častá intimní povaha služeb, provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě, významná úloha rodiny či jiných neformálních společenství, etická a hodnotová dimenze.

Je však nebytně nutné, aby i v sociální sféře byl systém hodnocení kvality nastaven a existoval systém, který bude mít oporu v legislativě. Tak, aby všichni poskytovatelé byli nuceni se kvalitou služeb zabývat.

Pokud přijmeme několik zásad z komerční sféry, pak za politiku kvality v organizaci je odpovědné nejvyšší vedení, kvalitativní požadavky musejí být dokumentovány, v procesu služeb musí být průběžné hodnocení. Zárukou kvality jsou interní kvalitativní audity, pracovníci musejí být patřičně vyškoleni. Organizací je garantováno statistické podchycení dat a při splnění požadavků je předána certifikace (Baštecká, 2008).

Je tedy nezbytné, aby se do vedení sociálních organizací dostávali lidé, jimž nebude cizí tento způsob uvažování, a zároveň budou schopni uchopit odlišnost těchto služeb. Pro nastavení změny bude nezbytné popsat stávající situaci, a fundovaně a kriticky zhodnotit, kam má organizace dále směřovat.

Kdo všechno se tedy může podílet na hodnocení kvality sociálních služeb? Zcela jistě je pole případných hodnotitelů či těch, kteří se ke kvalitě služeb mohou vyjadřovat velmi široké. Z pohledu poskytovatele to mohou být pracovníci ve službách, management. Dále zcela jistě uživatelé, kteří se však poskytování zpětné vazby službě musí v mnoha případech teprve učit. Vedle uživatele je to i jeho rodina či nejbližší okolí. Významná je zpětná vazba od spolupracujících institucí. Opomenout bychom neměli ani dobrovolníky, stážisty či praktikanty. Od těchto všech může služba, která je ochotná naslouchat a je

schopna sebereflexe, přijmout cenné připomínky, díky kterým může neustále zvyšovat kvalitu, aby potom obstála ve formálním hodnocení, které přichází zvenčí a může mít, v případě závažných pochybení důsledky pro službu jako takovou.

Kvalitu sociálních služeb lze sledovat na MAKRO a MIKRO úrovni. Za kvalitu na MAKRO úrovni má odpovědnost vláda či pověřené ministerstvo, parlament a odborné organizace. Na MAKRO úrovni je kvalita hodnocena v rámci celého systému poskytovaných sociálních služeb. Sem můžeme zařadit dostupnost služeb, která musí být zachována v několika dimenzích geografické, ekonomické, organizační, časové a odborně-sociální.

Je nezbytné, aby všichni občané měli rovný přístup k těmto službám. Lidé se stejnými potřebami by měli obdržet stejnou péči, bez ohledu na to, v jakém zařízení nebo ve kterém regionu je péče poskytována. Přiměřenost péče dává záruku, že poskytované služby jsou na současné odborné úrovni poznání. Efektivitou péče můžeme rozumět dosažení cílů, které byly stanoveny (např. zbavení bolesti). Hospodárnost péče se zabývá využíváním zdrojů a efektivitou. Autonomie a spokojenost se orientuje na uživatele a jeho rodinu. Hodnotí, zda a jakým způsobem se uživatelé podílejí na rozhodování a službě a jestli jsou spokojeni.

Za kvalitu na MIKRO úrovni má odpovědnost management jednotlivých zařízení. Velký důraz by měl být kladen na ověřování úrovně nastavení kvality. Obecně lze říci, že za kvalitní může považována taková služba, která je vykonávána kvalifikovanými pracovníky, poskytovaná s přiměřeným technickým a dalším vybavením přiměřeně stavu uživatele a je přínosem pro kvalitu jeho života (Hermanová, 2006).

### **1.2.2. Národní standardy kvality**

Až do roku 2002 u nás nebyl nastaven systém, který by hodnotil poskytované služby, a který by se též ochraňoval na práva uživatelů služeb. Proto bylo důležité zaměřit se na nastavení systému, který by jednak mohl kvalitu služeb hodnotit, a také by umožnil srovnání jednotlivých služeb. V neposlední řadě by tyto služby motivoval, či nutil zamýšlet



se nad systémem zvyšování kvality. Z principů systémů kvality tedy byla použita dobrá praxe a přístupy, které mohou být uplatněny v sociálních službách.

Podle Musila (2004) však nesmíme však opomenout důležitou skutečnost. Mezi prosazováním odborných standardů sociální práce a profesionální kulturou ve smyslu obecných podmínek na jedné straně a možnostmi sociální práce v konkrétních organizacích sociálních služeb na straně druhé, mohou vznikat různá pnutí a rozpory. Profesionální kvalita sociální práce a služeb není totéž co kvalita řízení a kvalita organizačních vztahů, v nichž se sociální práce realizuje. Řízení kvality organizačních vztahů zahrnuje široký okruh věcných problémů, které standardy kvality sociální práce neobsahují. Obsahuje například otázky rozdělování finančních prostředků, otázky specializace vykonávané činnosti, problematiku centrálních a lokálních rozhodnutí, otázky stability politické podpory.

V letech 2000-2002 vznikaly za spolupráce MPSV, odborníků, poskytovatelů a uživatelů služeb Národní standardy kvality. Na jejich tvorbě se v rámci Česko – britského projektu podíleli Chris Payna a Andrea Taylor, kteří v roce 1994 v Británii vytvářeli kritéria hodnocení domovů pro seniory (Matoušek, 2007).

V roce 2002 byly vydány Ministerstvem práce a sociálních věcí Standardy kvality sociálních služeb (SQSS), na které o rok později navazoval Průvodce poskytovatele v zavádění standardů kvality sociálních služeb. Ten však nebyl závazný a tak mohl pouze doporučovat poskytovatelům, jak by bylo možné služby nastavit. Zde bylo formulováno 17 standardů, které byly dále rozpracovány na jednotlivá kritéria. Ta jsou měřitelná a je možno posoudit jejich naplňování.

Ministerstvo práce a sociálních věcí definovalo účel SQSS ve své Bílé knize následovně:

*„Uživatelé sociálních služeb a jejich rodiny musí mít důvěru ve služby, které přijímají. Poskytovatelé sociálních služeb musí být schopni posoudit, zda jimi poskytované služby jsou v souladu s přijatými standardy. Sociální služby jsou, podle definice, služby pro zranitelné lidi. Zranitelní lidé potřebují být ujištěni, že jejich služby mají správný standard.*

*Standardy poskytují záruky:*

- *uživatelům služeb a jejich rodinám v tom, co mohou očekávat od služeb, které jsou jim poskytovány a od personálu v sociálních službách, se kterým se setkávají;*
- *poskytovatelům, kteří mají záruku, že stejné standardy se vztahují na všechny poskytovatele služeb, a že se jim dostane nezávislého hodnocení úrovně kvality služeb, které poskytují.*

*Standardy se budou vztahovat na dva klíčové aspekty sociálních služeb. Na kvalitu služeb skutečně poskytovaných a na kvalifikaci, schopnosti a zkušenosti lidí, kteří pracují v sociálních službách“ (Bílá kniha, 2003, s. 30).*

Tato vize však neměla jednoduchou cestu k prosazení a zavedení do praxe. K tomu říká Musil (2004, s. 53): *„Ve službách však zavádění standardů kvality naráželo na určité obtíže, které mohou vycházet z celkové společenské situace. Lze připustit myšlenku, že naplňování Standardů kvality sociálních služeb je závislé na určitých standardních organizačních a institucionálních předpokladech, mám na mysli například otázky stabilního a dostatečného financování, otázky legitimacy poskytování služeb“.*

Již od vydání této první verze SQSS se našly organizace, které se zcela vážně zamýšlely nad službami, které poskytovaly a byly ochotné pracovat na jejich zkvalitnění. Začaly být pořádány kurzy a semináře, které poskytovatele učily, jak pracovat s kvalitou ve službách. Další aktivitou byly dobrovolné audity, kterých se mohly organizace zúčastnit. Často však přicházelo rozčarování, protože málokterá služba asi počítala s tím, že nebude hodnocena kladně. Jako doklad může posloužit záznam rozhovoru s auditorem: *„Měli jsme sice v úmyslu s nimi diskutovat o závěrech našeho zkoumání, k diskusi ale nedošlo. Vedoucí vnímali poznatky, které jsme na základě rozhovoru s pracovníky zformulovali a „hotové“ předložili, jako příliš kritické. Byli jimi zaskočeni a obávali se, že by jejich četba u řadových pracovníků vyvolala rozčarování“ (Musil, 2004, s. 56).*

Podobně hovoří i další z účastníků takových auditů: *„Někteří říkají, že zpočátku nechtěli přijmout závěry auditu, ale po čase změnili názor, pochopili cennost informací obsažených v závěrečné zprávě pro službu. Několikrát jsem se setkala s reakcí vedoucích kvalitních služeb, kteří projevovali zklamání nad faktem, že nenaplnují standardy kvality ve všech kritériích, a nebyli ochotni závěry auditu akceptovat. Je to asi proto, že mají laťku nastavenou vysoko, mají potřebu být nejlepší“ (Kašlíková, 2004, s. 16).*

Je nasnadě, že nelze tento přístup zevšeobecnit, po jistém „šoku“ ze závěrečné zprávy, který mohu potvrdit z vlastní zkušenosti, se řada služeb postupně k závěrům vracela a hledala, jak kvalitu dále zvyšovat.

Bohužel, ne všichni se do těchto, v té chvíli dobrovolných aktivit, zapojili. Obrat nastal až s přijetím zákona o sociálních službách, který jako jednu z povinností ukládá poskytovatelům dodržovat Standardy kvality. Najednou se objevila řada hlasů, které brojily proti této zákonné povinnosti s tím, že měli jen velmi omezený čas na přípravu a že za takto krátkou dobu není možné zákonným požadavkům vyhovět.

Standardy byly oproti původnímu znění upraveny, snížil se počet z původních 17 na 15 a některá kritéria byla změněna. Nicméně duch zůstal stejný. Jejich naplňování hodnotí nezávislá inspekce kvality, které pracuje v režimu státní kontroly podle Zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole a řídí se Metodikou inspekcí vydanou MPSV v roce 2008. Pro inspekce se MPSV rozhodlo vyškolit si kvalifikované odborníky – inspektory, kteří by měli být skutečnými odborníky odboru, aby mohli podat relevantní obraz o míře kvality poskytované služby.

Zkrátka, slovy inspektora: *„inspekce důsledně, strukturovaně a někdy i doslovně kontroluje všechny povinnosti poskytovatelů, které vyplývají ze zákona o sociálních službách, vyhlášky (standardů). Získané podněty a poznatky inspekční tým společně analyzuje. Svůj nález potom uvádí do inspekční zprávy, která se vyjadřuje k jednotlivým – výše jmenovaným - povinnostem poskytovatelů. V případě standardů kvality uvádí inspekční tým ke každému kritériu nejen důkazy o naplnění či nenaplnění kvality, ale přiřazuje i bodové hodnocení. S výsledky inspekce seznamuje inspekční tým pracovníky a vedení organizace, probíhá přiměřená diskuse. Na závěr inspekce dostává poskytovatel protokoly se zjištěnými důkazy a výsledky. Inspekční zprávu podepisuje statutární zástupce a členové inspekčního týmu. Inspekce kvality je nástrojem, který může – je-li v kompetentních a odpovědných rukou - přinést poskytovatelům důležité podněty ke kvalitě poskytovaných služeb. Být zrcadlem, směrovkou i zdrojem energie. Z širšího hlediska se může systém inspekcí, pokud bude kvalitně používán, stát jedním z motorů přeměny sociálních služeb. Myslím tedy takových přeměn, které přinesou dlouhodobý prospěch uživatelům, pracovníkům, poskytovatelům, zřizovatelům i celé společnosti. Inspekce obnáší potenciál, který by bylo škoda ztratit. Spíše jde o to, abychom odpovědností a promyšleným přístupem naplnili její výsostný smysl. Je to úkol pro širší okruh osob, než by se na první pohled mohlo zdát“ (Haicl, 2008, s. 8).*

Až po delší době, kdy bylo zřejmé, že řada poskytovatelů není schopna sama nastavit systém kvality svých služeb, a že inspektorů je málo na to, aby působili i jako konzultanti, vyhlásilo MPSV další vzdělávací záměr a to na průvodce zavádění kvality sociálních služeb. Zda se záměr MPSV zcela naplnil, není v tuto chvíli úplně zřejmé. Nicméně průvodci, jejichž vyškolení bylo poskytovatelům služeb poněkud utajeno, v této chvíli pracují na založení profesní organizace, která by jejich činnost zastřešovala a v mnoha organizacích pomáhají při nastavení procesu zavádění kvality služeb.

Podle dokumentu Role, profil a odborné kompetence průvodců v zavádění Standardů kvality sociálních služeb (MPSV, 2008) je průvodce zaváděním standardů kvality

sociálních služeb kvalifikovaným odborníkem pro zavádění SQSS. Z hlediska místa a formy působení můžeme rozlišit dvě základní varianty:

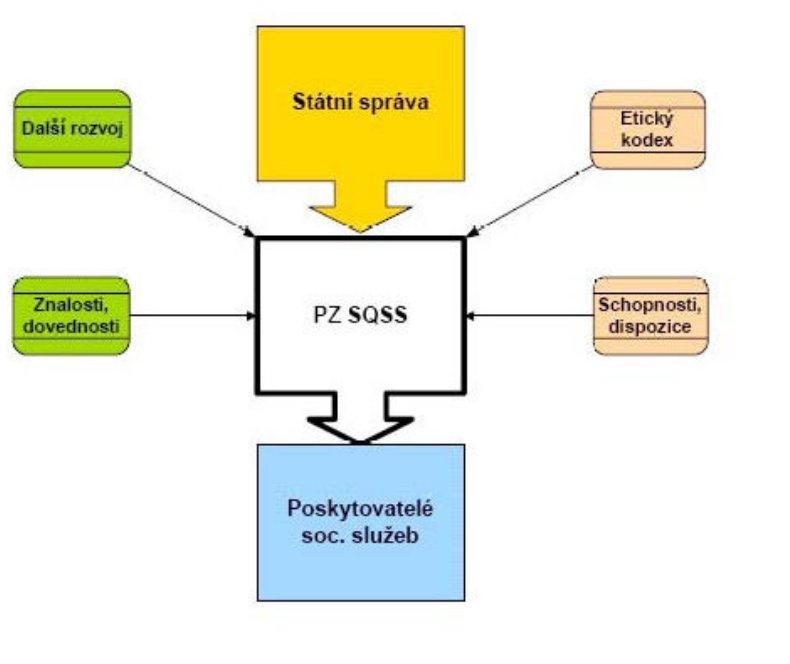
- **Interní průvodce:** průvodce pracující jako manažer kvality nebo metodik ve vlastním zařízení. Takový průvodce pracuje v rámci svých vymezených kompetencí a není nezávislým odborníkem.

- **Externí průvodce:** průvodce pracující v organizaci, která si ho najala jako konzultanta. Takový průvodce pracuje na základě dohody mezi ním a zařízením a je externím kvalifikovaným odborníkem.

Zařízení může od průvodce očekávat, že mu poradí s dílčími otázkami v oblasti SQSS, vysvětlí smysl SQSS a jednotlivé SQSS a jejich kritéria v aplikaci do praxe poskytovatele. Pomůže nastavit systém zavádění SQSS, bude konzultovat to, jak jsou SQSS naplňovány. Dále povede proces zavádění SQSS nebo jeho část, bude pracovat v rámci vymezených kompetence, nebude odpovídat na dotazy, na které nezná odpověď, ani se do odpovídání na ně nenechá zmanipulovat, identifikuje příklady dobré praxe ve službě.

Pro lepší uchopení role průvodce může posloužit následující funkční model role průvodce v systému poskytování sociálních služeb v kontextu zákona o sociálních službách.

Obrázek č 2. Model role průvodce



Zdroj: Role, profil a odborné kompetence průvodců v zavádění Standardů kvality sociálních služeb (MPSV, 2008, s. 3)

Podle dosavadních zpráv o průběhu inspekci u jednotlivých poskytovatelů je zřejmé, že cesta ke kvalitě bude dlouhá a trnitá. Stále mnoho služeb se „pere“ se smyslem standardů kvality, a mnohde bude jedinou cestou rozsáhlá obměna personálu, protože v některých případech bohužel nemá význam pracovníky vzdělávat a zabývat se jejich rozvojem.

Standardy kvality můžeme považovat za vhodný prostředek pro sledování a řízení kvality sociálních služeb. Z toho vyplývá, že jsou dynamickým procesem, který je nezbytně nutné pravidelně revidovat. Již jen průběžné sledování naplňování standardů kvality je aktivitou, které je nezbytné věnovat dostatek času. V pravidelných intervalech se musíme vracet ke zpracovaným metodikám a revidovat je s ohledem na jejich funkčnost a soulad s výkladem standardů. Do procesu revize, který je v mnohém téměř totožný s procesem zavádění, musí být zapojeni všichni pracovníci. Zavádění standardů kvality je změna v chodu zařízení a zavádění jakékoli podstatnější změny je nutné systematicky vysvětlovat, vyjasňovat, rozptýlovat obavy zaměstnanců a pracovat s odporem k zavádění změny. Právě jejich zapojení do procesu může pomoci v tom, aby změny přijali a mohli se s nimi ztotožnit (Kostečka, 2008).

V posledních letech vzešla z praxe poskytování sociálních služeb potřeba jasněji definovat obsah jednotlivých kritérií. Důvodem byla zcela jistě i značná nejednotnost výkladu těchto kritérií a to jak jednotlivými inspektory sociálních služeb, tak dalšími odborníky (např. průvodci). Z těchto důvodů byla vyvinuta aktivita na společná setkávání odborníků. Výstupem těchto setkání je **Výkladový sborník pro poskytovatele** (MPSV, 2008), který odráží dobrou praxi v zavádění kvality sociálních služeb.

Co tedy jsou Standardy kvality sociálních služeb? Standardy jsou soubor národních kritérií definujících nezbytnou úroveň kvality poskytovaných služeb. Jsou vodítkem k nastavení míry kvality – říkají, co má být splněno, ale vlastní metodiku nechávají na poskytovateli – tím je zachována jedinečnost každé služby v souladu s podmínkami a potřebami uživatelů. Standardy kvality odrážejí principy dobré praxe. Platí pro všechny typy a druhy sociálních služeb dle typologie zákona.

Standardy kvality sociálních služeb - SQSS (Příloha P III.) jsou rozděleny do tří skupin na **procedurální**, které řeší cíle a způsoby poskytování služby, ochranu práv uživatelů, jednání se zájemcem o službu, smlouvu o poskytování služby, individuální plánování,

dokumentaci, stížnosti, návaznost na další zdroje. **Personální**, jež se zabývají personálním a organizačním zajištěním služby a profesním rozvojem. **Provozní**, které jsou vodítkem k nastavení místní a časové dostupnosti služby, informovanosti, prostředí a podmínek, nouzových a havarijních situací a zvyšováním kvality sociální služby. Pro účely této práce se budu více zabývat pouze personálními standardy.

### 1.2.3. Personální standardy

*„Úspěch organizace vyžaduje, aby pracovník ovládal dokonale svou profesi, získával nové odborné znalosti, systematicky si opatřoval informace o svém oboru a zdokonaloval se v něm. Mezi základní dovednosti jedince potřebné pro úspěšné fungování v kultuře jakosti patří též dovednost týmové práce, vedení lidí a efektivního komunikování“* (Bělohávek, 1996, s. 266). Tolik definice platná nejen pro sociální sféru.

Jak již bylo řečeno, je personální zajištění v sociálních službách alfou a omegou možného úspěchu – či kvality. Pracovní týmy, které službu poskytují, mohou pomoci svým uživatelům změnit nepříznivou sociální situaci nebo také, v tom horším případě, ji ještě prohloubit. *„Práce s lidskými zdroji je důležitým aspektem pro všechny organizace, sociální sféru nevyjímaje. Zde je tento aspekt zdůrazněn, tím, že zde neexistuje možnost výstupní kontroly či opravy před uvedením produktu ke spotřebiteli“* (Kašlíková, 2007, s. 132).

Pracovníci v sociálních službách pracují především s těmi, kteří jsou v důsledku své životní situace na jejich pomoci závislí, a mají možnost tak významně ovlivnit život těchto lidí. Právě tato skutečnost je významná z hlediska profesní přípravy pracovníků, neboť práce v sociálních službách má svá specifika. Druhou důležitou oblastí, které se chce ministerstvo věnovat, je zřehlednění témat, pro které je třeba speciálního vzdělávání, a také podpora vzniku vzdělávacích programů v rámci dalšího vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Cílem je odborný růst pracovníků a příprava na práci v konkrétní sociální službě pro určitou specifickou skupinu obyvatel (Medlinová, 2003).

Z výše uvedeného vyplývá, že je důležité klást velký důraz na personální zajištění sociálních služeb. O tom, jak optimálně nastavit personální obsazení a jak přispívat k rozvoji pracovníků, hovoří právě personální standardy.

### **Personální a organizační zajištění sociální služby - standard č. 9**

*Kritérium 9 a) požaduje následující: poskytovatel si na základě druhu sociální služby, kapacity a vzhledem k cílové skupině osob, kterým službu poskytuje, stanoví strukturu a počet pracovních míst. Pro každé pracovní místo vytvoří pracovní profil, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady.*

Základním kamenem organizační struktury je pracovní místo, jemuž je připsána jasná pozice ve vertikální i horizontální rovině. Toto místo je obsazeno konkrétní osobou, jejíž vztah k organizaci řeší další smluvní podmínky dané zákoníkem práce, každé pracovní místo by mělo být vázáno na „konkrétní židli“, což v praxi znamená, že daný pracovník má své vyčleněné místo - pracovní prostor, je mu dána náplň jeho činností – náplň práce, má stanovenou pracovní dobu. Organizace může mít pro jednu pracovní pozici mít vytvořeno více pracovních míst.

Pro každou pracovní pozici je stanoven profil pracovníka, který můžeme chápat v několika rovinách. Jednak jako povinnosti dané osoby specifikované v náplni práce. Kvalifikační požadavky jsou jednak stanoveny zákonem (§119, Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách) a dále by se v nich měly odrážet potřeby cílové skupiny a druh poskytované služby. Tyto požadavky by měly být zohledňován při výběru pracovníků. S nimi následně poskytovatel pracuje v plánech vzdělávání či v plánech profesního rozvoje.

Osobnostní předpoklady jsou jednak stanoveny §79 zákona o sociálních službách. Zde se jedná o trestní bezúhonnost, dále je potom nezbytné aby si poskytovatel definoval další osobnostní požadavky, které korespondují s §2 zmíněného zákona. V praxi se jedná o to, aby postoje, vlastnosti a názory pracovníků zejména v přímé péči korespondovali s filozofií zákona.

Poskytovatel svojí personální politikou zajišťuje, aby postoje, vlastnosti a názory pracovníků v přímé práci s uživateli, korespondovali s filozofií a zásadami sociálních služeb, a aby složení personálu umožnilo poskytování kvalitních sociálních služeb. „Pracovník, který nechrání základní lidská práva a svobody uživatelů, a který nerespektuje

*jejich svobodnou vůli, nemá osobnostní předpoklady pro výkon sociálních služeb“* (Kašlíková, 2007, s. 132)

*Kritérium 9 b) praví že, poskytovatel stanoví oprávnění a povinnosti jednotlivých pracovníků, tak aby bylo zajištěno bezproblémové fungování služby. Je též velmi důležité, aby s tímto byli seznámeni také uživatelé sociálních služeb. Přispívá to k jejich samostatnosti a nezávislosti.*

*Kritérium 9 c) stanovuje povinnosti poskytovatele písemně zpracovat vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatele. Jako dobrá praxe může posloužit postup při výběrových řízeních, která mohou být více kolová. V dalším kole může být uchazeč přizván do zařízení, kde poskytovatel vidí jeho přímé reakce na uživatele, jeho zájem o práci apod. Zodpovědnost za výběr nového pracovníka je dobré rozdělit mezi statutární orgán, personalistu (je-li takový v organizaci), vedoucí týmu, který pracovníka hledá. Jako dobrá praxe se osvědčilo, mohou-li se k výběru pracovníka vyjádřit sami uživatelé.*

Po přijetí pracovníka následuje období zaškolování či zácvičení, který by měl mít jasně stanovená pravidla. Je vhodné mít pro nového pracovníka stanoveného patrona či mentora, který nového kolegu doprovází a předává mu nezbytné. Vhodným způsobem může být tabulka, do které se zaznamenává, se kterými skutečnostmi či dokumenty byl pracovník již seznámen.

*Podle kritéria 9 d) poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby. Jedná se tedy o proškolení osob, které se v zařízení mohou pohybovat a být v kontaktu s uživateli – dobrovolníci, praktikanti či další osoby, například pracovníci provádějící nejrůznější opravy. Proškolením těchto osob lze předejít porušování práv uživatelů a dalším problémům.*

### **Profesní rozvoj pracovníků - standard č. 10**

Je zaměřen na profesní rozvoj pracovníků. *Podle kritéria a) je poskytovatel povinen zpracovat systém pravidelného hodnocení pracovníků, který obsahuje stanovení, vývoj a naplňování profesních cílů a potřeby odborné kvalifikace.*



Hodnocení pracovníků je důležité proto, že každý potřebuje zpětnou vazbu na svoji práci. Potřebuje znát své silné i slabé stránky a mít možnost na slabých stránkách pracovat. Pro hledání cesty, jak rozvíjet konkrétního pracovníka je nejdříve nezbytné mít zpracovaný systém, kterým zjišťujeme stávající stav. Díky hodnocení je možné identifikovat oblasti, kde by měl pracovník usilovat o získání dalších dovedností a znalostí. Pravidelní hodnocení, s jehož průběhem a formou je pracovník obeznámen, může být motorem pro celkový rozvoj kvality poskytované služby (Kašlíková, 2008).

Jak bude konkrétní systém vypadat, je zcela v kompetenci organizace, je však nutné, aby zachovával některá pravidla:

- hodnocení musí být pravidelné,
- pracovník ví, kdo a jak ho bude hodnotit,
- kontrola a podpora musí být v rovnováze,
- obsahuje prostor pro zpětnou vazbu pracovníka vůči nadřízenému,
- při stanovení osobního profesního cíle je iniciativa především na pracovníkovi (Kašlíková, 2008).

Podle Armstronga (2007) může hodnocení nabývat dvou podob – analytické či sumární. Analytické, které je rozšířenější, pracuje především s bodovacími metodami, sumární porovnává práci jako celek.

Poskytovatel zpracuje systém hodnocení, který se vztahuje k osobním profesním cílům pracovníka a k potřebě jeho dalšího rozvoje, či získání odborné kvalifikace.

Další povinností, *v kritériu 10 b), je vytvoření plánu dalšího vzdělávání. Ze zkušeností vyplývá, že dobré kvality může dosáhnout pouze služba, která věnuje patřičnou pozornost vzdělávání a postupuje v této oblasti systematicky. Povinnost dalšího vzdělávání je stanovena sociálním pracovníkům zákonem (§111-116 zákona o sociálních službách), je však nesporné, že tato povinnost musí být přenesena také na pracovníky v sociálních službách.*

Při plánování dalšího vzdělávání pracovníků bychom měli mít na paměti cíl, kterým je zabezpečit kvalifikované, schopné a vzdělané lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. *„K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli*

*připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musí znát a být schopni dělat a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání“* (Armstrong, 2007, s. 461).

Plán vzdělávání by měl obsahovat čtyři základní typy vzdělání, které definuje Harrisonová (in Armstrong, 2007) následovně:

- instrumentální – lepší výkon práce,
- poznávací – zlepšení znalostí,
- citové – formování postojů,
- sebereflektující – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování.

Dobrá praxe v sociálních službách, definovaná ve Výkladovém sborníku pro poskytovatele (2008) se odráží ve výčtu základních hledisek, která by měl program vzdělávání zohledňovat:

- analýza potřeb okruhu osob, kterým je služba poskytována,
- informace o nových metodách práce,
- z analýzy potřeb sociální služby,
- z kompetencí pro určitou pracovní pozici,
- z analýzy potřeb pracovníků,
- z možností, které se na trhu vzdělávání nabízejí.

Poskytovatel sám si poté na základě zjištěného určí, rozsah, formu a strukturu vzdělávacího programu. K tomu, aby bylo vzdělávání efektivní, je dobré, aby účastníci jednotlivých vzdělávacích akcí podali zpětnou vazbu o kvalitě akce a možnosti využití získaných poznatků v praxi. Více v kapitole o rozvoji pracovníků.

*Kritérium 10 c) stanovuje povinnost písemně zpracovat systém výměny informací o poskytované sociální službě, tak aby všichni pracovníci měli vždy všechny informace, které zaručí řádné a kvalitní poskytování služby. Do této kategorie můžeme zahrnout systém vedení a přístupu k dokumentaci, porady.*

Podle *kritéria 10 d) poskytovatel písemně zpracovává systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců. Tento systém ve svém důsledku vede k vyšší kvalitě odvedené práce. Podle Armstronga (2007) musí být řízení i odměňování strategické. Díky nastavení*

systemu dosáhne organizace toho, že pracovníci budou odměňováni spravedlivě, slušně a v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu. Odměňování můžeme vnímat ve třech rovinách: morální (nepeněžní), finanční a zaměstnanecké výhody.

K morálnímu odměňování můžeme, podle Armstronga (2007, s. 519) „*přiřadit uznání, či pochvalu, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, pocit úspěšnosti, poskytování vzdělání, možnost rozvoje kariéry a vysoce kvalitní vedení. K finanční odměně patří základní peněžní odměna – plat nebo mzda, která je stanovena podle nějakých pravidel zohledňujících vzdělání, praxi a pracovní zařazení*“. Dále pak jiné pravidelné, nepravidelné či pohyblivé složky, jako jsou mimořádné odměny, osobní ohodnocení, které je vázané na mimořádné pracovní výkony, příplatky za vedení či jiné druhy příplatků.

K zaměstnaneckým výhodám patří penze, pojištění, služební auta, stravenky či různé druhy odměn jako vstupenky na kulturní či sportovní akce, příspěvky na dovolenou, dodatková dovolená apod.

Celý model nazývá O' Neale (in Armstrong, 2007, s. 521) „*celkovou odměnou, což je strategie rozhodující pro zvládnutí problémů, které souvisejí se získáváním a stabilizací pracovníků a zároveň poskytuje nástroj na ovlivňování chování*“.

*Kritérium 10 e) ukládá jako povinnost poskytovateli, aby zajišťoval podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.* Taková podpora může nabývat různých podob, tedy se nejedná pouze o supervizi, jak bylo často interpretováno.

Ve Sborníku pro poskytovatele (2008) jsou uvedeny základní zásady, které stanoví, co je nezávislost, kdo je odborník a jakou má mít kvalifikaci, jaké druhy a formy může tato podpora zahrnovat.

V případě, že všechna výše uvedená kritéria poskytovatel dokáže naplnit, lze očekávat, že lidské zdroje v organizaci budou na dobré úrovni.

## 2 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Podle Armstronga (2007, s. 145) „by politika rozvoje měla vyjadřovat závazek organizace podporovat trvalý rozvoj schopností a dovedností pracovníků, který by jim umožnil maximalizovat jejich přínos pro organizaci a poskytl jim příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat svůj potenciál, postupovat v kariéře, zvýšit svou zaměstnatelnost v organizaci a mimo ni“. Touto problematikou se zabývá řízení lidských zdrojů.

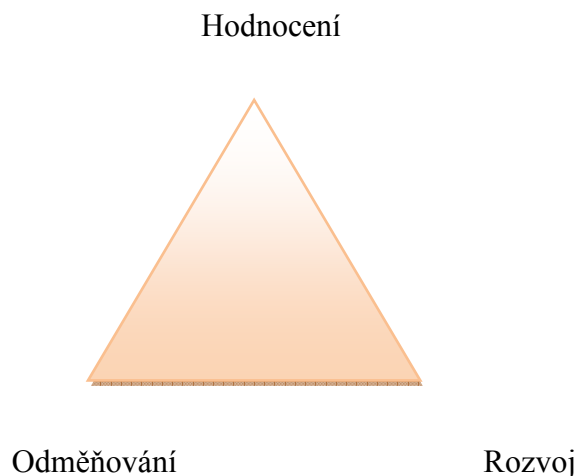
Podle Koubka (1995, s. 207) „překračuje formování pracovních schopností v moderních systémech personální práce pouhé kvalifikace a stále více zahrnuje i formování sociálních vlastností a formování osobnosti pracovníka“.

Je zcela zjevné, že v jakékoliv organizaci je možné dosáhnout pokroku pouze za předpokladu, že pracovníci této organizace mají odpovídající výkonnost a stejně tak jsou výkonné procesy. „Výkonnost procesů a lidí jsou na sobě závislé. Jen stěží si nepředstavit výkonné sofistikované procesy, které realizují nevýkonní lidé. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je vyšší potřeba výkonnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí“ (Hroník, 2007, s. 13).

Výkonnost pracovníků lze řídit pomocí hodnocení a odměňování, nesmíme však zapomínat na jejich rozvoj. Je sice zřejmé, že řízení pomocí rozvoje je záležitostí, která se projeví až v delším časovém horizontu, ale na druhé straně přináší možnost strategicky plánovat dění a posun organizace. Je nutné nastavit rovnováhu mezi hodnocením, odměňováním a rozvojem, tedy dosáhnout horizontálního souladu, ten je unikátní pro každou organizaci. Rozvoj a vzdělávání v organizaci musí být též v souladu s organizační triádou (Hroník, 2007).

„Pokud se organizace začne vážně zabývat touto problematikou, může to mít pozitivní vliv na atmosféru v organizaci. Personální práce se stává páteří řízení celého podniku, a to zejména proto, že existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a oddaností“ (Koubek, 2003, s. 16).

Obrázek 3. Triáda výkonnosti



Zdroj: Hroník, 2007, s. 14.

Pro organizaci je nutné uvědomění, zda koncipuje rozvoj a vzdělávání pracovníků tzv. na *jedno použití* nebo zda se jedná o dlouhodobý efekt tzv. *revitalizující organizaci*. Ty druhé musí umět pružně reagovat na vnější podmínky. Rozvoj organizace a jejích pracovníků vede ke zlepšení výkonnosti.

Pro strategii rozvoje mohou být použity dva modely:

- *Od organizace k jedinci* – charakteristické je soustředění se na změnu ve fungování celé organizace a jejích částí. Vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli. Měřítkem je zvýšení výkonnosti procesů.
- *Od jedince k organizaci* – vychází z představy, že organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborně a personálně připravené jedince. Uplatňuje se zde kompetenční model – kompetence k řešení problémů, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Měřítkem efektivity je zvýšení výkonnosti lidí (Hroník, 2007).

Má – li se organizace rozvíjet a tím zvyšovat kvalitu, je nutné vytvořit strategii rozvoje a to na základě znalosti místních podmínek, je nezbytné vyčlenit odpovědné osoby za rozvoj a vyčíslit i finanční náklady.

Velké obliby dosáhlo v posledních letech řízení dle kompetencí. Můžeme najít různé kompetenční modely a současně se také setkáváme se snahou ujednotit tuto rozmanitost jedním obecně platným modelem.

V prvé řadě je nutné definovat termín **kompetence**. „Ten se objevil v manažerské praxi v roce 1982 v práci „Kompetentní manažer“, kterou sepsal R. Boyatzis. Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Kompetence jsou způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů. Pro vyjasnění je na místě odlišit dva pojmy, které v praxi často splývají a to *competence* a *competency*. Pod pojmem *competence* rozumíme směřování k formulaci standardů práce, v nich jsou formulovány kvalifikační předpoklady, bez nichž by byl výkon práce nestandardní. Též bývají označovány jako minimální kvalifikační požadavky. Termín *competency* můžeme přeložit jako *způsobilosti*, tedy způsoby, kterými se dosahuje výkonu“ (Hroník, 2007, s. 63).

Organizace ve své podstatě směřuje k tomu, aby formovala osobnost svých pracovníků. To však podle Hroníka (2007), jsou ambice především psychoterapie. Ta však trvá mnoho let, zejména jedná - li se o psychoterapii dynamickou a hlubinou. Organizace však nemá tolik času, změny musí být dosaženo v podstatně kratší době, proto je nutné soustředit se na chování, které je uspořádáno do systému kompetencí. Jednotlivé kompetence jsou určitá vodítka.

Máme – li dispozici funkční model kompetencí, můžeme řídit výkonnost tým, že rozvíjíme patřičné kompetence. Na základě kompetenčního profilu můžeme rozpracovat program rozvoje.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle, dle Koubka (1995) rozlišují tři oblasti:

- **oblast vzdělávání**, ta zahrnuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti,
- **oblast kvalifikace**, nebo odborná profesní příprava, se specializuje na přípravu na povolání nebo prohlubování kvalifikace,
- **oblast rozvoje**, zde se jedná o zaměření na formování sociálních vlastností a formování osobnosti jedince.

Použitím těchto přístupů můžeme v organizaci nastavit funkční systém, který povede ke zvyšování kvality a konkurence schopnosti organizace.

## 2.1 Profesní rozvoj pracovníků v sociálních službách

Podle Bílé knihy sociálních služeb (2003) úroveň sociálních služeb závisí na lidech, kteří v nich pracují. Pracovníci v sociálních službách jsou nejcennějším zdrojem těchto služeb. Schopnosti a přínos pracovníků v sociálních službách by měly být rozpoznány a měl by na ně být brán zřetel. Lidé pracující v sociálních službách se denně setkávají s nelehkými životními příběhy, musí se rychle rozhodovat, rozpoznávat ohrožení a umět účinně uživatelům pomoci. Další vzdělávání je jedním z důležitých momentů, jak pracovníkům pomoci dobře zvládat každodenní činnosti a jak obnovovat jejich pracovní potenciál. Vzdělání i celoživotní učení přispívá ke stabilizaci pracovníka, což je právě v oblasti sociálních služeb velmi potřebné.

Některé pracovní pozice v sociálních službách vyžadují vysoký stupeň kvalifikace. Někteří pracovníci musí být plně vyškolenými sociálními pracovníky nebo mají jiné velmi speciální odborné schopnosti. Všichni pracovníci musí ctít etické principy a lidská práva a v souladu s nimi jednat s uživateli sociálních služeb. Nastavení vzdělávání přispěje k tomu, aby bylo uživatelům služeb a jejich rodinám zaručeno, že všichni pracovníci mají odpovídající kvalifikaci.

Sociální práci je možné vymezit jako činnost, při níž se sociální pracovníci specializují na poznávání a případné ovlivňování vztahů mezi člověkem a jeho sociálním prostředím. Cílem této činnosti je pomoci uživatelům služeb zvládat životní situace. Sociální práce, na rozdíl od jiných oborů, tohoto cíle dosahuje pro ni specifickým způsobem, který klade důraz na podporu sociálního začlenění lidí, tedy na posilování rovnováhy mezi očekáváním sociálního prostředí, ve kterém uživatelé uspokojují svoje potřeby a mezi možnostmi uživatelů toto očekávání zvládat (Musil, 2004).

Z tohoto pohledu je možné vyvodit dále uvedené obecné charakteristiky činnosti sociální práce. Z hlediska teorie sociálního fungování jsou základními prvky životní situace, osoba uživatele a jeho sociální prostředí. Podle Musila (2004) sociální práce může rovnováhu mezi uživatelem a jeho prostředím podporovat působením na obě strany. Sociální pracovníci tedy podporují fungování svých uživatelů ve společnosti třemi přístupy. Buď se snaží ovlivnit osobu uživatele tak, aby dokázal zvládnout očekávání sociálního prostředí, nebo se sami snaží změnit sociální prostředí uživatele, aby se v něm mohl lépe orientovat, případně mohou dělat oboje současně.

Na sociálního pracovníka je kladen požadavek dostát mnoha kompetencím, které definuje Zastrow (in Matoušek, 2003). K nim patří zejména dovednost kritického myšlení, znát a umět používat strategie, které vedou k sociální a ekonomické spravedlnosti. Pracovník, který se setkává s uživatelem, musí být schopen posoudit jeho stav na základě holistického přístupu, tedy vnímat všechny biopsychosociální aspekty, které se mohou v životě uživatele odrážet. Důraz je kladen také na komunikační dovednosti a to jak s uživateli nejrozličnějších cílových skupin a schopností komunikace, tak na jednání s veřejností, kolegy.

U nás se kompetencemi (competency) sociálního pracovníka zabývala především Zuzana Havrdová. Ta chápe kompetence jako funkcionální projev profesionální role (in Matoušek, 2003).

Pro pracovníka v pomáhající profesi (v sociálních službách) je tedy nezbytné, aby měl řadu předpokladů a dovedností. Zároveň jsou tyto lidé vystaveni ve zvýšené míře určitým rizikům. Mezi nejzávažnější patří *syndrom vyhoření*. Také se můžeme domnívat, že pomáhající profese vyhledávají často lidi s určitými rizikovými osobnostními dispozicemi (Matoušek, 2003). Mezi jednu z těchto dispozic může patřit i nebezpečí zneužití *moci*, která je mnohdy pracovníkům v pomáhajících profesích svěřena zákonem, či jen jeho autoritou a vyšší mírou schopností než má uživatel služeb (Guggenbühl-Craig, 2007). Matoušek (2003) též hovoří o *syndromu pomáhajících*, kterým si pracovník může, mnohdy nevědomě, řešit rané trauma odmítnutého dítěte. Proto je nezbytné na tento problém pamatovat a věnovat mu pozornost při vzdělávání a rozvoji pracovníků.

### 2.1.1 Obecné kompetence pracovníků v sociálních službách

Podle některých autorů je nezbytné, aby pomáhající profesionál byl především fyzicky zdatný. Pomáhání je podle nich náročná a vysilující práce. Předpokládají, že člověk pomáhající druhým respektuje svoje tělo – udržuje si fyzickou kondici cvičením a správnou stravou, což je prvotním zdrojem energie (Matoušek, 2003).

Budeme-li se nadále držet Matouškova pojetí, pak je možné sestavit následující tabulku.



Tabulka č. 1. Obecné předpoklady a dovednosti

Kompetence	Obsah
Zdatnost	Fyzická kondice, správná životospráva
Intelligence	Dobrá <b>intelligence</b> , touha <b>obohacovat své znalosti, věnovat se samostudiu</b>  Emoční a sociální <b>intelligence</b> na vysoké úrovni
Přitažlivost	Umění stát se pro uživatele <b>přitažlivým díky svým postojům, názorům, odbornosti či pověsti</b>
Důvěryhodnost	<b>Diskrétnost</b> – respekt k důvěrnému sdělení uživatele  <b>Spolehlivost</b> – lze věřit tomu, co pracovník říká  <b>Využívání moci</b> – věnovat uživateli pozornost, když ji potřebuje  <b>Porozumění</b> – snaha o pochopení sdělení uživatele
Komunikační dovednosti	<b>Fyzická přítomnost</b> – pomoc uživateli skrze vlastní přítomnost  <b>Naslouchání</b> – schopnost přijímat a rozumět signálům, které uživatel vysílá (verbální, neverbální, otevřené, skryté)  <b>Empatie</b> – vhled do světa uživatele, vcítění se, schopnost reagovat s pochopením  <b>Analýza prožitků</b> – umět analyzovat, umět konstruktivně pracovat s problémy uživatele

Zdroj: Matoušek, 2003

Další důležitou oblastí jsou osobnostní předpoklady těchto pracovníků. Mezi ně můžeme zařadit zejména schopnost brát se za práva uživatelů, schopnost týmové práce, vědomí odpovědnosti a hranic, uvědomění v oblasti etiky.

### 2.1.2 Obecné kvalifikační předpoklady

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách rozeznává a definuje pro práci v sociálních službách dva druhy oprávněných pracovníků; *sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách*. Pro každou skupinu pak stanovuje požadavky na odbornou způsobilost, tedy kvalifikaci.

Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání v oborech uvedených v § 110, v případě absolvování jiného oboru a při pětileté praxi musí pracovník absolvovat akreditovaný kurz v rozsahu nejméně 200 hodin. Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách je základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu (plné znění viz příloha P III)

Zákon dále stanovuje povinnost výše zmíněných pracovníků stále si zvyšovat kvalifikaci a zejména těmito způsoby:

- specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka,
- účast v akreditovaných kurzech,
- odborné stáže v zařízeních sociálních služeb,
- účast na školicích akcích.

### 2.1.3 Možnosti nastavení profesního rozvoje v sociálních službách

Z výše uvedeného vyplývá, že plán rozvoje či vzdělání pracovníků je možné rozdělit do dvou rovin – **rozvoj kvalifikace** a **rozvoj dovedností**. Pro obě roviny můžeme stanovit obecné kategorie nutného rozvoje, které mohou být dále rozpracovány s ohledem na osobnost konkrétního pracovníka, potřeby cílové skupiny a potřeby služby, ve které pracuje.

Tabulka č. 2. Náplň profesního rozvoje

Rovina vzdělávání	Náplň
Kvalifikace	Znalost cílové skupiny Znalost metod sociální práce Znalost platné legislativy Znalost SQSS a schopnost aplikovat je v praxi
Dovednosti a schopnosti	Schopnost týmové práce Komunikace, včetně alternativní Sebepoznání Vyjednávání Krizová intervence Prevence vyhoření Zvládání stresu Time management Etika – partnerský způsob

Zdroj: Mapování profesních rolí, CVSS, 2006

#### 2.1.4 Aktuální situace v České republice

Podívejme se alespoň v krátkosti na situaci v České republice. Je zřejmé, že se vzdělávání pro pracovníky, kteří se pohybují v sociálních službách, stalo téměř módní záležitostí a bohužel mnohdy i byznysem, který nerespektuje finanční možnosti služeb a jejich pracovníků.

Existuje řada vzdělávacích agentur, které nabízí více či méně kvalitní vzdělávací aktivity, mnohé z nich jsou akreditovány u MPSV.

Objevilo se také několik projektů, které se zabývaly procesem vzdělávání pracovníků sociálních služeb. Jedním z nich je projekt „**Celoživotní vzdělávání pracovníků v sociálních službách**“, který si kladl za cíl vytvořit standardizovaný systém celoživotního

profesního vzdělávání pracovníků činných v sociálních službách (v souladu se zákonem o sociálních službách).

System měl dát vzdělavatelům jasný rámec pro tvorbu a akreditaci standardizovaných vzdělávacích programů a jednotlivým pracovníkům umožnit upevnění a doplnění odborné kvalifikace v akreditovaných kurzech tak, jak předpokládá výše zmiňovaný zákon. Tento model měl nabídnout širokou paletu vzdělávacích programů, které by odpovídali moderním trendům v oblasti sociální práce a poskytování sociálních služeb (CVSS, 2006).

Dále zde můžeme najít řadu významných institucí, které se zabývají systémem vzdělávání a nabízí velmi zajímavé projekty, jako například CEKAS, QUIP, HESTIA, Asociace poskytovatelů sociálních služeb, Společnost sociálních pracovníků a jiné. Zdá se, že se vzdělávání systematizuje a že tak lze očekávat postupné zvyšování úrovně pracovníků sociálních služeb a potažmo tak kvality služeb jako takových.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 3 PROFESNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V PRAXI

Formou případové studie popisují vybranou organizaci, kde se zabývám nastavením systému vzdělávání. Případová studie organizace umožňuje, podle Miovského (2006), popsat prostředí organizace a lépe uchopit její filozofii než jiné metody, zvláště pokud budeme organizaci vnímat jako svébytný a jedinečný celek. V případové studii se zaměřím na oblast řízení lidských zdrojů, zejména hodnocení, vzdělání a odměňování.

Cílem výzkumu je vytvořit plán vzdělávání, který vychází z výstupů analýzy. Předmětem zkoumání je analýza vzdělávacích potřeb z pohledu managementu a z pohledu pracovníků, kteří jsou v přímé péči. V praktické části se jedná o přípravu a provedení analýzy vzdělávacích potřeb pracovníků Oblastní charity Žďár nad Sázavou. Na základě zjištěných poznatků bude vytvořen plán vzdělávání. Časový harmonogram práce je rozložen následovně: od září 2008 do konce roku shromáždění teoretických poznatků, leden - únor 2009 dotazníkové šetření, březen 2009 analýza dotazníků a provedení rozhovorů, duben 2009 zpracování analýzy dat a návrh systému vzdělání.

#### 3.1 Popis vybrané organizace

Oblastní charita Žďár nad Sázavou (dále OCH) je organizační složkou Diecézní charity Brno.

**Diecézní charita** byla znovu obnovena brněnským biskupem Mons. Vojtěchem Cikrlem v únoru roku 1992 a jako přímý pokračovatel navázala na práci Charity, která působila na území diecéze od roku 1922 až do jejího faktického zrušení roku 1959.

V dnešní době ji tvoří deset Oblastních charit (mapa viz Příloha P IV). DCH Brno je jednou **právníckou osobou**. Oblastní charity a diecézní střediska jsou organizačními složkami diecéze. OCH zakládají na spravovaném území jednotlivá profesionální zařízení. Jejich posláním je pomáhat všem lidem, kteří se dostali do složité životní situace.

**Oblastní charita Žďár nad Sázavou** je nestátní neziskovou organizací, která je registrována u Ministerstva kultury jako církevní právnická osoba. Vznikla v roce 1993. Jako většina charit prošla obdobím, kdy byla postavena především na práci dobrovolníků. Postupem času se vznikající zařízení začala profesionalizovat. V současné době má 9 profesionálních zařízení (viz Příloha P VI a Příloha P VII), která můžeme nalézt na území okresu Žďár nad Sázavou.

Hlavní činností organizace je poskytování sociálních, zdravotních a některých souvisejících služeb (centrum pro rodiče a děti, půjčovna kompenzačních pomůcek, krizové řízení, humanitární sbírky, duchovní péče, dobrovolnické centrum). Všechny sociální služby jsou registrované dle Zákona č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách.

Posláním Oblastní charity Žďár nad Sázavou je poskytovat sociální a zdravotní služby lidem v nepříznivé životní situaci prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků a dobrovolníků. Vycházíme z křesťanských hodnot a usilujeme o zachování důstojnosti člověka. Působíme převážně na území okresu Žďár nad Sázavou.

### **3.1.1 Popis současného stavu řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci**

Řízení a rozvoj lidských zdrojů v Oblastní charitě Žďár nad Sázavou doznalo zejména v posledních letech velkých změn. Organizace se začala rozvíjet, zvyšoval se počet zařízení a s tím vyvstala nutnost více se lidskými zdroji a jejich řízením zabývat. Svoji roli sehrála i nutnost začít se vážně zabývat problematikou kvality a zaváděním SQSS. Proto byl zejména rok 2008 ve znamení společných koncepčních porad vedení organizace, na kterých byly vypracovány postupy a pravidla, které se týkají rozvoje lidských zdrojů. Jednalo se o vytvoření dokumentů, které jsou nezbytné z pohledu personálních standardů. Tato pravidla byla schválena jako vnitřní přepisy OCH ZR a jejich naplňování a dodržování se stalo závazným.

Důležitým procesem je jistě i strategické plánování, kterým se organizace zabývala. V tuto chvíli je již vytvořen strategický plán OCH ZR a téměř hotové jsou i implementační plány jednotlivých zařízení. Jednu z velkých kapitol tvoří právě rozvoj lidských zdrojů s ohledem na zvyšování vzdělání a odbornosti a také zajištění kvalitního odměňování pracovníků.

Odpovědnými pracovníky za řízení lidských zdrojů v organizaci jsou vedoucí jednotlivých zařízení společně s ředitelkou OCH ZR. Asistentka OCH ZR má v kompetenci listinnou agendu spojenou s přijímáním nového zaměstnance a vedení personální agendy. Úzce spolupracuje s vedoucími. Systémově se zajišťuje soulad praktické realizace personální práce se zákony a směrnicemi tím, že nadřízená ředitelka Oblastní charity Žďár nad Sázavou kontroluje vedoucí zařízení a asistentku OCHZR. Organizační schéma (viz Příloha P V).

### **Systém hodnocení, vzdělávání a odměňování**

Organizace při hodnocení pracovníků postupuje podle vnitřního předpisu, který vstoupil v platnost v roce 2008. Hodnocení probíhá ve dvou rovinách, jako pololetní a měsíční.

#### **Pololetní hodnocení**

Jde o systematické a pravidelné setkávání pracovníka s nadřízeným. Pro tyto účely byl vytvořen hodnotící formulář, který je rozdělen do několika oblastí např.: odbornost, pracovní morálka, týmová práce. Formulář byl vytvořen ve dvou typech, jednak pro vedoucí a také pro řadové pracovníky. Hodnocení slouží k poskytování zpětné vazby, k podpoře pracovníka a jeho rozvoje, ke zvýšení motivace, k vyjasnění případných nejasností, podpoře vzájemné důvěry, zvyšování či zachování kvality práce. Tento způsob hodnocení nemá vazbu na finanční odměňování pracovníka. Koná se v půlročním intervalu, je na něj přímo navázána tvorba individuálního vzdělávacího plánu. Délka hodnotícího rozhovoru se předpokládá přibližně 2 hodiny. Hodnotitel a hodnocený, postupně procházejí všechny body formuláře, a o jednotlivých okruzích diskutují. Hodnocený má právo nahlížet do hodnotitelem vyplněného dotazníku i mimo samotné hodnocení. V průběhu hodnocení dojde ke zhodnocení naplnění cílů z předcházejícího období a stanovení nových cílů a k revizi individuálního vzdělávacího plánu. Na závěr proběhne shrnutí cílů a provedení zápisu z hodnocení.

#### **Pravidelné měsíční hodnocení**

Toto hodnocení je podkladem pro měsíční finanční ohodnocení pracovníků, tedy pro stanovení odměn. Hodnocení provádí přímý nadřízený. Základní odměna, jež odpovídá standardní kvalitně odvedené práci, odpovídá 90% maximální možné odměny. Maximální



možnou částku odměny stanovuje ředitelka OCHZR na základě podkladů zpracovaných ekonomkou, a také dle aktuální finanční situace jednotlivých zařízení.

### **Vzdělávání**

Vzdělávání probíhá podle individuálního plánu vzdělávání, který obsahuje popis žádoucího vzdělávání učeného pro danou pozici, dále nutné dlouhodobé vzdělávání (formální, výcviky) a plán na konkrétní rok. Ten se definuje na základě požadavků na danou pracovní pozici a zjištění vzdělávacích potřeb pracovníka. V současné době si plán vzdělávání určené pro danou pracovní pozici vytváří každé zařízení samo. Není však jisté, zda je toto nastavení plně funkční a odpovídá potřebám zařízení a cílové skupiny.

### **Odměňování**

V organizaci se uplatňují tyto druhy odměn: pozitivní zpětná vazba, možnost zvyšování kvalifikace – účast na vzdělávání, finanční odměna ve formě osobního hodnocení, které je součástí mzdy, mimořádné odměny. Zajištění dostatečného množství financí pro odměňování je v kompetenci vedoucích a ředitelky OCH ZR. Jedná se zejména o získávání financí z dotačních titulů vypsanych ministerstvy, kraji, obcemi, nadacemi a nadačními fondy. Výše odměn je určena pro celé zařízení po dohodě s ekonomem organizace a dále je stanovena individuálně vedoucí zařízení. Organizace usiluje o to, aby mohlo docházet k pravidelnému meziročnímu navýšení mezd, které by pokrylo inflaci.

Organizace a potažmo jednotlivá zařízení si uvědomují, že je důležité podporovat pracovníky a vytvořit jim takové podmínky, aby mohli odvádět kvalitní práci. Součástí péče jsou supervize a metodické vedení týmu. Dále mají pracovníci možnost účastnit se duchovních setkání v rámci organizace, popřípadě si vyžádat pomoc asistenta pro duchovní péči při OCH. Mezi pravidelné aktivity patří i společná setkání pracovníků OCH potažmo jednotlivých zařízení. Organizace jako jednu z forem odměn zřídila Sociální fond, ze kterého mohou pracovníci čerpat do výše stanovené Komisí sociálního fondu na aktivity, které jsou uvedeny ve směrnici. Pracovníci v hlavním pracovním poměru dostávají za každý odpracovaný den stravenku, která je dotována organizací.

## 3.2 Popis výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek tvoří pracovníci v přímé péči a management Oblastní charity Žďár nad Sázavou.

Pracovníky v přímé péči jsou, v zařízení sociálních služeb dle definice zákona o sociálních službách - sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách. Dále pracovníci zařízení, které poskytuje zdravotnické služby (CHOS), kde se jedná o zdravotní sestry a pracovníci centra pro rodiče a děti. Vedoucí zařízení částí svého úvazku také pracují s uživateli služeb. Pro zpřesnění (v příloze P X) uvádím přehled personálního obsazení dle pracovních pozic.

Management organizace tvoří ředitelka OCH jako zástupce statutárního orgánu (statutárním orgánem je ředitel diecézní charity Brno) a dále vedoucí (koordinátoři) jednotlivých zařízení, kteří jsou odpovědní za řízení lidských zdrojů ve svém zařízení, koordinátor Dobrovolnického centra a asistentka pro propagaci a pastorační. Začátkem letošního roku došlo ke změnám v organizační struktuře organizace. Byly zřízeny dva mezičlánky řízení – zástupce ředitelky pro odolnost a zástupce pro oblast personalistiky. Tyto funkce na část svého pracovního úvazků vykonávají vedoucí dvou zařízení.

### 3.2.1 Metoda výběru výzkumného souboru

Pro výběr výzkumného souboru jsem použila metodu totálního výběru výzkumného souboru. Tato metoda je založena na tom, že výzkumný soubor je tvořen všemi možnými prvky uvažovaného základního souboru. Jinými slovy, že se v případě uplatnění této metody rovná výběrový soubor souboru základnímu (Miovský, 2006, s. 131).

## 3.3 Volba výzkumné strategie, metod a technik

V rámci realizovaného výzkumu jsem se rozhodla uplatnit kvalitativní výzkumnou strategii, která mně bude moci zajistit větší množství dat pro následnou analýzu.

### 3.3.1 Metody a techniky

Pro svůj výzkum jsem zvolila několik výzkumných technik. Nejprve jsem pomocí **SWOT analýzy** vyhodnotila stávající stav řízení a rozvoje lidských zdrojů v Oblastní charitě Žďár nad Sázavou. SWOT analýza se mně stala základem rychlého a přehledného zhodnocení současného stavu zkoumané oblasti v organizaci.

Dále jsem uskutečnila **dotazníkové šetření**. Zde jsem se rozhodla použít standardizovaný dotazník *Analýza vzdělávacích potřeb* (viz Příloha P VIII.), který byl vytvořen odborníky v rámci projektu Celoživotní vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Dotazníky již byly ověřeny v praxi a jsou podle mého názoru vhodným nástrojem pro potřeby této studie. Dotazníky jsem pouze upravila graficky. Pro tuto část jsem se rozhodla z důvodu většího zajištění bezpečí respondentů, i přes riziko, že mnozí dotazník nevyplní, nebo ho vyplní jen částečně. Analýzu bude nutné zobecnit pro stanovení oblastí vzdělávání celého zařízení s ohledem na míru potřeby vzdělání a míru důležitosti vykonávané činnosti. Dotazníky jsem distribuovala na předem dohodnutých schůzkách na jednotlivých zařízeních, kterých se účastnili vedoucí i pracovníci v přímé péči. Na této schůzce jsem vysvětlila důvod a smysl tohoto šetření. Posléze jsme si společně dohodli termín, do kterého se dotazníky budou vracet a také formu předání. Dotazníky jsem předem vytiskla, v případě, že pracovníci projeví zájem, obdrželi je též elektronickou poštou, a dotazníky tak mohli odeslat mailem.

Následně jsem provedla **strukturovaný rozhovor se členy managementu** – ten patří k nejobtížnějším a současně nejvýhodnějším metodám pro získávání kvalitativních dat. Po zvážení jsem se rozhodla pro rozhovor strukturovaný (standardizovaný), který stojí na pomezí mezi dotazníkovými metodami a rozhovorem (Miovský, 2006). Osnova rozhovoru je přiložena v Příloze P IX. V rozhovoru budu zjišťovat postoje managementu k systému vzdělávání. Termín rozhovoru jsme si předem dohodli s vedoucími. Rozhovor se odehrával přímo v zařízení.

## 4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Výsledky jsou vyhodnoceny ve třech rovinách:

1. **Stávající stav v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů** jsem vyhodnotila formou **SWOT analýzy**, díky které jsem popsala silné slabé stránky, příležitosti a hrozby v oblasti vzdělávání. SWOT analýzu jsem zpracovala sama na základě popsané skutečnosti. Poté jsem ji na společné poradě managementu předala ke zhodnocení a připomínkování. Důvodem bylo i skutečnost, že jsem chtěla získat zpětnou vazbu na obsah SWOT analýzy či případné doplnění.
2. **Analýzu vzdělávacích potřeb** jsem nejdříve vyhodnotila samostatně pro jednotlivá zařízení. V tabulkách jsem barevně označila významné skutečnosti, tedy ty, které se v dotaznicích opakovaly, případně byly pracovníky označeny za velmi důležité pro jejich práci a přiřadili k nim vysokou potřebu zdokonalení. Poté co jsem získala údaje za jednotlivá zařízení, hledala jsem spojitosti pro podobné typy služeb - například podle cílové skupiny.
3. **Rozhovory s managementem** organizace jsem analyzovala **metodou zachycení vzorců („gestaltů“)**. Ta představuje relativně jednoduchý analytický nástroj, jehož základní přístup spočívá v tom, že v datech vyhledáme určité opakující se vzorce – témata a ty zaznamenáváme. Jde o vyhledání obecnějších principů, vzorců nebo struktur, které odpovídají specifickým zaznamenaným jevům. Dochází tak k určité redukci, neboť původní bohatost, jedinečnost zaznamenaných jevů je nahrazována obecnější kategorií a to na základě vzájemných podobností (Miovský, 2006). V této analýze jsem hledala především podněty pro zlepšení systému rozvoje pracovníků a také tipy na možné vzdělávání pracovníků

### 4.1 SWOT analýza

Na základě popisu současné situace v organizaci byla vytvořena následující analýza, která popisuje především silné a slabé stránky, tedy to, co je v silách organizace podporovat či

měnit a dále příležitosti a ohrožení, faktory, které organizace sama měnit nemůže, ale měla by o nich vědět a být na ně připravena.

Tabulka č. 3. SWOT analýza

Silné stránky S	Slabé stránky W
Ochota vzdělávat se a řízení lidských zdrojů Podpora vedení Snaha poskytovat kvalitní služby Existence vnitřních pravidel (přepisů) Existence individuálních vzdělávacích plánů Snaha vytvořit funkční systémy	Rozdílnost uchopení pravidel ve službách Neochota pracovníků učit se novému Strach ze zavedení systému Neúspěch vzdělávání Nejistota vedoucích v práci s týmem Neexistuje systém kontroly zavedených postupů Chybí manažerské vzdělání manažerů na střední úrovni Chybí vzdělání pracovníků, kteří hodnotí přímé podřízené
Příležitosti O	Hrozby T
Silná konkurenceschopnost – zvýšení kreditu organizace Vytvoření stabilních týmů Zvýšení sebevědomí Zlepšení obrazu o organizaci Možnost kvalitního vzdělání Zvýšení kvality služeb Zvýšení možnosti kariérního postupu	Nedostatek financí Fluktuace zaměstnanců Neúspěch vzdělávání Nedostatek kvalitní nabídky vzdělávání Nepřijetí systému

Zdroj: Vlastní analýza

## 4.2 Analýza vzdělávacích potřeb jednotlivých zařízení

V této kapitole se budu zabývat analýzou vzdělávacích potřeb, tedy vyhodnocením dotazníkového šetření, které se týkalo pracovníků v přímé péči. Výsledky jsou rozděleny podle zařízení. Barevně jsou označeny nejdůležitější potřeby jednotlivých služeb.

#### 4.2.1 Charitní ošetrovatelská služba

V tomto zařízení jsem distribuovala deset dotazníků, zpět se vrátilo všech deset. Rozložení personálu (viz Příloha P X).

Tabulka č. 5. Analýza vzdělávacích potřeb CHOS

<b>Charitní ošetrovatelská služba</b>	
<p>1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl (a) s výsledkem spokojen (a) a měl (a) jste přitom pocit, že jste si mohl (a) počínat trochu lépe.</p>	
Situace uvedené v dotazníku	Zobecnění
<i>Lékaři nereagují na nové trendy v léčbě, odmítá spolupracovat, není nakloněn službě</i>	Spolupráce s lékařem
<i>Nespokojený, nekomunikující uživatel z důvodu nemoci, slovní agrese, obviňování, nechce komunikovat</i>	Komunikace s pacientem
<i>Podlehnu časové tísní,</i>	Nedostatečná organizace práce
<i>Nelze se s nimi dohodnout</i>	Komunikace s rodinou
<p>2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl (a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen (a).</p>	
Situace uvedené v dotazníku	Zobecnění
<i>Dobrá spolupráce s pacientem, rodinou, spolupracující rodina, navázání dobrého vztahu</i>	Komunikace
<i>Spokojenost pacienta, pochvala, pochvala od pacienta</i>	Pozitivní zpětná vazba
<i>Zvýšení soběstačnosti, zlepšení zdravotního stavu, zlepšení, zvýšení mobility pacienta, viditelné zlepšení stavu, pacient po rehabilitaci je schopen péče o svoji osobu</i>	Zlepšení stavu pacienta
<i>Dosloužit pacientovi do klidné smrti, pomoci, aby pacient mohl zemřít doma</i>	Doprovázení
<p>3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.</p>	

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Komunikace s pacientem	10	3,3	1,7
Administrativa, vedení dokumentace	9	2,2	1,4
Komunikace s rodinou	8	3,1	1,6
Komunikace s lékaři	8	3,4	1,6
Odborné úkony	6	3,5	2,5
Vzdělávání	5	3	3,2
Řízení auta	4	3,5	1,5
Duchovní péče	3	3,3	3
Týmová práce	3	2,5	2,5
Paliativní péče	1	4	4
Péče o zemřelé	1	4	4
Zpracování standardů péče	1	3	2

4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl (a), ale neděláte je?

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Všechny činnosti potřebné dělám	6	neuveďeno	neuveďeno
Komunikace s rodinou po úmrtí pacienta	1	4	4

5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat

Schopnosti uvedené v dotazníku	Zobecnění	Četnost
Nevím, sama nemohu posoudit		5
Všechny schopnosti používám		2

6. Označte, do jaké míry byste se chtěl (a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech

Dovednost	Četnost				
	0	1	2	3	4
1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem		1	6	2	
2. Posouzení problému klienta		1	7	1	

3. Řídit rozhovor, prosadit se		1	7	1	
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci		2	3	2	2
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace		1	5	2	1
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy		3	4	1	1
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky		1	6		1
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací		7	2		
9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat		4	4	1	
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých		5	3	1	
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci		2	5	1	1

Zdroj: Vlastní analýza

**Závěr: Za velmi důležité oblasti rozvoje lze označit komunikaci s uživatelem, rodinou a lékaři, zlepšení organizace práce, a dále vzdělávání v oblasti odborných úkonů, duchovní a paliativní péči.**

#### 4.2.2 Charitní pečovatelská služba a Včela - aktivizační programy pro seniory

V tomto zařízení jsem distribuovala deset dotazníků, zpět se vrátilo všech deset. Rozložení personálu (viz Příloha P X).

Tabulka č. 6. Analýza vzdělávacích potřeb CHPS

Charitní pečovatelská služba	
1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl (a) s výsledkem spokojen (a) a měl (a) jste přítom pocit, že jste si mohl (a) počínat trochu lépe.	
Situace uvedené v dotazníku	Zobecnění
<i>Jednání s uživatelem, který zná diagnózu, je utlumen</i>	Komunikace s uživatelem
<i>Nedostatky při kontrole z hygieny)</i>	Aktuální legislativa pro Střed. Os.



		hygieny
	<i>Zapomněla jsem na uživatele, chybí lidská stránka, málo komunikace, potřebuji více času)</i>	Nedostatečná organizace práce

2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl (a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen (a).

Situace uvedené v dotazníku	Zobecnění
<i>Uživatelé jsou spokojeni, využívají služby, uživatel se vrací, pochvala od uživatele, mají větší zájem o službu, poděkování</i>	Pozitivní zpětná vazba od uživatele
<i>Rozhovor s uživatelem, který při něm zapomene na starosti, naslouchání starostem uživatele, možnost aby si uživatel ulevil</i>	Komunikace s uživatelem, podpora

3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Úkony péče	8	3,5	1,15
Poskytnutí stravy	6	3,6	1
Komunikace s uživatelem	4	3,5	1,6
Zajištění chodu domácnosti	4	3,5	2
Vedení dokumentace	4	3	2,3
Spolupráce v týmu	4	3,75	2,3
Řízení auta	3	2,6	2
Zpracování standardů, ind. plánů	3	4	3,5
Pedikúra	1	4	4

4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl (a), ale neděláte je?

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Změnit poměr jednotlivých činností	1	-	-
Sociální poradenství	1	3	1
Zprostředkování služeb, znát nabídku možností	3	2,75	2,5
Sociální aktivity, individuální	1	3	1

Řízení auta	1	2	4		
5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat					
<b>Schopnosti uvedené v dotazníku</b>	<b>Zobecnění</b>		<b>Četnost</b>		
Neuvedeno			10		
6. Označte, do jaké míry byste se chtěl (a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech					
	<b>Četnost</b>				
<b>Dovednost</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem		2	5	3	
2. Posouzení problému klienta		1	4	4	1
3. Řídit rozhovor, prosadit se	1	1	4	3	1
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci			4	4	2
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace			4	5	
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy		2	2	4	2
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky	1		6	2	1
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací		2	2	3	2
9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat		1	6	3	
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých		1	4	4	1
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci			9	1	
12. Jiné, pracovat s klientem s demencí					1
13. Jiné, pracovat s klientem, který je agresivní					1

Zdroj: vlastní analýza

**Závěr:** Pozornost by měla být zaměřena na komunikaci s uživatelem, doprovázení, úkony nutné pro zajištění chodu domácnosti, vedení dokumentace o službě, rozvoj znalostí v oblasti SQSS a individuálního plánování a pedikúry, zde zejména v oblasti předpisů.

### 4.2.3 Domácí hospicová péče

V tomto zařízení jsem distribuovala jeden dotazník, ten se mi vrátil vyplněný. Rozložení personálu (viz Příloha P X).

Tabulka č. 7. Analýza vzdělávacích potřeb CHHP

<b>Hospicová péče</b>			
1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl (a) s výsledkem spokojen (a) a měl (a) jste přítom pocit, že jste si mohl (a) počínat trochu lépe.			
<b>Situace uvedené v dotazníku</b>		<b>Zobecnění</b>	
<i>mohu zlepšovat komunikaci v „nabízení“ služeb DPH. Stejně tak i v propagaci veřejnosti – při počátečních prezentacích jsem si mohla počínat lépe.</i>		Prezentace, komunikace	
2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl (a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen (a).			
<b>Situace uvedené v dotazníku</b>		<b>Zobecnění</b>	
<i>Byla jsem spokojena s výjezdem celého týmu DHP k pacientům (v jednom případě i s lékařem)</i>		Průběh služby	
3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.			
<b>Činnosti</b>	<b>Četnost uvedení</b>	<b>Význam pro práci</b>	<b>Potřeba zdokonalení</b>
Návštěvy pacientů, doprovázení, jednání	1	4	1
Návštěvy rodin, doprovázení, jednání	1	4	1
Kontakt s úřady	1	4	1
Sledování potřeb pacienta, rodiny	1	4	1
Půjčování pomůcek	1	4	1
Poradenství	1	4	2
Propagace	1	4	2
Dokumentace	1	4	1

SQSS	1	4	3
Týmová práce	1	4	2
Údržba auta	1	3	2

4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl (a), ale neděláte je?

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Spolupráce CHO	1	4	1

5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat

Schopnosti uvedené v dotazníku	Zobecnění	Četnost
Nevím		1

6. Označte, do jaké míry byste se chtěl (a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech

Dovednost	Četnost				
	0	1	2	3	4
1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem			1		
2. Posouzení problému klienta		1			
3. Řídit rozhovor, prosadit se		1			
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci		1			
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace			1		
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy			1		
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky		1			
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací		1			
9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat		1			
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých		1			
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci			1		

Zdroj: Vlastní analýza

**Závěr:** Pozornost by měla být zaměřena především na zvýšení dovedností při prezentaci a propagaci zařízení, vedení poradenského procesu, zvýšení odbornosti při zavádění SQSS a také zvýšení dovedností při údržbě automobilu.

#### 4.2.4 Domov pokojného života Nížkov

V tomto zařízení jsem distribuovala dva dotazníky, zpět se vrátil jeden. Rozložení personálu (viz Příloha P X).

Tabulka č. 8. Analýza vzdělávacích potřeb DPŽ

<b>Domov pokojného života Nížkov</b>			
1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl (a) s výsledkem spokojen (a) a měl (a) jste přítom pocit, že jste si mohl (a) počínat trochu lépe.			
<b>Situace uvedené v dotazníku</b>		<b>Zobecnění</b>	
<i>Kvůli jiným úkolům, jsem nevěnovala dostatek času uživateli</i>		Nedostatečná organizace práce	
2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl (a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen (a).			
<b>Situace uvedené v dotazníku</b>		<b>Zobecnění</b>	
<i>Uživatelé jsou spokojeni, vidím výsledek</i>		Pozitivní zpětná vazba od uživatele	
3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.			
<b>Činnosti</b>	<b>Četnost uvedení</b>	<b>Význam pro práci</b>	<b>Potřeba zdokonalení</b>
Příprava programů aktivizace	1	4	0
Vedení programů	1	4	1
Jednání se zájemcem o službu	1	4	1
Místní šetření	1	4	2
Individuální plánování	1	4	1
Úkony pečovatelské služby	1	4	1

Podpůrný rozhovor	1	3	3
Vedení dokumentace	1	4	1
Zpracování SQSS	1	4	2
Obhajoba materiálů při inspekci	1	4	4

4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl (a), ale neděláte je?

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Masáže	1	2	3
Rukodělné techniky	1	2	3
Podpůrný rozhovor	1	3	3

5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat

Schopnosti uvedené v dotazníku	Zobecnění	Četnost
Neuvedeno		1

6. Označte, do jaké míry byste se chtěl (a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech

Dovednost	Četnost				
	0	1	2	3	4
1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem		1			
2. Posouzení problému klienta		1			
3. Řídit rozhovor, prosadit se		1			
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci		1			
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace	1				
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy		1			
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky		1			
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací					1
9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat	1				
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých		1			
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci	1				

Zdroj: Vlastní analýza

**Závěr: Pozornost by měla být zaměřena na zlepšení organizace práce, zvýšení dovedností při provádění místního šetření a vedení poradenského rozhovoru, zvýšení znalostí v oblasti SQSS a obhajobě materiálů zařízení při inspekci.**

#### 4.2.5 Klub v 9 – centrum služeb pro podporu duševního zdraví

V tomto zařízení jsem distribuovala čtyři dotazníky, zpět se vrátily čtyři. Rozložení personálu (viz Příloha P X).

Tabulka č. 9. Analýza vzdělávacích potřeb Klub v 9

<b>Klub v 9 – centrum služeb pro podporu duševního zdraví</b>	
1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl (a) s výsledkem spokojen (a) a měl (a) jste přítom pocit, že jste si mohl (a) počínat trochu lépe.	
Situace uvedené v dotazníku	Zobecnění
<i>Mohla bych si počínat lépe při práci s uživatelem, který se snaží manipulovat a překračovat hranice, mám problém s manipulujícími uživateli, kteří překročí hranice, problém s manipulujícím živatelem, který se domáhá výhod)</i>	Manipulující uživatel
<i>Problém s uživateli s hraniční poruchou osobnosti, uživatel s přidruženou mentální retardací, mám problém vykomunikovat jeho potřeby)</i>	Komunikace s uživatelem se specifickou poruchou
<i>Rodinní příslušníci odmítají změnit přístup k uživateli,</i>	Komunikace s rodinou
2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl (a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen (a).	
Situace uvedené v dotazníku	Zobecnění
<i>Uživatelé jsou spokojeni, vidím výsledek, uživatel si sám najde řešení, které mu vyhovuje</i>	Pozitivní zpětná vazba od uživatele
<i>Na komunitě se daří zapojovat více uživatelů</i>	Průběh konkrétní aktivity

## 3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Ind. Rozhovor	4	3,5	2,3
Krizová intervence	3	3	3
Klubové aktivity	3	2,6	1,3
Komunita	2	3	2
Spol. zábavná činnost	2	2,5	2
Vedení dílny	3	2,6	2
Poradenství	3	3,3	2
Terénní práce	3	2,6	2,5
Administrativa, vedení dokumentace	2	3,3	1,25
Kontakt s osobami blízkými	4	3	2,3
Týmová spolupráce	4	2,5	2
Kontakt s dalšími institucemi	2	3	2
Plánování s uživatelem	3	3	2
Prezentace zařízení	1	3	1,5

## 4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl (a), ale neděláte je?

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Intenzivní práce s rodinou	1	3	2
Relaxační techniky, terapeutické prvky	1	2	1
Sportovní činnosti	1	3	2

## 5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat

Schopnosti uvedené v dotazníku	Zobecnění	Četnost
Nenapadá		2



Terapeutické techniky		1			
6. Označte, do jaké míry byste se chtěl (a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech					
	<b>Četnost</b>				
<b>Dovednost</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem		2	2		
2. Posouzení problému klienta		2		2	
3. Řídit rozhovor, prosadit se		1	3		
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci			2	2	
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace		1	2	1	
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy			3	1	
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky		2	2		
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací		2	1	1	
9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat		2	1	1	
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých			2	2	
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci			3	1	

Zdroj: Vlastní analýza

**Závěr: Pozornost by měla být zaměřena na práci s manipulujícím uživatelem, komunikaci s uživatelem s přidruženou mentální retardací, práci s rodinou. Dále potom na vedení individuálního rozhovoru a plánování, krizovou intervenci, zvýšení dovedností při práci se skupinou a vedení poradenského rozhovoru.**

#### 4.2.6 Nesa - denní stacionář

V tomto zařízení jsem distribuovala čtyři dotazníky, zpět se vrátili všechny čtyři. Rozložení personálu (viz Příloha P X)

Tabulka č. 10. Analýza vzdělávacích potřeb Nesa

<b>Nesa – denní stacionář</b>			
1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl (a) s výsledkem spokojen (a) a měl (a) jste přítom pocit, že jste si mohl (a) počínat trochu lépe.			
<b>Situace uvedené v dotazníku</b>		<b>Zobecnění</b>	
<i>Uživatelka je agresivní, nechce dodržet denní režim</i>		Uživatel odmítající účastnit se programu, slovní agrese	
<i>Rodina nechce spolupracovat na řešení zhoršení zdravotního stavu uživatele, nerespektování pravidel zařízení ze strany uživatelů, práce s přijetím postiženého dítěte v rodině, uvolnění těsných pout rodičů)</i>		Komunikace s rodinou	
2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl (a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen (a).			
<b>Situace uvedené v dotazníku</b>		<b>Zobecnění</b>	
<i>Uživatelé jsou spokojeni, vidím výsledek, uživatel si sám najde řešení, které mu vyhovuje</i>		Pozitivní zpětná vazba od uživatele	
<i>Integrace uživatelů do přirozeného prostředí</i>		Průběh konkrétní aktivity	
3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.			
<b>Činnosti</b>	<b>Četnost uvedení</b>	<b>Význam pro práci</b>	<b>Potřeba zdokonalení</b>
Úkony péče	4	3	2
Rehabilitace, fyzioterapie	2	2,7	2,7
Práce na SQSS	3	3	3
Ind. plánování	4	3,8	3
Vedení dílny	3	3	2,3
administrativa	4	3	2
Komunikace s rodinnými příslušníky	3	3,6	3,3
Týmová práce	2	4	3
Spolupráce s ostatními institucemi	2	3,5	3,5
Řidič	1	1	1

Poradenství	1	3	4
Vzdělávání	1	4	2

4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl (a), ale neděláte je?

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Více výtvarných technik	1	2	2
fyzioterapie	1	2	2

5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat

Schopnosti uvedené v dotazníku	Zobecnění	Četnost
Neuvedeno		1
Organizační schopnosti	Organizace práce	1
Malování, výtvarné techniky	Výtvarné techniky	1

6. Označte, do jaké míry byste se chtěl (a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech

Dovednost	Četnost				
	0	1	2	3	4
1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem			2	1	1
2. Posouzení problému klienta			2	2	
3. Řídit rozhovor, prosadit se			1	2	1
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci				3	1
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace				4	
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy				2	2
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky			1	2	1
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací			1	3	
9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat			3	1	
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých			1	3	
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci			3	1	

Zdroj: vlastní analýza

**Závěr:** Pozornost by měla být věnována zvýšení dovedností při komunikaci s uživatelem (i agresivním), rodinou a dalšími institucemi. Dále na zvýšení dovedností při úkonech péče, vedení dílny. Při poradenském rozhovoru. Je nutné věnovat se též oblasti SQSS zejména individuálnímu plánování a také týmové práci.

#### 4.2.7 Ponorka – CP

V tomto zařízení jsem distribuovala tři dotazníky, zpět se vrátily tři. Rozložení personálu (viz Příloha P X).

Tabulka č. 11. Analýza vzdělávacích potřeb Ponorka - CP

Ponorka – CP			
1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl (a) s výsledkem spokojen (a) a měl (a) jste přítom pocit, že jste si mohl (a) počínat trochu lépe.			
Situace uvedené v dotazníku		Zobecnění	
<i>ve chvíli, kdy došlo k porušení, neuměla jsem důsledně trvat na sankci, udělení zákazu uživateli, který porušoval pravidla, mohlo být řešeno jinak, nezvládnutí dodržení sankce, nezvládnutí udělení sankce</i>		Uživatel porušující pravidla	
2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl (a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen (a).			
Situace uvedené v dotazníku		Zobecnění	
<i>Podarilo se mi zklidnit uživatele, který byl agresivní</i>		Zvládnutí agrese	
3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.			
Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Práce s uživateli	3	4	2
Administrativa	3	2,7	1,6

Propagace	3	2,5	1
Plánování aktivit	2	4	2
Týmová práce	3	3,6	2,3
Spolupráce s ostatními institucemi	3	3,3	1,3
Terén	1	4	1

4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl (a), ale neděláte je?

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Výjezdy a sportovní aktivity pro uživatele	1	2	2
Specifická prevence na Klubu	1	3	2
Případové vedení	1		

5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat

Schopnosti uvedené v dotazníku	Zobecnění	Četnost
Neuvedeno		1

6. Označte, do jaké míry byste se chtěl (a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech

Dovednost	Četnost				
	0	1	2	3	4
1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem		1	2		
2. Posouzení problému klienta			3		
3. Řídit rozhovor, prosadit se		1	2		
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci			3		
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace			3		
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy		2	1		
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky		1	2		
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací		2	1		
9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat			1	2	
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením		3			

druhých					
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci		1	1		1

Zdroj: Vlastní analýza

**Závěr:** Pozornost by měla být zaměřena na komunikaci s uživatelem, především v oblasti možné agrese uživatele a nerespektování pravidel, na kontaktní práci s uživateli, plánování činností. Důležitým okruhem je i týmová práce.

#### 4.2.8 Nadosah - CP

V tomto zařízení jsem distribuovala čtyři dotazníky, zpět se vrátily tři. Rozložení personálu (viz Příloha P X).

Tabulka č. 12. Analýza vzdělávacích potřeb Nadosah CP

Nadosah – centrum prevence			
1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl (a) s výsledkem spokojen (a) a měl (a) jste přitom pocit, že jste si mohl (a) počínat trochu lépe.			
Situace uvedené v dotazníku		Zobecnění	
<i>při porušování pravidel reaguji nepřiměřeně, často si nevím rady, jak postupovat</i>		Uživatel porušující pravidla	
2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl (a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen (a).			
Situace uvedené v dotazníku		Zobecnění	
<i>Dokázala jsem podpořit uživatele, řešení problému s uživateli proběhlo v pohodě</i>		Komunikace s uživatelem	
<i>Naslouchání a práce s kolegy</i>		Týmová spolupráce	
3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.			
Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení

Kontaktní práce s uživatelem	3	3,6	2,6
Příprava aktivit	1	2	1
Administrativa, korespondence	3	2,5	2
Vzdělání, novinky v oboru	3	3,3	2,3
Propagace	2	2,5	2
Vedení dokumentace, práce se SQSS	3	3	1,5
Lektorování	1	4	2
Dobrovolníci	1	2	2

4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl (a), ale neděláte je?

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
neuveďeno	2		
Psaní článků	1	2	2

5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat

Schopnosti uvedené v dotazníku	Zobecnění	Četnost
Neuveďeno		3

6. Označte, do jaké míry byste se chtěl (a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech

Dovednost	Četnost				
	0	1	2	3	4
1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem			2	1	
2. Posouzení problému klienta		1	1		1
3. Řídit rozhovor, prosadit se		1	1	1	
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci			2	1	
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace			1	1	1
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy		1	1	1	
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky		1	2		
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací			2	1	

9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat			2		1
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých		1	1	1	
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci		3			

Zdroj: Vlastní analýza

**Závěr: pozornost by měla být směřována zejména na práci s uživatelem porušujícím pravidla, případně agresivním, dále pak na kontaktní práci, vzdělávání v oblasti NZDM, propagaci zařízení. Nutné je věnovat se i zvýšení dovedností při zavádění SQSS a vedení dokumentace a na rozvoj lektorských dovedností.**

#### 4.2.9 Primární prevence Ponorky CP a Nadosahu CP

Zde jsem distribuovala pět dotazníků, zpět se vrátilo všech pět. Rozložení personálu (viz Příloha P X).

Tabulka č. 13. Analýza vzdělávacích potřeb Primární prevence

Primární prevence	
1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl (a) s výsledkem spokojen (a) a měl (a) jste přítom pocit, že jste si mohl (a) počínat trochu lépe.	
Situace uvedené v dotazníku	Zobecnění
<i>(při závěrečných reflexivních technikách neumím správně zareagovat, mám pocit, že by se z reflexe dalo vytěžit více</i>	Reflexe programu
<i>Těžko se mi navazuje spolupráce s rodiči uživatele</i>	Komunikace s rodinou
<i>Nevím jak v některých případech reagovat na agresivní narušení pravidel uživateli</i>	Agresivní uživatel
2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl (a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen (a).	



Situace uvedené v dotazníku	Zobecnění
<i>Uživatelé jsou spokojeni, vidím výsledek, pochvala od kolegů</i>	Pozitivní zpětná vazba

3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Příprava programů PP	4	3,25	1,5
Lektorování programů	5	3,8	2,2
Zápisy	2	2,8	1,9
Prezentace	2	2	2,5
Vedení reflexí	3	3	1,5
Vzdělávání	2	2,5	3
Supervize	2	2	2
Řízení auta	1	3	3
Komunikace s učiteli a institucemi	3	3,3	2,6

4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl (a), ale neděláte je?

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Sebevzdělání	1	4	4
Propagace	1	3	2
Vzájemná hospitace na programech	1	3	
Práce s rodinami	1	4	4

5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat

Schopnosti uvedené v dotazníku	Zobecnění	Četnost
Neuvedeno		5

6. Označte, do jaké míry byste se chtěl (a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech

	Četnost				
Dovednost	0	1	2	3	4

1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem	1			1	1
2. Posouzení problému klienta		2	1		
3. Řídit rozhovor, prosadit se	1	1		1	
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci	1		2		
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace		1		1	1
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy			1		2
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky		1	1		1
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací	1			2	
9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat	1		2		
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých		2		1	
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci	1		2		

Zdroj: Vlastní analýza

**Závěr: pozornost bude nutné zaměřit na zvýšení dovedností při přípravě a reflexi programů, lektorské kompetence, práci s agresivním uživatelem, rodinou a dalšími spolupracujícími institucemi. Důležitá je i podpora ve zvýšení dovedností při řízení automobilu.**

#### 4.2.10 Kopretina centrum pro rodiče a děti

V tomto zařízení jsem distribuovala sedm dotazníků, zpět se vrátilo šest. Rozložení personálu (viz Příloha P X).

Tabulka č. 14. Analýza vzdělávacích potřeb Kopretina

<b>Kopretina centrum pro rodiče a děti</b>
1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl (a) s výsledkem spokojen (a) a měl (a) jste přitom pocit, že jste si mohl (a) počínat trochu lépe.

Situace uvedené v dotazníku	Zobecnění
<i>rodiče odmítají zklidnit dítě rušící ostatní, nechťejí se přizpůsobit pravidlům,</i>	Uživatelé nerespektují pravidla

2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl (a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen (a).

Situace uvedené v dotazníku	Zobecnění
<i>Uživatelé jsou spokojeni, vidím výsledek, o službu je velký zájem, uživatelé se vrací</i>	Pozitivní zpětná vazba od uživatele

3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Příprava programů	6	3,7	2,5
Vedení programů	6	4	2
Komunikace s uživateli	6	3,7	2,1
Administrativa	6	3,1	3,2
Příprava pomůcek	6	3	1,2
Činnosti s dětmi	6	3,5	1,2
Úklid	3	3	1
Spolupráce s ostatními organizacemi	4	3	2
Propagace	3	3,2	3

4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl (a), ale neděláte je?

Činnosti	Četnost uvedení	Význam pro práci	Potřeba zdokonalení
Muzikoterapie	1	3	4
Práce s PC	3	3	3,5
Výtvarné techniky	2	3	2

5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat

Schopnosti uvedené v dotazníku	Zobecnění	Četnost
Neuvedeno		5

Výtvarná činnost	Výtvarná činnost	1				
6. Označte, do jaké míry byste se chtěl (a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech						
		<b>Četnost</b>				
<b>Dovednost</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem			5	1		
2. Posouzení problému klienta		1	1	4		
3. Řídit rozhovor, prosadit se		1	3	2		
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci		2	2	2		
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace		2	2	2		
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy	1	2	2	1		
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky	1	2	2	1		
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací			3	3		
9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat		1	5			
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých		3	3			
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci	2	3	1			

Zdroj: Vlastní analýza

**Závěr: Pozornost je nutné zaměřit na rozvoj dovedností při nastavení pravidel a hranic, komunikaci s uživatelem, přípravu a vedení programů, vedení dokumentace zařízení. Dále na zvýšení schopností prezentace a propagace zařízení a spolupráce s dalšími institucemi.**

### 4.3 Rozhovory s managementem organizace

Rozhovor se členy managementu měl za cíl zjistit pohled těchto pracovníků na systém rozvoje pracovníků a odhalit možné problematické oblasti, na kterých by organizace měla pracovat. O rozhovor jsem požádala 10 osob, z nichž jedna odmítla pro nedostatek času.

Tabulka č. 4. Analýza rozhovorů

Analýza rozhovorů se členy managementu
<p><b>1. Jaké vidíte nedostatky v systému vzdělávání pracovníků v OCH ZR?</b></p> <p><i>Není jasně stanoveno, kolik financí lze čerpat na jednoho pracovníka. Nejasnost ve výši prostředků pro daný rok. Jsem tu zatím krátce, takže o nich nevím. Zatím nemám příliš mnoho zkušeností, takže nedostatky nevidím. Vzdělávání je průběžné podle nabídky a individuálního plánu vzdělávání, chybí mi více interního vzdělávání. Je nutné dbát na zachování provozu – obtížné je účastnit se vícedenních seminářů, ale vzdělávání probíhá dle plánu. Chybí podpora formálního vzdělání, větší podpora interního vzdělání, chybí zpětná vazba nad aplikací poznatků. Málo času na vzdělávání, informace si zjišťuji ve volném čase, praxe mi dodá více poznatků. Dle mého názoru neexistuje zcela systém v dalším vzdělávání pracovníků. Velká škoda je, že se poměrně málo využívá možnosti vzdělávání v rámci Střediska odborného vzdělávání DCHB – bylo by vhodné zjistit objektivní důvody. Ne všechna zařízení využívají důležité možnosti dalšího vzdělávání, nevidí její potřebu. Chybí kontrolní mechanismy vzdělávání. Mohli bychom více hlídat požadavky z jednotlivých zařízení a společně vzdělávání organizovat sami, i když je k diskusi, zda na některé typy vzdělávání není lepší vyjet mimo organizaci.</i></p> <p><b>Zobecnění:</b></p> <p><i>Není problém nebo o něm nevím</i></p> <p><b>Chybí větší podpora interního a formálního vzdělávání</b></p> <p><i>Není zcela nastaven systém, který by stanovil podporu a rozsah vzdělávání pro jednotlivé pracovníky</i></p> <p><b>Chybí kontrolní mechanismy</b></p>
<p><b>2. Máte nějaké návrhy na zlepšení?</b></p> <p><i>Nastavit klíč, jaké množství financí lze čerpat na pracovníky v přímé péči a jaké pro vedoucí. Jestli mohou mít výhody dlouholetí pracovníci – nastavení pravidel. Současný stav je vyhovující. Stanovit podporu (počet dnů) formálního vzdělání. Podpořit interní vzdělání v rámci OCH možnost lektorovat (na DPP). Mít pracovníka, který se bude zabývat systémem vzdělávání, výběrem kurzů, hodnocením efektivity apod., sledovat společné potřeby vzdělávání. Sjednotit priority ve vzdělávání. Nastavení základního seznamu doporučeného dalšího vzdělávání pro jednotlivé profese (podpora pro některé vedoucí - měli by se čeho držet při vytváření IVP pracovníků). Zjistit důvody malého zájmu a usilovat o nápravu (je spíš věcí DCHB) a zároveň zlepšit spolupráci s OCH, aby koordinátorka vzdělávání dostala v časovém předstihu aktuální potřeby vzdělávání z oblastí a na základě toho mohla připravit kurzy (stejně to ale možná bude příliš zdoluhavé. Promyslet nové metody a způsoby motivace pracovníků k dalšímu vzdělávání, zjistit příčiny nezájmu. Nevím, zatím to nemohu posoudit</i></p> <p><b>Zobecnění:</b></p> <p><i>Nastavit systém podpory dalšího vzdělávání – stanovit počet hodin dalšího vzdělávání, podporu při formálním vzdělání.</i></p> <p><i>Určit osobu, která bude sledovat a koordinovat vzdělávání v organizaci.</i></p> <p><i>Vytvořit plán vzdělávání pro jednotlivé pracovní pozice.</i></p>
<p><b>3. Domníváte se, že je důsledně propojeno hodnocení pracovníků a následný plán vzdělávání? Popište v čem ano a v čem ne.</b></p> <p><i>Asi ano, více bych propojil s rozvojovým Kariérním plánem. Plán se vytváří ve spolupráci s vedoucím. Ano plán se vytváří společně s nadřízeným, ale je nedostatečná analýza schopností a dovedností pracovníků.</i></p>

*Oceňuji snahu vedoucích zvýšit dovednosti pracovníků, ale nevím, jak důsledně je to naplňováno v praxi. V rámci OCHZR je to takto nastaveno – dáno (vnitřním předpisem), ovšem neproběhla kontrola, zda je stanovování a aktualizace IVP součástí hodnocení pracovníků nebo na něj navazuje. Zatím nemá zkušenost s hodnocením. Oceňuji zájem, jen nevím, jak důsledně je to naplňováno v praxi*

#### **Zobecnění**

**System je nějak nastaven, ale není jasné, zda plně odráží skutečné potřeby, není kontrola**

#### **4. Jaké máte návrhy ohledně vzdělávání pracovníků (okruhy, na které by se OCH měla zaměřit, případně okruhy důležité pro Vaše zařízení)**

*Pro vedoucí supervize, management//, vedení týmu, psaní projektů, výcvik hodnotitelů//*

*Obecně: prevence vyhoření ///, komunikace/ /, zahraniční stáže, týmová práce//, team building, propagace//, výcviky// (komunikace, kooperace, argumentace), víra a sociální práce, etika///, křesťanská morálka*

*Pro pracovníky v přímé péči práce s agresivním uživatelem///, rizikové situace s uživateli, arteterapie, práce na PC, paliativa, krizová intervence //, motivační rozhovory, kurz sebeobrany, manipulující uživatel/, Práce s rodinou postiženého dítěte a individuální plánování/, Dítě s postižením v rodině, doprovázení*

Zdroj: Vlastní analýza

**Závěr:** Z analýzy vyplývá, že názory jsou rozděleny do dvou skupin, na ty, kterým současný stav vyhovuje a na ty, kteří se obávají, zda je opravdu funkční. Proto by bylo vhodné, nastavit systém podpory a kontroly a zefektivnit celý proces.

#### **4.4 Návrh systému vzdělávání**

Z provedených analýz jsem sestavila návrh vzdělávání a to v několika rovinách, vzhledem k pracovní pozici, kde se jedná především o obecně zaměřené semináře; a dále potom vzhledem k cílové skupině a druhu služby, kde potřeba vyplývá z konkrétních potřeb dané služby. U jednotlivých kategorií navrhuji vlastní obsah a také časovou dotaci.

#### 4.4.1 Návrh vzdělávání pro všechny pracovníky Oblastní charity

Vzdělávání všech pracovníků Oblastní charity ve Žďáře nad Sázavou, to se týká především rozvoje měkkých dovedností, komunikace, práce se syndromem vyhoření, etiky sociální práce a základních znalostí z principů křesťanské etiky, to zejména kvůli nastavení organizace.

Tabulka č. 15. Vzdělávání všech pracovníků OCH

Návrh vzdělávání, které se obecně týká všech pracovníků Oblastní charity	
<b>Etika a ochrana práv uživatelů</b>	Seminář zaměřený na etické principy a ochranu práv
<b>Principy práce v křesťanské organizaci</b>	Soubor setkání zaměřených na pochopení a získání znalostí o křesťanské nauce
<b>Komunikace</b>	Výcvik, (soubor workshopů) zaměřených na komunikaci v týmu, komunikaci s osobami blízkými, vedení rozhovoru s uživateli
<b>Prevence syndromu vyhoření</b>	Průběžné semináře zaměřené na psychohygienu, nastavení hranic
<b>Cvičné jízdy</b>	Pro zájemce, kteří si nejsou jisti v řízení automobilu, možnost cvičných jízd
<b>Vedení dokumentace, práce na PC</b>	Pro zájemce pravidla vedení dokumentace, možnosti zlepšení dovedností PC
<b>Krizová intervence</b>	Zásady vedení KI, nácvik, pro pracovníky, kteří se mohou dostat do situace, kdy bude nutné použít krizovou intervenci

Zdroj: Vlastní analýza

#### 4.4.2 Návrh vzdělávání vedoucích pracovníků

Vzhledem k výstupům pokládám za důležité, aby se organizace zaměřila na vzdělávání pracovníků, kteří jsou ve vedoucích pozicích – tedy vedoucí jednotlivých zařízení. Zde se jedná především o posílení jejich manažerských dovedností, vzdělávání v hodnocení kvality služby, legislativě a propagaci.

Tabulka č. 16. Vzdělávání vedoucích

Vzdělávání vedoucích		
<b>Manažerské dovednosti</b>	Výcvik: Efektivní manažerská komunikace, asertivita, Efektivní týmová komunikace, Vedení lidí, Motivace zaměstnanců, Stanovování cílů, Vedení porad, Time management, Stress management	60-80 hodin
<b>Výcvik hodnotitelů (managerská supervize)</b>	Workshop zaměřený na schopnosti nezbytné k vedení hodnotícího pohovoru s pracovníky	8 hodin
<b>SQSS</b>	Metody zavádění a hodnocení kvality v zařízení	16 hodin
<b>Legislativa</b>	Pracovní právo, sociální zabezpečení	8 hodin
<b>Propagace</b>	Zásady propagace, tvorba propagačních materiálů	8 hodin

Zdroj: Vlastní analýza



#### 4.4.3 Vzdělávání pracovníků sociálních služeb a zdravotních sester

Pro sociální pracovníky je nezbytné, aby si byli jisti v poradenství, které je součástí jejich náplně práce, orientovali ve Standardech kvality a vzhledem k tomu, že jsou osobami zodpovědnými za individuální plánování s uživateli služeb, také individuální plánování.

Tabulka č. 17. Vzdělávání sociálních pracovníků

Vzdělávání sociálních pracovníků OCH ZR		
Poradenské rozhovory (dovednosti)	Seminář zaměřený na vedení poradenského rozhovoru	16 hodin
Sociálně právní minimum	Aktuality v sociálním zabezpečení	8 hodin
SQSS	Po jednotlivých kapitolách	8 hodin
Výcvik klíčových pracovníků	Prohloubení znalosti v individuálním plánování	16 hodin

Zdroj: Vlastní analýza

Pracovníci v sociálních službách by se měli orientovat v standardech kvality, ti kteří se podílejí na individuálním plánování, by měli absolvovat výcvik klíčových pracovníků.

Tabulka č. 18. Vzdělávání pracovníků v sociálních službách

Pracovníci v sociálních službách		
SQSS	Prohloubení znalosti v jednotlivých oblastech	8 hodin
Výcvik klíčových pracovníků	Prohloubení znalosti v individuálním plánování	8 hodin
Výtvarné techniky	Různé druhy výtvarných technik pro	8 hodin

	ty, kteří vedou tvůrčí dílny	
--	------------------------------	--

Zdroj: Vlastní analýza

Pro zdravotní sestry je klíčové vzdělávání zaměřené na udržení a zvyšování jejich odbornosti, tak aby byly schopny aplikovat novinky v oboru do přímé péče.

Tabulka č. 19. Vzdělávání zdravotních sester

Zdravotní sestry		
Odborné semináře	Semináře zaměřené na zvýšení odbornosti při jednotlivých úkonech	4 - 8 hodin

Zdroj: Vlastní analýza

#### 4.4.4 Vzdělávání zařízení pečujících o seniory a dlouhodobě nemocné

Vzhledem k tomu, že z praxe vyplývá, že osoby s demencí jsou častými uživateli těchto služeb a pracovníci nejsou v tuto chvíli připraveni na práci s nimi, považují za důležité, aby se vzdělávání zaměřilo tímto směrem.

Charitní ošetrovatelská služba, Hospicová péče a Charitní pečovatelská služba spolupracují také při poskytování péče lidem v terminálním stádiu. Proto jsem pro tento soubor vybrala též vzdělávání zaměřené na paliativní péči, kterého by se účastnili všichni pracovníci hospicové péče a dále určení pracovníci z Charitní pečovatelské a charitní ošetrovatelské služby.

Tabulka č. 20. Vzdělávání CHOS, CHPS, HP, DPŽ

Vzdělávání pro zařízení Charitní ošetrovatelská služba, Hospicová péče, Charitní pečovatelská služba, Domov pokojného života Nížkov
---

Pracovní pozice, zdravotní setra, pečovatelka a pracovník v sociálních službách		
Paliativní péče	Možnosti komunikace, zásady jednání, rizika, práce s rodinou, možnosti léčby bolesti	24 hodin
Práce s uživatelem s demencí	Specifikace demencí, možnosti komunikace, zásady jednání, rizika	16 hodin
Doprovázení	Seminář zaměřený na specifikace práce s lidmi v terminálním či preterminálním stádiu	8 hodin

Zdroj: vlastní analýza

Pro zařízení Pečovatelské služby a Domova pokojného života by bylo důležité, zaměřit se na úkony péče, které služba poskytuje především a dále pak pro pověřené pracovníky, kteří mají na starosti aktivizační službu různé ergotechniky, které lze využít při aktivizačních činnostech.

Tabulka č. 21. Vzdělávání CHPS, DPŽ

Vzdělávání pro zařízení Charitní pečovatelská, Domov pokojného života Nížkov		
Pracovní pozice pečovatelka, pracovník v sociálních službách - asistent		
Pedikúra	Aktuální předpisy, nové trendy	8 hodin
Základy ošetřovatelství	Polohování, podání stravy, pomoc při hygieně	8 hodin
Ergo techniky	Kurzy zaměřené na rukodělné činnosti, které přispívají k udržení jemné motoriky	8 hodin

Zdroj: Vlastní analýza

#### 4.4.5 Vzdělávání pro zařízení pro osoby s duševním onemocněním

Pro Klub v 9, který se specializuje na poskytování služeb pro osoby s duševním onemocněním, jsou nejdůležitější semináře, které budou zaměřené na specifikace práce s různými typy uživatelů (např. uživatelé s hraniční poruchou osobnosti) a také na případové vedení, což je forma využívaná především v terénní práci, která se stále více rozvíjí.

Tabulka č. 22. Vzdělávání Klub v 9

Vzdělávání pro zařízení Klub v 9		
Pracovní pozice sociální pracovník, terapeut		
Manipulace	Seminář zaměřený na jednání s manipulujícím uživatelem, techniky vedení, jak se bránit	8 hodin
Specifika duševního onemocnění	Zaměření na práci s různými typy duševních nemocí	8 hodin
Case management	Případové vedení s důrazem na terénní práci	16 hodin

Zdroj: Vlastní analýza

#### 4.4.6 Vzdělávání zařízení pro osoby s mentálním postižením

Nesa jako denní stacionář pro osoby s mentální retardací též potřebuje vzdělávání zaměřené právě na tuto specifickou skupinu uživatelů, společně s výcvikem v rehabilitačních technikách, které mohou napomoci jejich uživatelům.

Tabulka č. 23. Vzdělávání Nesa

Vzdělávání pro zařízení Nesa		
Pracovní pozice, sociální pracovník a pracovník v sociálních službách - asistent		
Alternativní techniky komunikace s osobami s MR	Seminář zaměřený na nácvik různých technik	16 hodin
Rehabilitace, fyzioterapie	Nácvik technik	24 hodin

Zdroj: Vlastní analýza

#### 4.4.7 Vzdělávání zařízení pro děti a mládež

Pro zařízení Nadosah a Ponorka, které poskytují nízkoprahové služby pro děti a mládež, je možné zvolit stejnou náplň vzdělávání. Jejich největší problém je práce s agresí uživatelů a potřeba více se specializovat v poskytování těchto služeb. Pro lektory primární prevence, kteří jsou součástí zařízení, bude důležité upevnit svoje lektorské dovednosti a práci se skupinou.

Tabulka č. 24. Vzdělávání Ponorka – CP, Nadosah - CP

Vzdělávání pro zařízení Ponorka- CP, Nadosah- CP		
Pracovní pozice, sociální pracovník, pracovník v sociálních službách a lektor primární prevence		
Práce s agresí	Seminář zaměřený na možnosti jak pracovat s agresí uživatelů	8 hodin
Šetrná sebeobrana	Nácvik zásad šetrné sebeobrany	16 hodin
Kontaktní práce	Specifikace práce v NZDM	16 hodin
Prezentace, lektorské dovednosti	Jak dobře vést program, zásady lektorské práce, komunikace	16 hodin

Zdroj: Vlastní analýza

#### 4.4.8 Vzdělávání pro zařízení pro rodiče a děti

Kopretina - centrum pro rodiče a děti není sice sociální službou, nicméně je potřebné se otázkou vzdělávání zabývat. Důležitými okruhy jsou práce s rodinou, dětmi a také zaměření na výtvarné techniky.

Tabulka č. 25. Vzdělávání Kopretina

Vzdělávání pro zařízení Kopretina		
Pracovní pozice instruktor		
Výtvarné a ergo techniky	Kurzy zaměřené na různé druhy technik	8 hodin
Práce s rodinou, dětmi	Nastavení hranic, podpora	16 hodin

Zdroj: Vlastní analýza

#### 4.4.9 Návrh zlepšení systému vzdělávání v Oblastní charitě Žďár nad Sázavou

Jako další výstup lze použít i potřebu zlepšit již existující pravidla a vnitřní předpisy tak, aby byla zajištěna funkčnost a kvalita těchto procesů. Zejména na základě popisu stávajícího stavu a na základě rozhovoru s managementem jsem vytvořila níže uvedený návrh, který přispěje k efektivitě stávajících pravidel.

Tabulka č. 26. Návrh zlepšení systému vzdělávání

Aktivita	Termín	Odpovědnost
Vytvoření jednotného popisu pracovních pozic	08/2009	Koncepční porada OCH
Vytvoření plánu vzdělávání pro jednotlivé	08/2009	Koncepční porada OCH

<b>pracovní pozice</b>		
<b>Vytvoření pravidel pro vzdělávání – (počet hodin, maximální částka na pracovníka, možnost podpory formálního vzdělávání, možnost podpory dlouhodobých výcviků)</b>	10/2009	Koncepční porada OCH
<b>Vytvoření kontrolního systému vzdělávání a hodnocení</b>	11/2009	Ředitelka OCH, manažer pro kvalitu, Personální manažer

Zdroj: Vlastní analýza

## ZÁVĚR

V souvislosti s poskytováním sociálních služeb je zajištění odpovídající možnosti vzdělání a rozvoje jedním ze stěžejních úkolů organizace při zajištění kvality poskytovaných služeb. K tomu, aby bylo uděleno oprávnění poskytovat sociální službu, je nutné mít pracovníky, kteří splňují kvalifikační požadavky dané zákonem o sociálních službách a dále je nutné ve smyslu tohoto zákona a Standardů kvality zajistit, aby se tito pracovníci dále průběžně vzdělávali. Má-li být vzdělávání a rozvoj efektivní, je zapotřebí vytvořit fungující systém, který bude postihovat jak potřeby organizace, kde povede zejména k naplňování poslání a cílů, tak potřeby jednotlivých služeb a pracovníků s ohledem na cílovou skupinu a schopnosti osob, které službu poskytují. Je tedy nezbytné zjistit, jaké potřeby jednotlivé součásti tohoto systému mají a jak by mohlo dojít k jejich naplnění.

Co dodat závěrem? Díky možnosti intenzivně se věnovat profesnímu rozvoji, který povede ke zvyšování kvality služeb, jsem mohla získat nové informace, které mohu využít v praxi, jak ve své domovské organizaci, tak i ve své roli externího průvodce.

Výsledky analýzy a plán vzdělávání poslouží organizaci pro zpracování projektu vzdělávání, který bude podán na Evropské strukturální fondy. Věřím, že se tím zvýší erudovanost a dovednosti pracovníků, a že tak bude zajištěna stoupající úroveň služeb. Ty by se mohly stát kvalitnějšími a bezpečnějšími pro své uživatele a tak přispět ke zlepšení kvality jejich života.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] *Analýza vzdělávacích potřeb*[on line]. Praha: CVSS, 2007 [cit.20.2.2009] URL  
<http://www.cvss.cz/index.asp?obsah=7&styl=0>
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, 10. vyd., 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BAŠTECKÁ, B., et al. Pojetí hodnocení kvality. In *Výkladový sborník pro poskytovatele*. MPSV, 2008.
- [4] BEDNÁŘ, M. *Úvod do kvality v sociálních službách*. Rozvoj kvality v sociálních službách – Kurz pro pracovníky SČKCH. Praha 2006.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o. 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- [6] *Bílá kniha v sociálních službách*. [on line]. MPSV 2003. [cit. 2. 4. 2009] URL  
[http://www.mpsv.cz/files/clanky/736/bila\\_kniha.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/736/bila_kniha.pdf)
- [7] ČERMÁKOVÁ, K. Sociální služby v Evropském kontextu. In *Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb* [on line]. Praha: MPSV 2007[cit. 24. 3. 2009] URL <http://www.sqss.cz/index.php>
- [8] *Evropská charta kvality* [on line]. Národní politika jakosti. [cit. 25. 3. 2009] URL  
<http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/s07.pdf>
- [9] GUGGENBÜHL-CRAIG, A. *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Praha: Portál 2007. 120 s. ISBN 978-80-7367-302-4
- [10] HAICL, M. Inspekce kvality sociálních služeb. In *Zpravodaj asociace poskytovatelů sociálních služeb*[on line]. 2008, č. 2. [cit. 11. 3. 2009] URL  
[http://www.apsscr.cz/zpravodaj/zprav2008\\_02.pdf](http://www.apsscr.cz/zpravodaj/zprav2008_02.pdf)
- [11] HERMANOVÁ, Kvalita sociálních služeb. In *Zpravodaj asociace poskytovatelů sociálních služeb*[on line]. 2006, č. 3. [cit. 15. 3. 2009] URL  
[http://www.apsscr.cz/zpravodaj/zprav2006\\_03.pdf](http://www.apsscr.cz/zpravodaj/zprav2006_03.pdf)
- [12] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

- [13] KAŠLÍKOVÁ, T. Audit dává zprávu, jak vidí službu neustranný odborník. In *Sociální práce*, 2004, č. 1.
- [14] KAŠLÍKOVÁ, T. et al. Personální podmínky a supervize. In *Výkladový sborník pro poskytovatele*. MPSV, 2008.
- [15] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing 2003. 2.vyd., 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- [16] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
- [17] KOSTEČKA, J. Mýty o zavádění standardů kvality sociálních služeb. In *Zpravodaj asociace poskytovatelů sociálních služeb* [on line]. 2008, č. 2. [cit. 15. 3. 2009] URL [http://www.apsscr.cz/zpravodaj/zprav2008\\_02.pdf](http://www.apsscr.cz/zpravodaj/zprav2008_02.pdf)
- [18] KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie nemoci*. Praha: Portál 2002. s. ISBN 80-247-0179-0
- [19] LEVOVÁ, J. Systémy řízení kvality. In *Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb* [on line]. Praha: MPSV 2007 [cit. 24. 3. 2009] URL <http://www.sqss.cz/index.php>
- [20] MATOUŠEK, O., et al. *Sociální služby*. Praha: Portál 2007. 184 s. ISBN 978-80-7367-310-9
- [21] MATOUŠEK, O., et al. *Řízení a metody sociální práce*. Praha: Portál 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2
- [22] MATOUŠEK, O., et al. *Základy sociální práce*. Praha: Portál 2001. ISBN 80-7178-473-7
- [23] *Mapování profesních rolí* [on line]. Praha: CVSS, 2007 [cit. 28. 3. 2009] URL <http://www.cvss.cz/index.asp?obsah=7&styl=0>
- [24] MEDLINOVÁ, I. Systém vzdělávání nabízí nový pohled. In *Sociální práce*. 2003, č. 1
- [25] MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- [26] MUSIL, L. Standardy kvality a sociální práce v sociálních službách. In *Sociální práce*, 2004, č. 1.

- [27] *Národní akční plán sociálního začleňování* [on line]. MPSV 2008. [cit. 31. 3. 2009]  
URL <http://www.mpsv.cz/cs/5130>
- [28] *Role, profil a odborné kompetence průvodců v zavádění Standardů kvality sociálních služeb* [on line]. MPSV, 2008. URL  
[http://www.mpsv.cz/files/clanky/5971/7\\_role\\_pruvodce.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5971/7_role_pruvodce.pdf)
- [29] Vyhláška č. 505/2006 Sb. k provedení zákona o sociálních službách
- [30] Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

NAPSI	Národní akční plán sociálního začleňování
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
SQSS	Standardy kvality sociálních služeb
ISO	Certifikace systémů řízení
OCH	Oblastní charita
CHOS	Charitní ošetrovatelská služba
CHPS	Charitní pečovatelská služba
DHP	Domácí hospicová péče
DPŽ	Domov pokojného života Nížkov
CP	Centrum prevence
PP	Primární prevence
TQM	Celkové řízení kvality
EFQM	Evropská nadace pro řízení kvality

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1. Schéma odpovědnosti

Obrázek č. 2. Model role průvodce

Obrázek č. 3. Triáda výkonnosti

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 Obecné předpoklady a dovednosti

Tabulka č. 2 Náplň profesního rozvoje

Tabulka č. 3 SWOT analýza

Tabulka č. 4 Analýza rozhovorů

Tabulka č. 5 Analýza vzdělávacích potřeb CHOS

Tabulka č. 6 Analýza vzdělávacích potřeb CHPS

Tabulka č. 7 Analýza vzdělávacích potřeb DHP

Tabulka č. 8 Analýza vzdělávacích potřeb DPŽ

Tabulka č. 9 Analýza vzdělávacích potřeb Klub v 9

Tabulka č. 10 Analýza vzdělávacích potřeb Nesa

Tabulka č. 11 Analýza vzdělávacích potřeb Ponorka - CP

Tabulka č. 12 Analýza vzdělávacích potřeb Nadosah - CP

Tabulka č. 13 Analýza vzdělávacích potřeb PP

Tabulka č. 14 Analýza vzdělávacích potřeb Kopretina

Tabulka č. 15 Vzdělávání všech pracovníků OCH

Tabulka č. 16 Vzdělávání vedoucích

Tabulka č. 17 Vzdělávání sociálních pracovníků

Tabulka č. 18 Vzdělávání pracovníků v sociálních službách

Tabulka č. 19 Vzdělávání zdravotních sester

Tabulka č. 20 Vzdělávání CHOS, CHPS, HP, DPŽ

Tabulka č. 21 Vzdělávání CHPS, DPŽ

Tabulka č. 22 Vzdělávání Klub v 9

Tabulka č. 23 Vzdělávání Nesa

Tabulka č. 24 Vzdělávání Ponorka – CP, Nadosah - CP

Tabulka č. 25 Vzdělávání Kopretina

Tabulka č. 26 Návrh zlepšení systému vzdělávání

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI Základní zásady

Příloha PII Povinnosti poskytovatelů

Příloha PIII Odborná způsobilost

Příloha PIV Standardy kvality sociálních služeb

Příloha PV Mapa Diecézní charity Brno

Příloha PVI Organizační schéma

Příloha PVII Popis jednotlivých zařízení

Příloha PVIII Analýza vzdělávacích potřeb - dotazník

Příloha PIX Osnova rozhovoru s managementem organizace

Příloha PX Popis personálního obsazení dle jednotlivých zařízení



## **PŘÍLOHA P I: ZÁKLADNÍ ZÁSADY**

*(1) Každá osoba má nárok na bezplatné poskytnutí základního sociálního poradenství (§ 37 odst. 2) o možnostech řešení nepříznivé sociální situace nebo jejího předcházení.*

*(2) Rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob. Pomoc musí vycházet z individuálně určených potřeb osob, musí působit na osoby aktivně, podporovat rozvoj jejich samostatnosti, motivovat je k takovým činnostem, které nevedou k dlouhodobému setrvávání nebo prohlubování nepříznivé sociální situace, a posilovat jejich sociální začleňování. Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob a v náležitě kvalitě takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob.*

Zdroj: §2, Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

## **PŘÍLOHA P II: POVINNOSTI POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

*Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni*

- a) zajišťovat dostupnost informací o druhu, místě, cílech, okruhu osob, jimž poskytují sociální služby, o kapacitě poskytovaných sociálních služeb a o způsobu poskytování sociálních služeb, a to způsobem srozumitelným pro všechny osoby,*
- b) informovat zájemce o sociální službu o všech povinnostech, které by pro něho vyplývaly ze smlouvy o poskytování sociálních služeb, o způsobu poskytování sociálních služeb a o úhradách za tyto služby, a to způsobem pro něj srozumitelným,*
- c) vytvářet při poskytování sociálních služeb takové podmínky, které umožní osobám, kterým poskytují sociální služby, naplňovat jejich lidská i občanská práva, a které zamezí střetům zájmů těchto osob se zájmy poskytovatele sociální služby,*
- d) zpracovat vnitřní pravidla zajištění poskytované sociální služby, včetně stanovení pravidel pro uplatnění oprávněných zájmů osob, a to ve formě srozumitelné pro všechny osoby,*
- e) zpracovat vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob, kterým poskytují sociální služby, na úroveň služeb, a to ve formě srozumitelné pro všechny osoby,*
- f) plánovat průběh poskytování sociální služby podle osobních cílů, potřeb a schopností osob, kterým poskytují sociální služby, vést písemné individuální záznamy o průběhu poskytování sociální služby a hodnotit průběh poskytování sociální služby za účasti těchto osob, je-li to možné s ohledem na jejich zdravotní stav a druh poskytované sociální služby, nebo za účasti jejich zákonných zástupců,*
- g) vést evidenci žadatelů o sociální službu, se kterými nemohl uzavřít smlouvu o poskytnutí sociální služby z důvodů uvedených v § 91 odst. 3 písm. b),*
- h) dodržovat standardy kvality sociálních služeb,*
- i) uzavřít s osobou smlouvu o poskytnutí sociální služby, pokud tomu nebrání důvody uvedené v § 91 odst. 3,*
- j) v případě, že poskytují sociální službu podle § 48, přednostně poskytnout sociální službu dítěti, kterému byla soudem nařízena ústavní výchova.*

Zdroj: §88, Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

## PŘÍLOHA P III: ODBORNÁ ZPŮSOBILOST

Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je:

- a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu<sup>1</sup> 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,
- b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském nebo magisterském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu<sup>1</sup>,
- c) Absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) 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 v písmenu b),
- d) odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka – manželského a rodinného poradce, se rozumí vysokoškolské vzdělání získané řádným ukončením studia jednooborové psychologie nebo magisterského programu na vysoké škole humanitního zaměření současně s absolvováním postgraduálního výcviku v metodách manželského poradenství a psychoterapie v rozsahu minimálně 400 hodin nebo obdobného dlouhodobého psychoterapeutického výcviku akreditovaného ve zdravotnictví.

### (2) Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách

- a) uvedeného v odstavci 1 písm. a) je základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu<sup>44)</sup> způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel,
- b) uvedeného v odstavci 1 písm. b) je střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu<sup>45)</sup> způsobilost k výkonu zdravotnického povolání ergoterapeut,
- c) uvedeného v odstavci 1 písm. c) je základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu<sup>44)</sup> způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel.

Zdroj: § Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

---

<sup>44)</sup> § 36 zákona č. 96/2004 Sb.

<sup>45)</sup> § 7 zákona č. 96/2004 Sb.

## PŘÍLOHA P IV: STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

### 1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována	ano
b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace	ano
c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje	ano
d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby	ne

### 2. Ochrana práv osob

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro řešení těchto situací; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání darů; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ne

### 3. Jednání se zájemcem o sociální službu

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby	ano
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ne

### 4. Smlouva o poskytování sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy	ne
c) Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby	ne

#### 5. Individuální plánování průběhu sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby	ano
c) Poskytovatel společně s osobou průběžně hodnotí, zda jsou naplňovány její osobní cíle	ano
d) Poskytovatel má pro postup podle písmene b) a c) pro každou osobu určeného zaměstnance	ano
e) Poskytovatel vytváří a uplatňuje systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám	ne

Plnění kritérií uvedených v písmenech d) a e) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

#### 6. Dokumentace o poskytování sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel vede anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby	ne
c) Poskytovatel má stanovenou dobu pro uchování dokumentace o osobě po ukončení poskytování sociální služby	ne

#### 7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ano
b) Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele	ano
c) Poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě	ne
d) Poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti	ne

#### 8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat	ano
b) Poskytovatel zprostředkovává osobě služby jiných fyzických a právnických osob podle jejich individuálně	ne

určených potřeb	
c) Poskytovatel podporuje osoby v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím; v případě konfliktu osoby v těchto vztazích poskytovatel zachovává neutrální postoj	ne

#### 9. Personální a organizační zajištění sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována	ano
b) Poskytovatel má písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců; kritérium není zásadní	ne
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ne
d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ne

Plnění kritérií uvedených v písmenech a) až d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

#### 10. Profesionální rozvoj zaměstnanců

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace	ne
b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje	ne
c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje	ne
d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní	ne
e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka	ne

Plnění kritérií uvedených v písmenech c) a d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance; kritéria uvedená v písmenech a) a b) se na tohoto poskytovatele vztahují přiměřeně.

#### 11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby

Kritérium	Zásadní
Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb	ne

#### 12. Informovanost o poskytované sociální službě

Kritérium	Zásadní
-----------	---------

Poskytovatel má zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena	ne
---	----

### 13. Prostředí a podmínky

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob	ne
b) Poskytovatel poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá okruhu osob a jejich individuálně určeným potřebám	ne

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který neposkytuje sociální služby v zařízení sociálních služeb.

### 14. Nouzové a havarijní situace

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně definovány nouzové a havarijní situace, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby, a postup při jejich řešení	ne
b) Poskytovatel prokazatelně seznámí zaměstnance a osoby, kterým poskytuje sociální službu, s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytváří podmínky, aby zaměstnanci a osoby byli schopni stanovené postupy použít	ne
c) Poskytovatel vede dokumentaci o průběhu a řešení nouzových a havarijních situací	ne

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

### 15. Zvyšování kvality sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíly a zásadami sociální služby a osobními cíly jednotlivých osob	ne
b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ne
c) Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby	ne
d) Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby	
Zdroj: Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách	

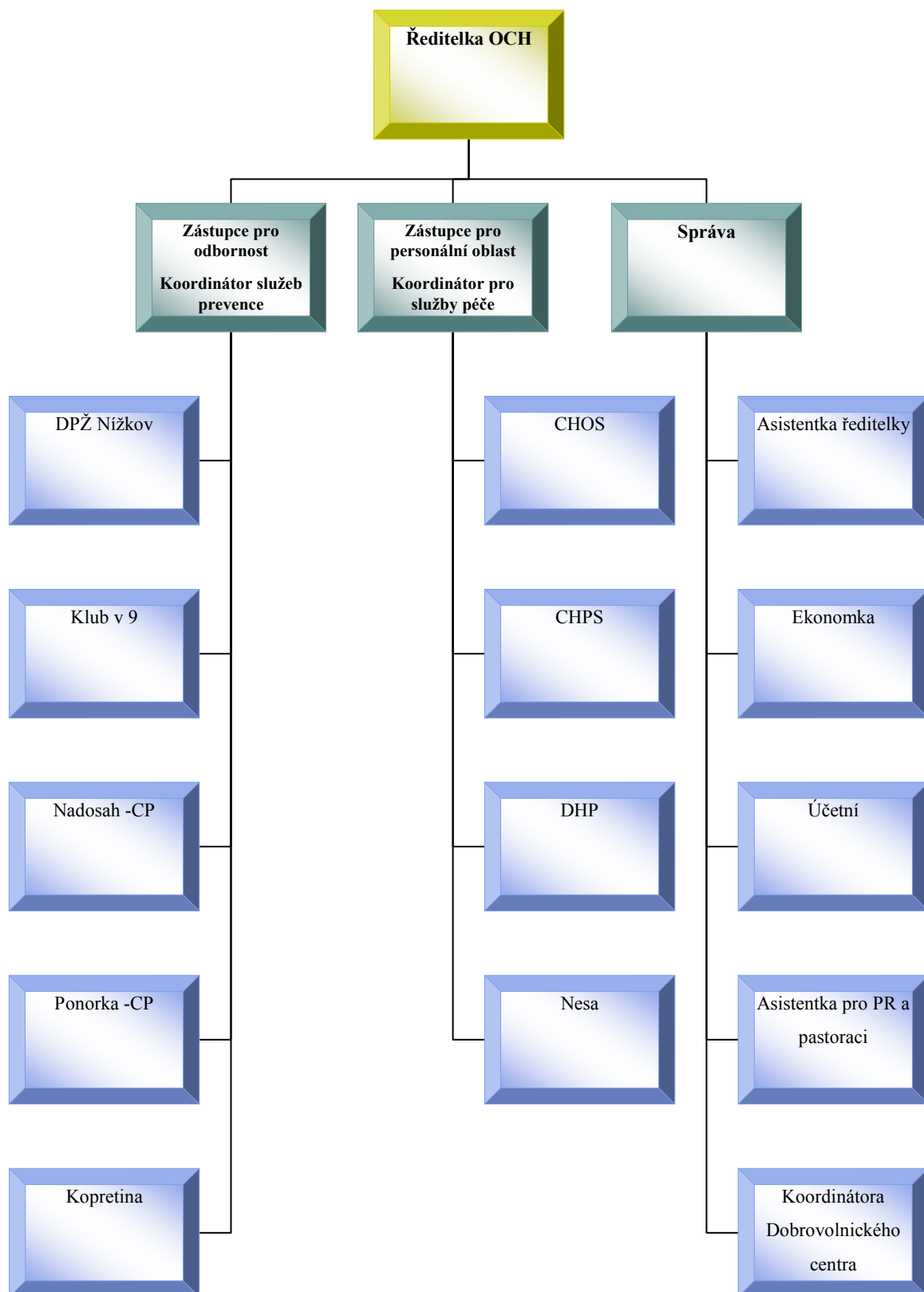
## PŘÍLOHA PV: MAPA DIECÉZNÍ CHARITY BRNO



Zdroj: [http://www.dchbrno.caritas.cz/?pg=mapa\\_uzemi](http://www.dchbrno.caritas.cz/?pg=mapa_uzemi)



## PŘÍLOHA P VI: ORGANIZAČNÍ SCHEMA OCH



## PŘÍLOHA P VII: POPIS ZAŘÍZENÍ OBLASTNÍ CHARITY ŽĎÁR NAD SÁZAVOU

V současné době poskytuje organizace svoje služby skrze devět profesionálních zařízení:

**Charitní ošetrovatelská služba** patří mezi nejstarší formy charitní pomoci potřebným. Je nazývána i domácí péčí. Ve Žďáře nad Sázavou započala svoji činnost v září roku 1993. **Poskytované služby:** odborná zdravotní péče, příprava a podání léků, aplikace injekcí a infuzí, základní ošetrovatelská péče, odběry biologického materiálu, odběry glykémie, sledování základních životních funkcí, převazy, péče o stomie, katetry, pohybová aktivizace, dechová cvičení, edukace pacientů a rodinných příslušníků v domácí péči, péče o osoby v terminálním stadiu poradenská činnost, zapůjčení kompenzačních a rehabilitačních pomůcek našim pacientům. **Cílová skupina:** osoby se zdravotním postižením, senioři, chronicky a akutně nemocní, imobilní pacienti, pacienti v terminálním stadiu a nemocní s obtížnou dostupností lékařské péče.

**Domácí hospicová péče** vznikla 1. 10. 2008 na základě poptávky a jako doplnění komplexu služeb poskytovaných OCH. Je registrována dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách jako odlehčovací služba. **Základní činnosti:** pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, doprovázení pacienta a jeho rodiny v průběhu nemoci i po úmrtí pacienta. **Cílová skupina** lidé všech věkových kategorií v preterminálním a terminálním stádiu nemoci, u kterých byla ukončena kurativní léčba a není bezpodmínečně nutná hospitalizace.

**Pečovatelská služba** v Bystřici nad Pernštejnem byla založena roku 1973. V roce 2004 převzala tuto službu na žádost představitelů města Oblastní charita Žďár nad Sázavou. Je registrována dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách jako pečovatelská služba. **Základní činnosti:** pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, bezplatné sociální poradenství v domácnostech uživatelů, fakultativní úkony: pedikúra, doprava, zprostředkování duchovní péče. **Cílová skupina:** lidé, kteří jsou z důvodu stáří či zdravotního postižení závislí na pomoci jiné osoby.

Součástí zařízení je **Včela - centrum aktivizačních služeb pro seniory**, která je registrována dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách jako sociálně aktivizační služba pro seniory a osoby se zdravotním postižením. **Základní činnosti:** zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. **Cílová skupina:** senioři, kteří mají zájem o aktivní využití svého volného času.

**Domov pokojného života Nížkov** provozuje OCH do roku 1999 v objektu obce Nížkov. Zařízení poskytuje registrovanou pečovatelskou službu dle zákona 108/2006 Sb. **Základní činnosti:** pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, bezplatné sociální poradenství v domácnostech uživatelů, fakultativní úkony: pedikúra, doprava, zprostředkování duchovní péče. **Cílová skupina:** senioři, nemocní, zdravotně postižení a osamělí lidé.

Druhou službou je **sociálně aktivizační služba pro seniory a osoby se zdravotním postižením** registrovaná dle zákona. **Základní činnosti:** zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při

uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. **Cílová skupina:** senioři a lidé se zdravotním postižením, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu věku nebo zdravotního stavu.

**Klub v 9 – centrum služeb pro podporu duševního zdraví** vznikl v srpnu roku 2001, a to na základě intervence odborných lékařů, uživatelů a lidí jim blízkých. Klub poskytuje ambulantní a terénní **sociální rehabilitaci**, registrovanou dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. **Základní činnosti:** nácvik dovedností pro zvládání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, fakultativní služba: zprostředkování duchovního poradenství, sociální servis. **Cílová skupina:** dospělí lidé s duševním onemocněním, popřípadě s kombinací lehkého mentálního postižení a duševního onemocnění. Věkové omezení je od 18 do 64 let.

Zařízení **Nesa – denní stacionář** ve Velkém Meziříčí převzala Oblastní charita Žďár nad Sázavou k 1. 1. 2004. Služba je dle zákona 108/2006 registrovaná jako denní stacionář. **Základní činnosti:** pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, **fakultativní služby:** cvičení dle rehabilitačního programu, svoz uživatelů do stacionáře, zprostředkování dalších služeb: canisterapie, hippoterapie. **Cílová skupina:** osoby s mentálním a kombinovaným postižením od 6ti do 55ti let.

Zařízení **Ponorka - centrum prevence** vzniklo v roce 1997 pod názvem Poradna pro děti a mládež. Poskytuje službu jako **nízkoprahové zařízení pro děti a mládež** registrované dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a **programy primární prevence**. **Základní činnosti:** výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. **Cílová skupina:** děti a mládež ve věku 13 až 20 let z lokality Žďár nad Sázavou zažívající konfliktní situace, komplikované životní události, omezující životní podmínky nebo jsou jimi ohroženi.

**Nadosah – centrum prevence** zahájil svoji činnost na podnět města Bystřice nad Pernštejnem v říjnu 1996 jako Krizové a protidrogové centrum, nyní poskytuje službu jako **nízkoprahové zařízení pro děti a mládež** registrované dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a **programy primární prevence**. **Základní činnosti:** výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. **Cílová skupina:** děti a mládež ve věku od 12 do 20 let, u kterých jsou ve zvýšené míře přítomny faktory pro vznik sociálně nežádoucích jevů a které žijí v sociálním prostředí tento stav podporující.

**Kopretina - centrum pro rodiče s dětmi** se stala součástí Oblastní charity Žďár nad Sázavou 1. 9. 2004 pod názvem Klub maminek Kopretina. **Poskytované služby:** zprostředkování poradenství, vzdělávací kurzy, semináře, besedy, volnočasové aktivity společenské a víkendové akce pro rodiče s dětmi, zajištění péče o děti v průběhu aktivit centra. **Cílová skupina:** rodiče (prarodiče), zejména v průběhu mateřské či rodičovské dovolené, pečující o děti předškolního a mladšího školního věku, těhotné ženy a dívky.

Zdroj: Informační materiály Oblastní charity Žďár nad Sázavou

# PŘÍLOHA P VIII ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB – DOTAZNÍK

## Osnova analýzy vzdělávacích potřeb

- Osnova vám nabízí možnost popisu všeho, co je pro Vaši práci důležité a v čem byste se rád/a zdokonalil/a.
- Při vyplňování tohoto dotazníku mějte na mysli pouze své působení jako pracovník či pracovnice v organizaci, ve které pracujete.
- Před započítáním práce se dohodněte se svým přímým nadřízeným, resp. s jinou klíčovou osobou v organizaci z hlediska dalšího vzdělávání, jakou dobu budete potřebovat na zpracování všech položek této osnovy.
- Můžete požádat Vašeho kolegu/kolegyni, či jinou důvěryhodnou osobu, aby s Vámi některá témata prohovořila. Pokud máte možnost, vybraná témata prodiskutujte na supervizi případně s průvodcem dobrou praxí.
- Se všemi písemnými materiály, případně audiovizuálními záznamy pořízenými v této souvislosti, je třeba zacházet jako s osobními daty, jejichž zveřejnění je možné pouze s Vaším souhlasem.

Zpracoval/a:

Iniciály: .....

Funkce: .....

1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl (a) s výsledkem spokojen (a) a měl (a) jste přitom pocit, že jste si mohl (a) počínat trochu lépe.

--

2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl (a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen (a).

--

3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.

Uveďte všechny činnosti, kterými se během práce zabýváte, bez ohledu na to, jestli patří do vaší pracovní náplně, či nikoliv. Činnosti nejdříve sepište do levého sloupce tak, jak Vás budou napadat.

A. Připište ke každé z nich Váš odhad, jaký význam má činnost pro úspěch Vaší práce. (0 - žádný, 1 - malý, 2 - střední, 3 - značný, 4 - rozhodující).

B. Připište, zda a o kolik byste se v dotyčné činnosti chtěl (a) zdokonalit.

(0 - vůbec, 1 - trochu, 2 - středně, 3 - značně, 4 - zásadně).

	A. význam pro Vaši práci	B. Vaše potřeba zdokonalení

1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

**4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl (a), ale neděláte je?**  
**Všechny činnosti opět nejdříve sepište do levého sloupce tak, jak Vás budou napadat.**  
**A. Připište ke každé z nich Váš odhad, jaký význam by mohla mít tato činnost pro úspěch Vaší práce. (0 - žádný, 1 - malý, 2 - střední, 3 -značný, 4 - rozhodující).**  
**B. Připište, zda a o kolik byste se chtěl (a) v dané činnosti zdokonalit. (0 - vůbec, 1 - trochu, 2 - středně, 3 - značně, 4 - zásadně).**

	A. význam pro Vaši práci	B. Vaše potřeba zdokonalení
1		
2		
3		
4		
5		

6		
---	--	--

**5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat**

1
2
3
4
5

**6. Označte, do jaké míry byste se chtěl (a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech. (0 - vůbec, 1 - trochu, 2 - středně, 3 - značně, 4 - zásadně).**

Dovednost	Jak moc se chci zdokonalit				
1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem	0	1	2	3	4
2. Posouzení problému klienta	0	1	2	3	4
3. Řídit rozhovor, prosadit se	0	1	2	3	4
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci	0	1	2	3	4
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace	0	1	2	3	4
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, aj.), pracovat s jejich vztahy	0	1	2	3	4
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky	0	1	2	3	4
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací	0	1	2	3	4
9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat	0	1	2	3	4
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých	0	1	2	3	4
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci	0	1	2	3	4
12. jiné .....	0	1	2	3	4
13. ....					

**7. Uveďte prosím celkové hodnocení, jak se Vám s touto osnovou pracovalo, případně které položky Vás nejvíce zaujaly, či která témata Vám chyběla.**

1
2
3
4
5



## **PŘÍLOHA P IX OSNOVA ROZHOVORU S PRACOVNÍKY MANAGEMENTU**

- 1. Jaké vidíte nedostatky v systému vzdělávání pracovníků v OCH ZR?**
- 2. Máte nějaké návrhy na zlepšení?**
- 3. Domníváte se, že je důsledně propojeno hodnocení pracovníků a následný plán vzdělávání? Popište v čem ano a v čem ne.**
- 4. Jaké máte návrhy ohledně vzdělávání pracovníků (okruhy, na které by se OCH měla zaměřit, případně okruhy důležité pro Vaše zařízení)**



## PŘÍLOHA P X POPIS PERSONÁLNÍHO OBSAZENÍ DLE ZAŘÍZENÍ A PRACOVNÍCH POZIC

Zařízení	Pracovní pozice	Počet pracovníků
Charitní ošetrovatelská služba	Vrchní sestra - koordinátor	1
	Zdravotní sestra	9
Domácí hospicová péče	Pracovník v sociálních službách - koordinátor	1
Charitní pečovatelská služba a Včela - centrum aktivizačních programů	Pracovník v sociálních službách - koordinátor	1
	Pracovník v sociálních službách - pečovatelka	7
	Sociální pracovník	1
	Pracovník sociální péče - terapeut	1
Domov pokojného života Nížkov	Pracovník v sociálních službách koordinátor	1 (0,1 úvazku)
	Pracovník v sociálních službách pečovatel, terapeut	1
Klub v 9 – centrum služeb pro podporu duševního zdraví	Sociální pracovník - koordinátor	1
	Sociální pracovník	2
	Pracovník v sociálních službách - terapeut	1
Nesa – denní stacionář	Sociální pracovník - koordinátor	1
	Sociální pracovník	1
	Pracovník v sociální péče - terapeut	2
Ponorka – centrum prevence	Pracovník v sociálních službách - koordinátor	1
	Sociální pracovník	1
	Pracovník v sociálních službách	1
	Lektor primární prevence	4
Nadosah – centrum prevence	Sociální pracovník - koordinátor	1
	Sociální pracovník	2
	Pracovník v sociálních službách - instruktor	1
	Lektor primární prevence	1
Kopretina – centrum pro rodiče s dětmi	Pracovník sociální péče - koordinátor	1
	Pracovník sociální péče - instruktor	6



