

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
KATEDRA SPECIÁLNÍ PEDAGOGIKY



**Pracovník v nízkoprahových službách**

Diplomová práce

Magisterská

Autor: Martina Ania Jandová

Vedoucí práce: Doc. PaedDr. Eva <sup>TM</sup>Štolová, Ph.D.

PRAHA 2012

CHARLES UNIVERSITY IN PRAGUE  
FACULTY OF EDUCATION  
SPECIAL EDUCATION DEPARTMENT



**Social worker in youth drop-in centers / services**

Diploma Thesis

Author: Martina Ania Jandová

The Diploma Thesis Work Supervisor:  
Doc. PaedDr. Eva Mětlová, Ph.D.

PRAGUE 2012

## **Prohlášení**

Prohláším, že předložená diplomová práce s názvem **Pracovník v nízkoprahových službách** je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně pod vedením Doc. PaedDr. Evy Mětlové, Ph.D. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne 22. 11. 2012

.....  
Martina Ania Jandová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce paní Doc. PaedDr. Evě Štoltové, Ph.D. za trpělivost a vstřícnost. Dále chci poděkovat Mgr. Kateřině Lukavské za odbornou podporu. V neposlední řadě děkuji všem, kteří byli ochotni odpovídat na otázky, kladené v rámci praktické části diplomové práce. Na závěr chci poděkovat mému partnerovi za pomoc a svým nejbližším za shovívavost a důvěru.

## **Anotace**

### **Téma: Pracovník v nízkoprahových službách**

Diplomová práce si klade za cíl postihnout faktory ovlivňující motivaci pracovníků v nízkoprahových službách k dlouhodobému působení v oboru a popisuje problematiku nízkoprahových služeb v oblasti práce s rizikovou mládeží.

Teoretická část diplomové práce vymezuje termín nízkoprahových služeb, jejich legislativní pozadí, cílovou skupinu a popisuje význam kontaktního pracovníka pro naplnění smyslu nízkoprahových služeb.

Praktická část práce pomocí kvalitativního výzkumu zjišťuje pozitivní a negativní faktory ovlivňující setrvání pracovníků ve zmíněném oboru.

### **Klíčové pojmy:**

Faktory

(Kontaktní) pracovník

Motivace

Nízkoprahové služby / zařízení / kluby pro děti a mládež

Práce / klientská práce

Sociální práce

Syndrom vyhoření

## **Annotation**

### **Title: Social worker in youth drop-in centres /services**

The diploma thesis aims at evaluating the factors that influence motivation of the workers in youth drop-in centres to stay in the branch in the long term and it describes the services in the area of the work with the problematic youth groups.

The theoretical part of the work defines the term of 'drop-in service', respective legislation, the target group itself and describes the importance of the contact worker in terms of reaching the true sense of the youth drop-in services.

In the practical part of the diploma thesis the author finds out by means of the qualitative research the positive and negative factors influencing the workers' decision to remain in the branch.

### **Keywords:**

Burn-out syndrome

(Contact) worker

Drop-in services / centres / clubs for children and youth

Direct / client-oriented work

Factors

Motivation

Social work

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Nízkoprahové služby .....</b>	<b>9</b>
1.1 Význam šnzkoprahovostiö.....	11
1.2 Typy nízkoprahových služeb .....	12
1.3 Specifikace NZDM.....	16
<b>2. Pracovník v nízkoprahových službách.....</b>	<b>20</b>
2.1 Innosti v rámci NZDM.....	21
2.2 Kompetence pracovníka .....	25
2.3 P edpoklady pro výkon pozice.....	27
2.4 Dal-í rozvoj pracovníka.....	28
2.4.1 Supervize a intervize jako nástroj pro rozvoj pracovník .....	30
2.5 Význam pracovníka pro napl ování smyslu nízkoprahových služeb .....	32
<b>3. Motivace pracovník k (ne)setrvání v NZDM.....</b>	<b>34</b>
3.1 Volba a výkon povolání.....	34
3.2 Bezmoc .....	36
3.3 Syndrom vyho ení .....	37
3.4 Dal-í rizikové faktory .....	39
3.5 Prevence odchodu z oboru.....	41
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>43</b>
<b>4. Faktory ovliv ující setrvání pracovník v nízkoprahových službách.....</b>	<b>43</b>
4.1 Cíl práce.....	43
4.2 Použitá metoda.....	43
4.3 Sb r dat .....	45
4.4 Harmonogram postupu .....	48
4.5 Charakteristika souboru .....	51
4.5.1 Charakteristika souboru ó fleny .....	53
4.5.2 Charakteristika souboru - muffi .....	54
4.6 Analýza a interpretace dat.....	56
4.6.1 P edpokládané faktory .....	56
4.6.2 Vyno ené faktory.....	70
4.6.3 Obrana proti vyho ení / odchodu z oboru.....	75
4.7 Shrnutí.....	78
4.7.1 Faktory ovlivnitelné.....	79
4.7.2 Faktory neovlivnitelné .....	83
4.7.3 Faktory neza aditelné.....	86
<b>ZÁV R.....</b>	<b>87</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMEN</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ADRES</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>93</b>

## ÚVOD

Pro diplomovou práci je zvoleno téma pracovník v nízkoprahových službách v návaznosti na bakalářskou práci autorky, která se zaměřovala na uživatele nízkoprahových služeb. Jeden z nejdůležitějších výstupů bakalářské práce byl, že pro mladé lidi, využívající nízkoprahové služby, je v mnohém klíčová osoba pracovníka, s nímž se setkávají. Klíčovým je vzájemný kontakt s daným pracovníkem, tím se sepevně vztah klienta. Díky navázanému vztahu je tak naplněno poslání těchto služeb, což znamená poskytovat mladým lidem pocit bezpečí a místa, kam mohou jít."

Diplomová práce se z výše uvedených důvodů zabývá ověřením této teorie, dále popisem nízkoprahových služeb se zaměřením na rizikovou mládež a následným formulováním faktorů, které působí na motivaci pracovníka k setrvání v těchto službách.

Zaměření práce vychází z dlouhodobého zájmu autorky o problematiku rizikové mládeže. Zároveň je ovlivněno pracovní zkušeností v daném oboru, kdy se setkávala se zvýšenou fluktuací pracovníků v nízkoprahových službách pro děti a mládež. Sama odešla z oboru po roce a půl práce s cílovou skupinou. Zadařovaly spolupracovníky zaznívaly ohlasy, že se nejedná o neobvyklý jev. Rozhodla se proto zmapovat téma a oslovit ty, kterých se přímo týká – pracovníky samé.

V teoretické části je popsáno téma nízkoprahových služeb, jejich definice a oblasti, které pod nimi spadají. Dále je uvedena role a kompetence pracovníka, který si zvolí tento obor zaměření, a představeny motivy, mající vliv na jeho působení v něm.

Cílem diplomové práce v praktické části je identifikovat faktory, které pozitivně a negativně ovlivňují setrvávání pracovníků v nízkoprahových službách.

# I. TEORETICKÁ ÁST

## 1. Nízkoprahové slufby

Na následujících stranách odpovídáme na základní otázky, které souvisejí s názvem diplomové práce. Co vlastně znamená spojení nízkoprahové slufby? Komu jsou tyto slufby poskytovány? Které legislativní dokumenty je vymezují a kdo tuto práci vykonává?

Nejedná se o lehký úkol, nebo uvedené sousloví není běžně užívané a široce zakotvené v informačních zdrojích. Nízkoprahově orientované sociální slufby jsou stále mladým oborem, podporovaným a formovaným v České republice od 90. let 20. století. Velký zlom pro tyto slufby nastal s příchodem Zákona o sociálních slufbách č. 108/2006. Obor se stále vyvíjí a nasává nové poznatky v problematice práce s cílovými skupinami, plnění standardů kvality sociálních slufleb, měření kvality poskytovaných slufleb a celého financování těchto slufleb.

Základní nadání, na kterými nízkoprahovými slufbami u nás nese Česká asociace streetwork (ČAS). Asociace vznikla v roce 1997 nejprve na podporu rozvoje streetworku (terénní práce) a postupem přebírala (přebírá) další slufby.

*Česká asociace streetwork o. s. jako odborná organizace zastupuje fyzické i právnické osoby působící v oblasti nízkoprahových sociálních slufleb dle typologie sociálních slufleb (terénní programy, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, kontaktní centra), působí zejména:*

- *lobbuje ve prospěch členů ČAS i samotného oboru,*
- *vytváří klima pro práci v oboru (sílí uje, napomáhá komunikaci členů, propaguje oblast, atd.),*
- *podporuje vlastní vnitřní iniciativnost na profesionalizaci oboru, například vytváří definice, standardy, stanovuje měřítko kvality, definuje vyufflvávání supervize, vytváří akreditační a evaluační systém, atd.,*

- realizuje projekty určené pro odbornou veřejnost, zejména vzdělávací a výcvikové programy,
- organizuje profesní setkání, konference, semináře, případně jiné odborné akce.

AS je dobrovolná, profesní, nevládní nezisková organizace. Řídícím orgánem je Správní rada v čele s předsedou. (Asociace, [ONLINE])

Ve slovníku sociální práce nalezneme související heslo s názvem této kapitoly, a sice nízkoprahové zařízení, které je definováno jako *šza* *zařízení dostupné klientům bez nutnosti se objednávat, případně i bez nutnosti udávat vlastní totožnost. Zařízení tohoto druhu mají v ČR podobu komunitních center pro mládež, pro matky s dětmi, pro seniory a pro uživatelé návykových látek.* (Matoušek, 2003, s. 126)

V dalším přiblížení tématu vycházíme ze základu, že sociální služby lze chápat jako zájem společnosti pomoci a poskytnout péči těm lidem, kteří se dostanou do obtížných životních a sociálních situací. (Klíma In. Jedlička; Klíma; et al., 2004).

Z toho důvodu lze říci, že nízkoprahově organizované služby pojímají řadu metod a přístupů jak těmto lidem nabízet pomocnou ruku. Asi nejznámější je terénní práce (streetwork), která probíhá v přirozeném prostředí cílové skupiny. Patří sem dále kontaktní centra, pracující především s drogově závislými a prostitutky / prostitutkami a dnes už relativně známější preventivně orientovaná nízkoprahová zařízení i komunitní centra zaměřená na práci s neorganizovanou mládeží, z velkoměstských sídlišť i míst s vyšší nezaměstnaností. Služby tohoto typu působí i mezi subkulturami, minoritními skupinami obyvatel nebo pracují se společensky vyloučenými osobami, například bezdomovci. Navzdory rozdílům v postupech, v měření dosahování cílů a v jejich nabídce (dané cílovou skupinou) se uvedené činnosti shodují ve společném základu. (Klíma; Jedlička In. Klíma; Herzog; et al, 2007)

Pro naplnění smyslu těchto služeb je nutnou podmínkou navázání osobního kontaktu, což je samo o sobě významnou cílovou hodnotou této činnosti, kterou z toho důvodu nazýváme *škkontaktní prací, jinými slovy*

*nízkoprahov organizovaným p sobením.õ (Klíma In. Jedli ka; Klíma; et al., 2004, s. 370).*

*Kontaktní a terénní práci je možné ve vztahu k cílovým skupinám chápat jako škomplex nízkoprahov organizovaných psychosociálních služeb, jejichž cílem je vytvá et podmínky pro navázání kontaktu ó vztahu a konkrétní práci s jednotlivci (a sociálními skupinami), kte í se vyhýbají i nevyhledávají standardní institucionální pomoc a u nichž je d vodný p edpoklad pot ebnosti a ú elnosti této pomoci.õ (Bodlák In. Klíma; Jedli ka, 2004, s. 371)*

## **1.1 Význam š nízkoprahovostiõ**

Samotné ozna ení š nízkoprahový,õ s nímž p i-el Petr Klíma v roce 1995 (Racek; Herzog In. Klíma; Herzog; et al., 2007), lze chápat jako sociální analogii k pojmu bezbariérovosti p vodn architektonického, což obojí respektuje specifické pot eby n kterých jedinc . (Klíma In. Jedli ka; Klíma; et al., 2004)

Ze slov Klímy (2004) zaznívá, že pojem š nízkoprahovostõ je v psychosociální oblasti ryze eským pojmenováním, v zahrani ní odborné literatu e se s ním tak ka nesetkáváme.

Nízkoprahové služby a jejich význam je viditelný v cílech, k nimž se snaží podle Klímy (2004) dojít v rámci p sobení na cílové skupiny:

- sniřování bezprost edních zdravotních i sociálních rizik vyplývajících z n jakého rizikového chování,
- minimalizaci r zných druhů interpersonálních konfliktů ,
- zprost edkování kvalifikovaného e-ení problémů a zejména jejich identifikace a p íjetí klientem,
- sniřování nebezpečí sekundární deviace a patologizace,
- stabilizace nep íznivé situace a roz-í ení řivotních možností a p íležitostí.

Dále je podle Klímy a Jedličky (2007) s podmínkami nízkoprahovosti v rámci sociální služby spojená řada dalších aspektů :

- dostupnost služby (jak časová, lokální, tak i finanční),
- citlivost k roli šklienta a respekt k procesu, kdy se náhodný návštěvník stává zprvu jen pasivním, a teprve posléze aktivním klientem,
- možnost nezávazné orientace v nabídce služeb ze strany klienta s přijetím otevřené diskuze a následné vlastní volby,
- akceptace životních obtíží klientem,
- bezpečí vytvořené pro klienta tím, že služba je nabízena anonymně a často i bez registrace, atd.

Chceme-li pojem nízkoprahovosti obsáhnout v praxi, musíme se podívat na jednotlivá zařízení, která dané služby poskytují.

## 1.2 Typy nízkoprahových služeb

Se slovem nízkoprahové se mimo jiné pracuje v Zákoně o sociálních službách č. 108/2006. Služby, které v sobě toto slovo zahrnují, patří (mimo jiných) podle § 53 tohoto zákona do služeb sociální prevence, což znamená, že *služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodněním, užitím prostoru a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením neférových společenských jevů* (§ 53, Zákon o sociálních službách č. 108/2006 [ONLINE]).

V následujícím výčtu nízkoprahových služeb uvádíme tyto služby, u nichž je princip nízkoprahovosti zakotven již v samotném názvu služby, nebo vychází z charakteristiky dané služby. Neklademe si za cíl zde uvádět úplný výčet nízkoprahových služeb, nebo přesná legislativní definice takových

služeb neexistuje, nehledě na fakt, že i šstandardní sociální služby v sobě mohou obsahovat prvky nízkoprahově orientovaných služeb (například krizové telefonické linky, terénní programy, apod.).

### **Kontaktní centra**

*ŠKontaktní centra jsou nízkoprahová zařízení navazující kontakt s osobami ohroženými závislostí na návykových látkách. Cílem služby je minimalizovat sociální a zdravotní rizika spojená se zneužíváním návykových látek. Služba obsahuje terapeutické intervence a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně. (Sociální služby s podporou sociální pomoci [ONLINE]).*

Podle Bednářové a Pelecha (2003) bývá intervence kontaktních center zaměřena na:

- kontaktní práce s uživateli drog,
- mapování a monitorování drogové scény, se zaměřením na skrytou populaci drogově závislých,
- poskytování sociálního poradenství, socioterapeutické pomoci, poskytování krizové intervence,
- poskytování informací (se zaměřením na snižování zdravotních a sociálních rizik),
- zprostředkování kontaktu s úřady, odborným vyšetřením, apod.,
- výměnu poufletých jehel, stříkaček,
- provádění orientačních testů na infekční nemoci (HIV, floutenka, apod.),
- další služby.

## Nízkoprahová denní centra

*š Nízkoprahová denní centra poskytují ambulantní služby pro osoby bez péče. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně (nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu) poskytnutí stravy (nebo pomoc při zajištění stravy). Služba se poskytuje bezúplatně (Sociální služby osoby pomoci [ONLINE]).*

Výčet jejich základních úkonů je dán §26 ve Vyhlášce č. 505/2006 Sb. ([ONLINE]):

- a) *š pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu:*
  1. *umožnění celkové hygieny těla,*
  2.  *pomoc při osobní hygieně ,*
- b)  *poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy:*
  1.  *vytvoření podmínek pro přípravu stravy,*
  2.  *poskytnutí stravy odpovídající vku, zásadám racionální výživy a potřebám dietního stravování; tato základníinnost může být zajištěována jen v rozsahu 1 úkonu,*
- c)  *pomoc při uplatnění práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí:*
  1.  *pomoc při vyřizování běžných záležitostí,*
  2.  *pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podpora při dalších aktivitách, podporujících sociální začlenění osob.š*

## **Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (NZDM)**

*šNízkoprahová zařízení pro děti a mládež poskytují ambulantní služby dětem a mládeži ohroženým sociálním vyloučením. Služba je určena rizikovým, neorganizovaným dětem a mládeží, kteří jsou ohroženi sociálněpatologickými jevy nebo mají vyhraněný životní styl neakceptovaný v t-ínovou společnost. Základním prostředkem pro navázání kontaktu s cílovou skupinou je nabídka volnoasových aktivit<sup>1</sup>. Cílem je zlepšit kvalitu života cílové skupiny prostřednictvím snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících s jejich způsobem života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky, aby v případě zájmu mohli řešit svoji nepříznivou sociální situaci. Služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizačníinnosti, prostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně. (Sociální služby o způsobu pomoci [ONLINE]).*

### **Terénní programy**

*šTerénní programy jsou služby poskytované osobám, které vedou nebo jsou ohroženy rizikovým způsobem života. Služba je určena pro problémové skupiny dětí a mládeže, uživatelé drog, osoby bez příslušnosti, osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách a jiné sociálně ohrožené skupiny. Cílem služby je tyto osoby vyhledávat a minimalizovat rizika jejich způsobu života. Služba obsahuje prostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně. (Sociální služby o způsobu pomoci [ONLINE]).*

---

<sup>1</sup> Zde je potřeba vysvětlit, že v pojetí NZDM jsou volnoasové aktivity (fotbálek, PC hry, různé akce, apod.) jen jednou zinností této sociální služby, respektive základním prostředkem k dalšímu a hlubšímu působení na cílovou skupinu.

Bednářová a Pelech (2004) uvádí, že práce s cílovými skupinami v rámci terénních programů probíhá v jejich přirozeném prostředí<sup>2</sup>. Mezi cílové skupiny terénní kontaktní práce patří zejména:

- drogově závislé,
- děti, flující / trávící svůj čas na ulici,
- prostitutky / prostitutky na ulici,
- skupiny jednostranně a specificky zaměřené mládeže (např. extrémistické),
- alternativně zaměřené skupiny (graffiti, squatting, a další),
- osoby bez příslušnosti.

V této diplomové práci se dále zaměříme na jeden typ poskytovaných sociálních služeb, a to nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (NZDM). Toto vymezení vychází ze zájmu o tuto specifickou oblast nejen na základě pracovní zkušenosti autorky diplomové práce s touto službou, ale zároveň z důvodu následného propojení teoretické části diplomové práce s praktickou, kde pracujeme právě se souborem respondentů z oblasti NZDM.

### 1.3 Specifikace NZDM

Kořenem nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (v textu dále NZDM) lze najít v roce 1994, kdy se ustanovila pozice sociálního asistenta streetworkera na místních úradech. Od počátku se tyto pracovníci setkávali s mládeží, která trávila svůj volný čas na ulicích, čímiž jsou zejména parky, kavárny, autobusové zastávky a jiné. Nevyhledávali (nechtěli nebo nemohli) alternativu k tomuto životnímu stylu. Zároveň ve společnosti chyběla zařízení, která by vycházela vstříc jejich potřebám. Mladí lidé, kteří nebyli schopni být členem organizací (domy dětí a mládeže, skauty, kroužky, oddíly, atd.) se v rámci souvisejícími pravidly, se tak nemohli kde jinde setkávat. Z toho důvodu

---

<sup>2</sup> Přirozeným prostředím rozumíme veškerá prostranství, jako jsou parky, ulice, apod., kde se sdružují.

se n kdy místo termínu šriziková mládeffo pouflívá šneorganizovaná mládeffo. Díky podn t m sociálních asistent za ala postupn vznikat ob anská sdrufení, jeff m la vytvá et prostor (tzv. kluby) pro tuto cílovou skupinu. (Racek; Herzog In. Klíma; Herzog; et. al., 2007)

NZDM se utvá elo postupn a ani dnes není podoba této sociální slufby šzakonzervována.õ Kluby musely od za átku hledat svou definici a finan ní zdroje, a tak s ohledem na fakt, fe se formovaly v sou innosti s terénní kontaktní prací, je pochopitelné, fe sm ovaly k tomu stát se jednou ze sociálních slufeb. Od roku 2001 existovala p i eské asociaci streetwork pracovní skupina NZDM, jejímfl úkolem bylo definování poslání a standard této práce s d tmi a mládeffí. (Racek; Herzog In. Klíma; Herzog; et. al., 2007)

Mezi výsledky úsilí pat í za azení této slufby do Zákona o sociálních slufbách . 108/2006 (§ 62) a provád cí vyhlá-ky . 505/2006 Sb. (§ 27). Dále vytvo ení terminologie této slufby a zavedení standard kvality slufeb NZDM, které vycházejí ze standard kvality sociálních slufeb Ministerstva práce a sociálních v cí a slouffí mimo jiného eské asociaci streetwork k hodnocení kvality poskytovaných slufeb v t chto za ízeních (v seznamu pouflitých zdroj je uveden internetový odkaz na zmín é standardy).

Podle pojmosloví NZDM (2008, s. 3) je posláním nízkoprahových slufeb pro d tí a mládeff *šusilovat o sociální za len ní a pozitivní zm nu v flivotním zp sobu d tí a mládeffe, které se ocitly v nep íznivé sociální situaci, poskytovat informace, odbornou pomoc, podporu a p edcházet tak jejich sociálnímu vylou ení.õ*

V pojmosloví NZDM (2008, s. 4) je dále rozvedena definice cílové skupiny, jedná se o d tí a mládeff, jeff:

- a) zaflívají nep íznivé sociální situace:
  - konfliktní spole enské situace,
  - obtíffné flivotní události,
  - omezující flivotní podmínky,

- b) jsou ve v kových skupinách<sup>3</sup>:
- od 6 do 12 let,
  - od 13 do 18 let,
  - od 19 do 26 let,
- c) flíjí nebo se pohybují v konkrétní lokalitě , kterou lze vymezit:
- sociálně ,
  - geograficky,
- d) vztahují se k nim další charakteristiky:
- nemohou nebo se nechtějí zapojit do standardních volnoasových aktivit,
  - vyhýbají se standardním formám institucionalizované pomoci a péče,
  - dávají přednost trávení volného času mimo rodinu i jinou sociální skupinu,
  - mají flivotný styl, kvůli němuž se dostávají do konfliktů , a který je ohroflující pro ně samé nebo jejich okolí,
  - nepředcházejí s jasnou zakázkou, nebo ji nedovedou i nechtějí definovat tak, jak to vyfladují jiné typy slufleb.

V současné praxi je možné vidět, flé nízkoprahová zařízení pro děti a mládefl mívají nejčastěji podobu šnízkoprahových klubů pro děti a/nebo mládefl. Ó záleflí na tom, pro kterou v kovou skupinu jsou slufleby nabízeny.

Dále podle finančních možností jednotlivých zařízení (a dalších vlivů jako je například velikost organizace, poskytující dané slufleby) bývají krom klubů součástí nízkoprahových zařízení i terénní programy, které mají za úkol mapovat lokalitu, navazovat kontakty s potenciálními i stávajícími uflivateli slufleby, uskutečňovat volnoasové aktivity, sociální poradenství a intervenci v místě výskytu cílové skupiny.

---

<sup>3</sup> V Pojmosloví NZDM (2008) se uvádí, flé rozdělení je doporučeno kvůli odlišným metodám práce s každou v kovou skupinou, a téfl s ohledem na bezpečnost, mj. ve smyslu omezení předávání negativních vzorů chování od starších dětí těm mladším. Rozdělení je vhodné bu v jiných prostorách pro vykonávání slufleby, nebo její poskytování v rozdílném ase.

V následující kapitole se ufl zam íme p ímo na pracovníka, který p sobí v rámci nízkoprahových slufieb pro d tí a mládefl. P íblíflíme jeho význam v p ímé práci pro napl ování vý-e uvedených cíl této sociální slufiby.

## 2. Pracovník v nízkoprahových službách

Nejprve obecně k působení pracovníků v nízkoprahových službách, zaměřených na děti a mládež.

Východiska k výkonům, uskutečňovaným v praxi v rámci nízkoprahových služeb pro děti a mládež lze hledat v podstatě sociální pedagogiky, neboť hovoříme-li v tomto kontextu o ní, *špak máme na mysli obor, který se soustřeďuje na otázky pomoci a podpory při vytváření životního způsobu jednotlivců (úkoly), usnadnění procesu socializace a enkulturace (cíle)* (Klíma In. Jedlička; Klíma; et al., 2004, s. 365)

Z tohoto pohledu je jedním z obsahu práce kontaktních pracovníků pomoc mladým jednotlivcům i skupinám přijímat okolní svět a orientovat se v něm, a koliv přesahuje jejich zúžený rámec vidění tohoto světa. (Tamtéž, s. 381)

Propojení výchovného působení (sociálně pedagogických intervencí<sup>4</sup>) a sociální služby u rizikové mládeže lze spatřovat v tom, že sociální služba je tzv. na objednávku klienta (uživatele sociální služby). Výchovné, jinými slovy kontrolní intervence vycházejí ze strany pracovníka ve chvíli, kdy klient nemá náhled na neřádné dopady svého chování. (Babická In. Herzog; Klíma, 2007). Hranice mezi kontrolou a pomocí se tak v každodenních interakcích prolínají a na pracovníkovi leží velký kus odpovědnosti rozpoznat tyto nuance a umět s nimi pracovat. V tom je tato práce krásná, kreativní a smysluplná. Na druhou stranu nárokuje na pozornost, empatii a sebereflexi.

---

<sup>4</sup> Ve smyslu poskytování výchovných intervencí (seznamování s pravidly, normami nízkoprahového zařízení, apod.), motivujících intervencí (postupné nabízení alternativních možností ve způsobu života), podpůrných intervencí (nabízení pomocné ruky, sdílení) a pomáhajících intervencí jako odpovědi na klientovu žádost. (Babická In. Herzog; Klíma; et al. 2007).

## 2.1 Innosti v rámci NZDM

Innosti, které probíhají v rámci sociální služby NZDM dle Vyhlásky . 505/2006 Sb. §27 lze popíslit dle výkladu uvedeného v Pojmosloví NZDM (2008, s. 12 - 15), kde jsou rozvedeny jednotlivé ásti tohoto paragrafu:

a) *š Výchovné, vzdávací a aktiviza ní innosti, ímfl se rozumí š vytvo ení podmínek pro společensky přijatelné volnoasové aktivity, pracovní výchovná práce s d tmi, nácvik a upevnování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností, zajištění podmínek pro přijaté vzdávání.* (§27, Vyhláka . 505/2006 Sb. [ONLINE]).

Mezi tyto innosti dle Pojmosloví NZDM (2008) patří:

- pobyt v zařízení (jinými slovy škontakt se službou, šnávt vaš, šdocházkaš, apod.),
- kontaktní práce<sup>5</sup>, kdy pracovník cíleně navazuje rozhovor, interakci s uřivitelem za účelem hledání cíle vyřflití služby,
- situa ní intervence (poskytování pozitivní / negativní zp tné vazby k aktuálnímu chování i vzniklé situaci na základ rozpoznání výchovného potenciálu situace, sm uje k výchovnému efektu u uřivatele),
- dou ování,
- rozvoj kognitivních a motorických dovedností, hygienických a společenských návyk ,

---

<sup>5</sup> Detailní rozdíl mezi pojmem kontaktní práce a klientská práce lze spatřovat v tom, že kontaktní práce je v hlubším významu především na základě, když se hledá individuální zakázka uřivatele a probíhá navazování vztahu. Zatímco klientská práce uřl předpokládá navázaný vztah s individuálním plánem pro konkrétní zakázku (např. najít si brigádu, vyřešit nějaký problém, naučit se, apod.). (Racek In. Herzog; Klíma; et. al. 2007).

- volnočasové aktivity (akce, které iniciovali sami uživatelé, jako podpora organizačních dovedností a seberealizace uživatelé; akce, které slouží ke zpečetění každodennosti klubu a propagaci za účelem, jako jsou výjezdní akce, koncerty, apod.),
  - dílny (pravidelné / nepravidelné akce pod vedením lektora).
- b) *Š Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, cílem je umožnit účastníkům lepší orientaci ve vztazích odehrávajících se ve společenském prostředí. (§27, Vyhláška č. 505/2006 Sb. [ONLINE]). Tato činnost se promítá do veřejného působení služby NZDM.*
- c) *Š Sociálně terapeutické činnosti, jejichž poskytování vede k rozvoji nebo udržení osobních a sociálních schopností a dovedností, podporujících sociální začlenění osob. (§27, Vyhláška č. 505/2006 Sb. [ONLINE]).*

Mezi tyto činnosti dle Pojmosloví NZDM (2008) patří:

- poradenství,
  - krizová intervence, poskytnutí pomoci v krizi,
  - případová práce (dlouhodobý kontakt s konkrétním uživatelem),
  - skupinová práce / práce se skupinou.
- d) *Š Pomoc při uplatnění práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, což znamená pomoc při vyřizování běžných záležitostí, pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podpora při dalších aktivitách podporujících sociální začlenění osob. (§27, Vyhláška č. 505/2006 Sb. [ONLINE]).*

Mezi tyto činnosti dle Pojmosloví NZDM (2008) patří:

- informační servis (pomoc s vyhledáváním potřebných informací, jejich poskytování),
- poradenství (je inováno s vůlí uživatele, stanovuje se zakázka, cíl a výstup, kterého má být na konci poradenského procesu dosaženo),
- kontakt s institucemi ve prospěch uživatele (se souhlasem uživatele, jedná se o emaily, telefonáty, osobní setkání, apod.),
- zprostředkování dalších služeb, doprovod (například do institucí),
- práce s blízkými osobami (navazování kontaktů, apod.).

Každou z výše uvedených činností vykonávají pracovníci, působící v péči / klientské práci<sup>6</sup>. Pokud služby poskytují v nízkoprahovém klubu pro děti a mládež, tak organizace<sup>7</sup>, uhlávají pro označení jejich pozice termíny: kontaktní pracovník, nebo pracovník na klubu, nebo respektive sociální pracovník NZDM. V případě, že jejich působení probíhá v rámci terénních programů NZDM v cílové skupině, používá se terénní (kontaktní / sociální) pracovník, nebo streetworker.

činnosti, které pracovníci uskuteční v rámci NZDM však nejsou jen v péči působení na cílové skupiny. Jejich zábr musí být řádná, aby mohla být služba naplněna.

Spadá sem řada dalších povinností, které se uskuteční mimo klientskou práci, a uhl je to výkaznictví a evidence poskytnutých služeb, spolupráce s dalšími subjekty v rámci komunitního plánování (odbor sociální prevence a ochrany dětí, tzv. OSPOD v rámci místního úřadu, městská a státní

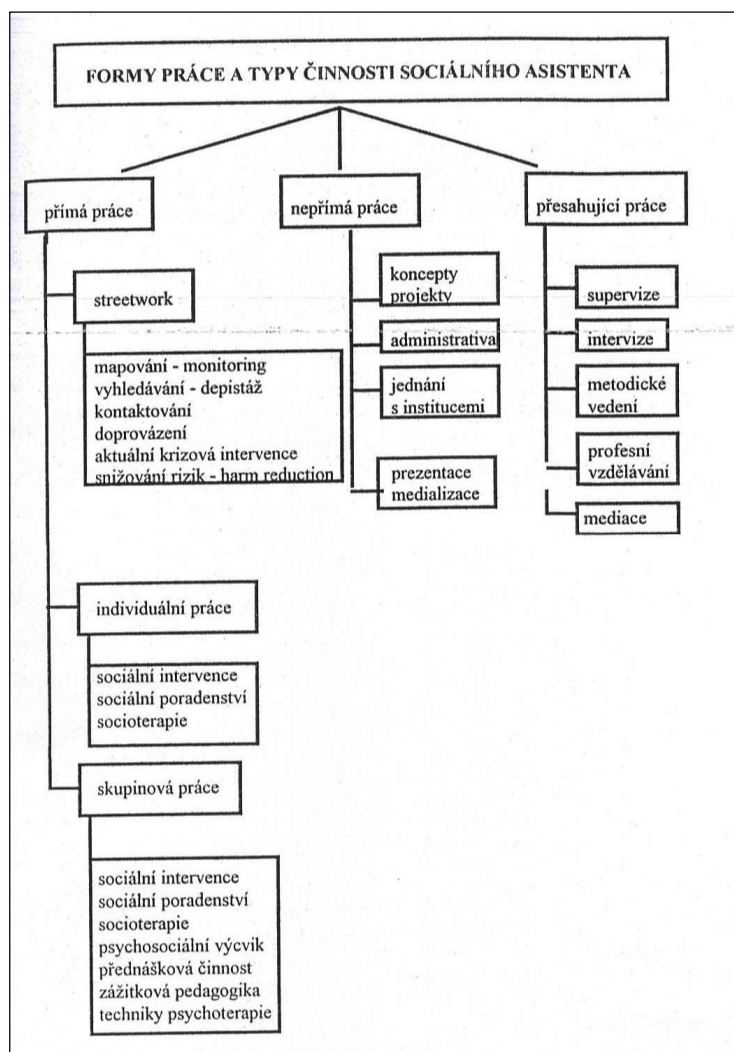
---

<sup>6</sup> Nutno brát v potaz fakt, že do péči práce nevstupují jen pozice, nesoucí uvedená označení, ale i vedoucí pracovníci (dobrovolníci, apod.), pokud mají řást své pracovní náplň vymezenou na péči práci. V dalším textu je za uvedené pracovníky považován každý kvalifikovaný pracovník, působící v klientské práci s cílovou skupinou v rámci jednotlivých organizací, poskytujících nízkoprahové služby pro děti a mládež.

<sup>7</sup> Organizací je míněn zaměstnavatel. Nízkoprahové služby jsou v souasně době nejastěji realizovány nestátními neziskovými organizacemi, v ojedinělých případech v rámci domů dětí a mládeže, pokud mají své kluby vedeny jako NZDM dle Zákona o sociálních službách.

policie, místní lékaři, a další), podíl na hledání zdrojů financování služeb (psaní projektů, vyplňování žádostí o dotace, apod.). V rámci sebereflexivního se učení účastní intervizních setkání, dalšího vzdělávání, apod. Příklad toho, jak může vypadat rozložení pracovní náplně pracovníka v nízkoprahových službách z pohledu jeho činností, lze najít v příspěvku Bednářové (1998)<sup>8</sup>, kde je vidět, že pracovník nepůsobí jen v přímé práci.

Obr. 1: Formy práce a typy činností sociálního asistenta<sup>9</sup>



Zdroj:BEDNÁŘOVÁ, Z. Obecná metodika práce sociálního asistenta. *ÉTHUM*. 1998, s. 9.

<sup>8</sup> V uvedeném schématu je pod výřezem skupinová práce uveden psychosociální výcvik, tím myslí Bednářová na myslí trénování praktických technik pro zajištění životních potřeb klientů (finanční gramotnost, tvorba životopisu, apod.). (Tamtéž, s. 8)

<sup>9</sup> Zde uvedená schémata je ilustrativní, v době svého vzniku ukazovalo rozložení pracovních činností sociálního asistenta (přechodně jako je kontaktní pracovník v NZDM). Ve své podstatě se však koncepce nepřímé práce a přesahující práce od souasných podob u pracovníků v nízkoprahových službách příliš neliší. Viditelný rozdíl je u kolonky přímé práce o streetwork, kde je tato činnost specifická pro terénního kontaktního pracovníka.

Nároky, které jsou na pracovníky kladeny v rámci jejich každodenní práce, vyvažuje opora, kterou jim zaměstnavatel, respektive zaměstnavatel může poskytovat. Ať už se jedná o podporu formou supervizí (individuálních, týmových, speciálních), finančního zázemí, dalšího odborného rozvoje či v podobě zaměstnaneckých benefitů, atd. Zda-li se tak děje v reálných kulisách, je na samostatný výzkum. V rámci této diplomové práce se zabýváme tím, zda-li uvedené faktory také ovlivňují volbu pracovníka setrvávat v oboru.

## 2.2 Kompetence pracovníka

V této podkapitole se odvíjí témata, které se odehrávají v rámci NZDM, dostáváme k tomu, co opravňuje pracovníky tyto činnosti vykonávat. Pro pochopení této problematiky je vhodné například uvést, že *koncepty pomoci a polarizace procesů kontroly a podpory v profesionálním vztahu způsobují, že vedle typicky hierarchicky uspořádaného pedagogického modelu interakce učitel a žák, učitel a vychovatel a student se objevuje nový, další typ kontaktu, a to vztah pracovníka a klienta. Charakter takto uspořádaného setkání významně rozlišuje a mění profesionální roli a pozici, které pracovníci zaujímají. Interakce a intervence na bázi vztahu pracovník a klient předpokládá mnohem výraznější proces vzájemné spolupráce a spolurozhodování. Tento profesionální vztah klade nárok na mnohem větší flexibilitu a proměnlivost v rolích a pozicích, které zaujímá pedagog (v tomto pojetí sociální pracovník) šik mladému člověku a je založen na respektu, vzájemné dohodě a možnosti volby.* (Klíma In. Jedlička; Klíma; et al., 2004, s. 364 -365)

Pracovník se tak ve své práci musí opírat o profesionalitu svého působení, čímž je zde myšlena *šik etelnost a vlnnost kontraktu.* Uzavírání kontraktu o smlouvy s klientem o poskytování služby (může být i anonymní, pod pseudonymem) ve formě zetelně dané s jasně vymezeným obsahem a hranicemi pomoci / podpory / kontroly a ve formě skryté, spojené s neuváděnými předpoklady, apod. Profesionální setkávání je tak postaveno na neustálém vzájemném ujišťování se, v čem a jak může být

pracovník (potafmo organizace) klientovi prosp –ný a za jakých podmínek je to realizovatelné. (Klíma; Jedli ka In. Herzog; Klíma; et. al. 2007)

Podle Zahradníka (In. Herzog; Klíma; et. al. 2007, s. 155) je pro kontaktní pracovníky specifický velký podíl *šp ímého osobnostního angařování* v práci se sociálním prost edím a řivotními osudy cílové skupiny. A nemalý vliv na jejich práci má i mladost oboru a jeho neznalost ze strany ve ejnosti, nízká opora této slufby *š v uplatn ní formální moci op ené o institucionalitu.*<sup>10</sup>

Ze v-ech vý-e uvedených d vod tato práce klade vysoké nároky na to, aby se u kařdého pracovníka vytvo řila kombinace t í oblastí profesionálních kompetencí, a sice *švhodné znalosti, efektivní schopnosti a základní hodnoty.*<sup>10</sup> Pojem kompetence lze definovat jako zp sobilost, oprávn nost k jednání; mít pravomoc a na základ toho jednat zodpov dn . (Havrdová In. Klíma, 2003).

Nároky na konkrétní kompetence pracovník v nízkoprahových slufbách je mořné najít u Petra Klímy, který je uvedl ve svém textu (Klíma, 2002 In. Zahradník In. Herzog; Klíma; et. al. 2007, s. 155):

- ítelnost pro cílovou skupinu (jasnost funkce, sebereflexe, í ),
- schopnost elít rizik m nesouladu pozice a role,
- schopnost porozum t specifickému zp sobu řivota cílových skupin, stejn jako dynamice jejich konflikt ,
- profesionalita ó schopnost zvolit vhodné metody, strategie dle charakteru cílových skupin a profese,
- schopnost tvo it, drřet i reflektovat sociální situace,
- být autentický, projevovat zájem,
- schopnost sdílení,
- schopnost vytvá et a pracovat na vztahu s klientem,
- schopnost nabízet své dovednosti, řivotní znalosti,
- schopnost být výchovnou autoritou,

---

<sup>10</sup> Hodnotami je mín n soubor řivotních hodnot, které fungují jako prevence zneřfítí moci z pozice špomáhajícího k manipulaci s ostatními. (Tamtéř, s. 30).

- umění držit hranice a kontrakt,
- schopnost vzhledu do sebe a sebereflexe,
- schopnost uzavírat, pětá et dohody,
- odolnost v i stresu, etickým konflikt m,
- a ada dal-ích.

## 2.3 Předpoklady pro výkon pozice

Krom kompetencí a schopností, nutných pro uplatnění v nízkoprahových službách, je podmínkou splnění kvalifikačních požadavků, které lze najít v zákonných opatřeních, vztahujících se k pozici sociálního pracovníka podle § 110 odstavce 4, Zákona o sociálních službách č. 108/2006 ([ONLINE]):

- š vy-í odborné vzdání získané absolvováním vzdávacího programu akreditovaného podle zvlá-tního právního předpisu 40) v oborech vzdání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociální právníinnost, charitní a sociálníinnost,*
- vysoko-kolské vzdání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvlá-tního právního předpisu 41),*
- absolvování akreditovaných vzdávacích 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 ukončení vysoko-kolského vzdání v oblasti studia, která není uvedena v písmenu b),*

d) *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 10 let, za podmínky studijního vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním, ukončeného nejpozději 31. prosince 1998.*

## **2.4 Další rozvoj pracovníka**

Na pracovníka, působícího v péči o děti, jsou dále kromě základních předpokladů (odborná kvalifikace, osobnostní dispozice, kompetence, atd.) kladeny nároky i na další vzdělávání. Vycházejí nejen ze zákona, ale též z potřeb samotného oboru, který se neustále vyvíjí a musí reagovat na změny, které probíhají jak na straně poskytovatele (např. změny v evidenci, hodnocení kvality poskytovaných služeb, tvorby individuálních plánů, apod.), tak i na straně klientů (např. podle aktuálních trendů v životním stylu mládeže, změny na drogové scéně, apod.). Vedle toho v rámci organizace probíhá neustálý odborný rozvoj pod hlavičkou vedoucích pracovníků, kteří předávají svým podřízeným odborné informace, aktuální metodiku práce a (nejen) standardní postupy v práci.

Podle § 111, Zákona o sociálních službách č. 108/2006 ([ONLINE]) se další (povinné) vzdělávání sociálního pracovníka řídí dle následujících ustanovení:

- 1) *Školení zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.*
- 2) *Další vzdělávání se uskutečňuje na základě akreditace vzdělávacích zařízení a vzdělávacích programů udělené ministerstvem na vysokých školách, vyšších odborných školách a ve vzdělávacích zařízeních právnických a fyzických osob (dále jen "vzdělávací zařízení").*
- 3) *Formy dalšího vzdělávání jsou:*

- a) specializační vzdělávání zajištěvané vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka,
  - b) účast v akreditovaných kurzech,
  - c) odborné stáže v zařízeních sociálních služeb,
  - d) účast na různých akcích.
- 4) Účast na dalším vzdělávání podle odstavce 3 se považuje za prohlubování kvalifikace podle zvláštního právního předpisu 43).
- 5) Dokladem o absolvování dalšího vzdělávání podle odstavce 3 je osvědčení vydané vzdělávacím zařízením, které další vzdělávání poskytl.

V rámci Vyhlášky č. 505/2006 Sb. jsou definovány Standardy kvality sociálních služeb, které jsou od roku 2007 pro poskytovatele závazné v dodržování a jsou pravidelně ze strany MPSV hodnoceny. V oblasti standardů č. 9 a č. 10, kterým se říká Personální standardy, je definováno personální, organizační zajištění sociálních služeb a profesní rozvoj zaměstnanců. Pro tento text je vhodné z nich zmínit standard č. 10, který se vztahuje k profesnímu rozvoji zaměstnanců, a v něm se sledují následující kritéria:

- 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.
- b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje.
- c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje.
- d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní.

e) *Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.* (Standardy kvality sociálních služeb [ONLINE])

Podle české asociace streetwork, která Standardy kvality sociálních služeb převzala od MPSV a doplnila o ukazatele kvality dodržování standard pro podmínky nízkoprahových zařízení pro děti a mládež, je *škvalita služby přímo závislá na pracovnících, jejich dovednostech a vzdělání, vedení a podpoře, na podmínkách, které pro práci mají.* (Standardy kvality sociálních služeb pro NZDM [ONLINE])

#### **2.4.1 Supervize a intervize jako nástroj pro rozvoj pracovníků**

Supervize je podle Bednářové a Pelecha (2003) *špecifická metoda učení*, vedoucí k rozvoji dalších kompetencí pracovníka pro jeho profesionální působení v roli. Mezi úkoly supervize podle nich patří podpora profesního sebevědomí, získávání nových znalostí a dovedností, reflektování vnitřních pochodů, zvládnutí různých situací, v nichž se pracovník nachází a zároveň umění v nich nalézat nové strategie řešení, dále poskytování zpětné vazby, otevírání cest k řešení etických dilemat, i odhalování tzv. slepé skvrny v práci pracovníka. Naopak supervizi se nemyslí poskytování metodického vedení, ani by se neměla zaměřovat s intervizními setkáními. Doporučuje se pro zkušenější pracovníky, kteří už nemusí řešit témata spojená s metodickými pokyny, standardizovanými postupy (které v tížině potěbují uchopit a zažít za jinající kolegové). (Tamtéž, s. 71 - 72). Devizou supervize je přítomnost vnějšího elementu – supervizora, který poskytuje škvalifikovaný pohled zvenku.

Forma supervize je r zná a odpovídá pofladavk m organizace, která si ji sjednává pro sv j personál. Existují t i základní podoby ó individuální, týmová a skupinová<sup>11</sup>. V rámci týmové supervize by se m li setkávat pracovníci celého týmu, vzhledem k tematickému pojetí této supervize, jenfl je spí-e nefl na kazuistiky samotné zam ena na vztahy mezi kolegy na pozadí klientské práce ó cílem je posílit tým. (Tamtéfl, s. 70)

Z Pr zkumu názor a zku-eností se supervizí v nízkoprahových slufbách, dle lánku Klímy (2004, s. 76), shrnujícího výsledky pr zkumu, vyplynulo, fl pro pracovníky není supervize probíhající v jejich za ízení jen pln ním standard sociálních slufleb. P i volb supervize je kladen silný d raz na *šjejí kvalitu a výb r supervizora*<sup>12</sup>. Podle dat z pr zkumu je mofné usoudit, fl v oboru panuje bohatá zku-enost s *škvalifikovanou supervizí a orientací v jejích klí ových aspektech*.

Intervize je oproti tomu metoda *šrozmlouvání s kolegy o konkrétním p ípadu a uvařlování o mofném dal-ím postupu bez vedení supervizorem*. (Bedná ová; Pelech, 2003, s. 71). Nejedná se v-ak o b flnou poradu týmu, bývá z eteln ozna ena jako šintervizní setkání.

---

<sup>11</sup> Rozdíl mezi týmovou a skupinovou supervizí je v tom, fl týmová zahrnuje pracovníky z jednoho pracovi-t , i pracujících na jednom společném projektu, zatímco skupinová je ur ena pro pracovníky z r zných organizací stejného nebo podobného zam ení.

<sup>12</sup> Dle uvedeného pr zkumu je u respondent kvalifikace supervizora dána p edev-ím jeho specializovaným vzd láním v supervizi a ukon ený sebezku-enostní výcvik, vysoce cen na je i zku-enost v profesi (tj. znalost jejich prost edí, cílových skupin, metod práce, apod.) (Tamtéfl, s. 74).

## 2.5 Význam pracovníka pro napl oování smyslu nízkoprahových slufleb

Pro napl oování smyslu uvedených slufleb je role popisovaných pracovník nepostradatelná. Jejich význam roste úm rn s dobou p sobení v p ímé práci, kdy se jim da í v ase navazovat s klientem<sup>13</sup> kontakt a posléze i vztah. *šNejde v-ak pouze o to navázat n jaký letmý kontakt s t mito osobami - „problémovými“ jednotlivci i šzávadovými“ uskupeními. Jde zejména o to, udrfet fládoucí sociální styk po tak dlouhou dobu, aby ur íté d ti i mladiství rozpoznali uflite nost tohoto setkávání, aby p ípustili a rozpoznali, v em a jak m fle být pro n p ínosné. Nízkoprahov organizované slufleby jsou také zp sobem, jak zprost edkovat r zným a ohrofeným mladým jedinc m i skupinám záffitek a zku-enost, fle odborná pomoc dosp lých a jejich zájem na zm n nefkádoucího chování nemusí být vfdy pouze omezujícím, dozorujícím a normativním p ístupem. Tuto zku-enost nelze zprost edkovat bez zna né variability v prost edcích a postupech, a také bez dostate ného prostoru pro autonomii odborných rozhodnutí.š (Klíma; Jedli ka In. Klíma; Herzog; et. al., 2007, s. 16 -17)*

V záv ru bakalá ské práce autorky tohoto textu je na základ kvalitativního pr zkumu mezi uflivateli nízkoprahových slufleb pro d ti a mládefl doslova uvedeno: *šP í zpracování pr zkumu se ukázalo, fle pro dotazované jsou místní organizace reprezentovány konkrétními pracovníky, které vyhledávají a k nimfl se vracejí. Proto lze k tématu íci, fle je d leflité, aby pracovníci sociálních slufleb zachovávali p átelský p ístup, rovnocenné jednání a trp livost. A zároveň respektovali jedine nost mladého lov ka a nepokou-eli se na n j uplat ovat standardizované p ístupy, nebo adolescent velmi rychle vycítí, kdy je p ístup pracovníka ur ován nau enými vzorci profesionálního chování, a kdy mu skute n jde o klienta.š (Jandová, 2011, s. 60)*

---

<sup>13</sup> Dle standardních ozna ení daných legislativou je správný termín šuffivatel sociální slufleby.š V textu je uflíváno obou termín pro ozna ení jedince z cílové skupiny, vyuflívajícího, pop í majícího zájem o sociální sluflebu NZDM.

S tím, co jsme dosud uvedli, souvisí zaměření této diplomové práce. Shrňeme-li doposud řešené, tak angažovaný pracovník<sup>14</sup> v nízkoprahových službách je klíčový pro naplnění smyslu služeb, ale zároveň je zde pro toto poslání jedna zásadní podmínka, a tou je dlouhodobost (nebo také hloubka vztahu s cílovou skupinou) působení v péči o práci s uživateli sociální služby. S ohledem na tento fakt se v následujícím textu věnujeme motivačním faktorům, ovlivňujícím setrvávání těchto pracovníků v oboru.

---

<sup>14</sup> Pojem *šangažovaný pracovník* je doslovně převzat z publikace Kopy (2006, s. 17), a je tím v kontextu této práce myšlen pracovník, který ve svém pomáhání klientovi vidí smysluplnou činnost, ale zároveň si je vědom hranic mezi sebou a klientem a neprojektuje do vzájemné interakce své intrapersonální pohnutky (touha po kontrole a moci, spasitelské tendence, apod.).

### 3. Motivace pracovníků k (ne)setrvání v NZDM

V následujících částech se nebudeme vnovat teoriím motivace lidského jednání (a že jich je poslehnáno)<sup>15</sup>, které definují tendence, mimo jiné ovlivňující výběr a realizaci určitého povolání. V našem textu se vzhledem k propojení s praktickou částí práce zamůžeme na ty *vlivy*, které souvisejí s tendencemi k seberealizaci právě v oboru NZDM<sup>16</sup>, nebo k jeho postupnému (popř. rychlému) opuštění.

#### 3.1 Volba a výkon povolání

Vysvětlit motiv k volbě a výkonu povolání pracovníka v NZDM pouze tím, že pracovník má chuť pomáhat druhým, je paušalizující a nepojímá zdaleka všechny aspekty *uspokojování vnitřních potřeb* člověka, který si zvolí podobný obor. Mezi nimi je podle Úlehly (2007) patřit:

- touha být správný (ve srovnání s klienty, kteří takoví nemusí být),
- být na straně vítězí,
- mít nařívobytí a být zaměstnán,
- otevírat řance pro lepší řívot druhým,
- být tu pro druhé (obřování se, být potřebný),
- mít možnost ovlivňovat řívoty druhých, atd.

Úlehla (Tamtéř, s. 115) se zároveň domnívá, že neexistuje optimální seznam potřeb, který by byl jediný správný proto, aby člověk směl řzdravě řikonávat práci v sociálních službách. Ale zároveň řasně říká, že by si člověk

---

<sup>15</sup> Pro hlubší studium základních motivačních teorií lidského jednání lze doporučit publikaci: Mikš, O. Psychologická charakteristika osobností, kde jsou stručně představeny teorie, například: Maslowův systém potřeb, Franklovo pojetí řívotních hodnot, Murrayův přístup k roli potřeb, apod.

<sup>16</sup> Ve většině použitých zdrojů se přitom obecně o pomáhajících profesích, například sociálních službách, nicméně práce v NZDM spadá do obojího.

své vnitřní potřeby, které ho motivovaly k této práci, měl uvdomovat a v rámci sebereflexe s nimi pracovat, ovládnout je a poufňvat k dobrým ú el m v klientské práci.

Naopak Matoušek a Kroftová (2003) otevřeně poukazují na možné kontroverzní potřeby jedinců, jejichž uspokojování je skrytou nebo uvdomovanou motivací pro práci v pomáhající práci, například s rizikovou mládeží. Podle nich se k pomáhajícím profesím obecně přidávají lidé, kteří svou rodinnou slofkou osobnosti, čili podp rný styl chování, pot ebují široce uplatnit. Dále uvád í, že si tím doty ní mohou e-it svá traumata z d tského i dospívajícího v ku (které jsou ve vztahu k této profesi). V neposlední řad zmi ují i předávání profese v rámci rodin, i volbu práce z k esanského p esv d ení, například ze solidarity s pohledem adolescent na sv t - je jim blíží než ten dosp lý, mají v sob zako ennou rebelující slofkou osobnosti. Stejn jako Úlehla i tyto auto i zd raz ují nutnost náhledu pracovníka na své motivy a jejich uv dom ní, stejn jako zpracování v rámci seberozvoje (supervizí, sebezku-enostními výcviky i kurzy, apod.).

Zde lze spat ovat jeden z možných vliv ů na (ne)setrvání v tomto povolání. Géringová (2011) uvádí, že poufňvá-li pracovník v této pozici pomáhání jako únik před sebou a svými neuvdomovanými i nedo e-enými motivy, nebo si tím nahrazuje n co chyb jícího z minulosti, t fko m že takové pnutí vydrflet dlouhou dobu. Přibírá si k vysv tlení tohoto jevu termín *šsyndrom pomocníka*, ů se kterým p i-el n mecký psycholog Schmidbauer a ozna uje se tím zjednodu-en e eno práv pracovník, který jen aby nemusel e-it sebe, e-í druhé. (Tamtéž, s. 92 - 93).

### 3.2 Bezmoc

Pocit bezmoci jako vliv oslabující motivaci se může v člověku usadit velmi hluboce. Pramení ze dvou věcí. Buď je to bezmoc ve vztahu ke klientovi, kterému nemůžeme z nějakého důvodu pomoci (nemůžeme / nechceme ji přijmout), nebo bezmoc, vycházející ze (strachu) ztráty postavení a kontroly (selhání, neúspěch v působení na klienta). Když tyto jevy nastanou, mohou pracovníci začít hledat svého viníka, jehož označení pomáhá překonat nepříjemné pocity (nejlépe se za něj označí ve vhodné okolnosti, které pracovník sám nemohl ovlivnit), to celé může při kumulaci vyústit v obranné postoje jako cynismus, agrese a rozvinutí syndromu vyhoření. (Tamtéž, s. 80 a 81)

Prevenci těchto tendencí lze opět hledat v sebereflexi pracovníka. Vhodným prostředkem je kromě vlastního a samostatného sebepoznávání<sup>17</sup> například intrapersonální přístup - využívat supervize, sebepoznávací výcvik, intervizní setkání s kolegy z organizace a oboru, zkrátka sdílení s někým, kdo situaci rozumí a je schopen na ni nahlédnout zvenčí. Jeden z důvodů, proč to má smysl, je možné převzít z výzkumu svépomocných skupin (Yalom In. Géringová, 2011), kde se uvádí, že je velice důležité, že člověk ostatní členové skupiny dodávají povzbuzení, může naslouchat jiným názorům, vidí věci ve skupině a Géringová (2011, s. 49) k tomu sama přidává sílu neformálního setkávání v rámci uvedených skupin a  *zesílené emoční vyjádření a sebeodhalení,*  což vede k psychohygieně a náhledu na situaci, její prospěšné zpracování a adekvátní použití v clientské práci.

---

<sup>17</sup> V celoživotním kontextu, kdy rozumíme tomu, že se člověk neustále vyvíjí, a tak se musí i poznávat po celou dobu svého života, ale i v kontextu *šrédného pohledu na sebe se v-emi dobrými i méně dobrými vlastnostmi.* (Jankovský, 2003 In. Géringová, 2011, s. 42)

### 3.3 Syndrom vyhoření

O syndromu se hodně v posledních letech mluví. Jako by to byl módní pojem, za který se dá schovat, když se něco hodí. Kdo jej zažil, ví, že to je náročný stav a nabízená řešení se mnohdy zdají nerealizovatelná. Syndrom vyhoření psychických rezerv organismu tak definuje stav absolutní únavy, citové prázdnoty, pocit nesmyslnosti se snažit o cokoli, vyerpání z ambivalence odpovědnosti a nekompetentnosti, vyprázdnění všech energetických rezerv po intenzivní snaze pracovat co nejlépe a vést ke ztrátě jakékoliv radosti z práce. Podle vyhoření postihuje nejvíce lidi v pomáhajících profesích, stejně jako ty, kteří smysl svého života projektují především do práce. Nicméně syndrom vyhoření se objevuje nejen ve spojení s pracovní sférou, ale i v osobním životě, nebo v jejich vzájemném působení. (Novák, 2011). Vzniká jako výsledek dlouhodobé a silné zátěže, která souvisí s nasazením pro druhé. (Jankovský, 2003).

Podle Aronsona (1983 In. Jankovský, 2003, s. 160) může ve spuštění syndromu vyhoření hrát roli i dlouhodobé úplné v náročné pracovním nasazení, orientovaném na pomoc jiným lidem, které s postupující dobou přináší méně a méně uspokojení, což se projeví v postupném negativním vymezování vůči klientům, kolegům i práci samotné, může přerůst do změny chování v osobním životě.

Osobní mechanismy obrany proti syndromu vyhoření jsou v každém případě tendence odkládat řešení. Čím více těchto odložených věcí přibývá, tím spíše před nimi jakýmkoliv možným způsobem člověk zkouší uniknout. Mezi tyto mechanismy patří unáhlená i nepřiměřená rozhodnutí, jako například intenzivní popud změnit práci, opustit zvolený způsob života, apod. Proti tomuto bludnému kruhu, který přináší jen krátkodobá uvolnění, je potřeba se bránit (Jankovský, 2003).

Z výše uvedených důvodů se prevenci syndromu vyhoření snaží obor práce s rizikovou mládeží inovovat. Mimo jiné lze například ze Standardu kvality sociálních služeb dle MPSV (viz podkapitola 2.4 Další rozvoj

pracovník ) lze vy íst, že je vhodná spolupráce s externím odborníkem, který dohlídí nejen na kvalitu poskytované služby, ale i na samotného pracovníka a jeho vnit ní zpracovávání náro ných situací, vyplývajících z tohoto povolání. Tímto doporu ením je myšlena p edev ím supervize pracovník . Více o roli supervize v NZDM je uvedeno v oddíle 2.4.1.

Mezi doporu ované zp soby brání vyho ení pat í podle Barto íkové a Vo íka (1998) například zdravý životní styl (pohyb, strava a spánek), obklopení se p áteli nejen z ad koleg , dal í vzd lávání a osobní koní ky, které skute n daného jedince baví.

V praktické ásti diplomové práce (oddíl 4.6.3) uvádíme konkrétní příklady, jak se ú astníci výzkumu sami brání negativním vliv m, které je ovliv ují pí zvažování odchodu z oboru, nebo v bec syndromu vyho ení.

### 3.4 Další rizikové faktory

Mezi faktory, ovlivňující (ne)spokojenost a motivaci, které uvádí Krištof (2003, s. 104 - 105) ve svém příspěvku do Bulletinu ÉTHUM, patří:

- *Špeníze o výši platu je nejjednodušší faktor ovlivňující spokojenost. Do této kategorie patří i systém odměňování a jeho vnímání pracovníky (ne/spravedlivý, ne/motivující, ne/srozumitelný).*
- *Šinnost o možná nespokojenost s prací (šnesoulad vykonávané práce s profesní kompetencí pracovníka, deficity ve znalostech a dovednostech a možnost dalšího vzdělávání).*
- **Představa kariérního růstu** (šspecializace v oboru, vztah k samostatnosti, práce na dálku).
- **Vztahy na pracovišti** bývají nejčastějším faktorem pro odchod, roli hraje týmová spolupráce, vztah s nadřízeným pracovníkem (škompatibilita pracovníkovy osobnosti a manažerského stylu).
- *ŠSmysl o šPokud chceme zjistit, jaký smysl má pro pracovníka jeho práce, musíme odhalit jeho hodnotovou orientaci a její soulad s politikou organizace.*

Kromě uvedených faktorů můžeme připojit i rizikové faktory podle Stocka (2010):

- Narůstající pracovní zátěž, daná zvyšujícími se byrokratickými nároky, v případě pomáhajících profesí je to dáno značným regulativním systémem, kdy úřady požadují dodávání dalších a dalších dat, výkazů a formulářů a oficiálních dokumentů.
- Neslučitelnost profese a osobní sféry života<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Z důvodu pracovních podmínek, pracovní doby, apod.

- Nárůst produktivity práce a tím i pracovní náplň na úkor pracovní doby.
- Snížení pocitu jistoty v důsledku krácení dovolených i pracovních úvazků.
- Růst emocionální zátěže z důvodu sociálních změn ve společnosti, které se promítají do práce s klientem.
- Málo samostatnosti k výkonu práce, čímž se myslí svazování pravidly a dohledem nadřízeného pracovníka a tím nevyužívání vlastní moci, odpovědnosti a svobody v práci s klientem.
- Chybějící uznání, jinými slovy když pracovník nedostává zpětnou vazbu, že si jeho úsilí někdo váží.
- Nespravedlivý přístup vedení k osobě i výkonu daného pracovníka.

Stejně jako Krištof (2003) i Stock mezi rizikové faktory uvádí problémy v týmu a konflikt osobních hodnot s organizací.

Uvedený výčet nepovažujeme za finální. Co dalšího může ovlivňovat rozhodování pracovníků, zda zůstanou v profesi, zkusíme odhalit v rámci praktické části diplomové práce.

### 3.5 Prevence odchodu z oboru

Prevenční navrhovaná Jankovským (2003) pro práci se syndromem vyhoření lze aplikovat i na modely práce se situací, kdy pracovník zvažuje odchod z oboru NZDM.

Patří sem například změna zaměstnání v rámci oboru (přesunutí se do jiných kulís), nebo povýšení ve stejné organizaci, zde však Jankovský (2003) upozorňuje na dočasnost nastalého zlepšení, pokud se tím nevyřeší pravá příčina potíží změnou. U kariérního postupu vidí riziko, že se sice pracovník *š jistě nedostává do bezprostředního kontaktu s klienty, což mu může přinést znatelnou úlevu. Navíc je saturována i jeho citlivost. Tato strategie však mívá i svá úskalí. Především jsou možnosti postupu v každé organizaci velmi omezené a dále ne každý pracovník se hodí k výkonu vedoucí funkce.* (Tamtéž, s. 163).

Na které z klíčů k prevenci rozvinutí syndromu vyhoření i - z úhlu náročných úvah - únavy z práce v nízkoprahových službách, můžeme hledat v technikách, které nabízí Jankovský (2003, s. 163 - 164), například *špozitivní přeladění* na aktivní sportování, další práci, záliby, apod. Naopak varuje před *šnegativním přeladěním* pomocí návykových látek. Mezi další možnosti zahrnuje i kombinaci *špozitivního oekávání* (tzn. má práce je smysluplná) a schopnosti umět se oprostit od problémů klientů. Jako příkladnou kotvu v životě uvádí i fungující partnerský vztah, fenomén víry, i osobní disciplínu a pokorný přístup k práci (tzn. znát své možnosti i limity a umět je používat).

Z pohledu pracovní vytíženosti, která může mít vliv na pracovníkovu rozhodování v setrvávání v organizaci i oboru, navrhuje Jankovský (Tamtéž, 164) řešení v podobě rotování odpovědnosti za některé zatěžující povinnosti mezi vícero pracovníky, čímž je tato zátěž rozložena a snesitelnější (například rozložení psaní žádostí o finanční dotaci, i projekt na více lidí v týmu, apod.).

Pro toho, kdo *šje i chce být* pomáhajícím pracovníkem po celý profesní život, nabízí Úlehla (2004) tři zdroje, z nichž můžeme pramenit podpora:

- učitel, čímž myslí osobu, o kterou se můžeme opírat v tom, že ví víc a můžeme se naučit
- kolega, tedy člověk, s nímž můžeme sdílet společné starosti, nápady přímo v práci
- supervizor, či někdo, koho požádáme o pomoc, když se nedá, nebo za jiná převládá pocit, že je v-ě -patn , apod.

V teoretické části diplomové práce jsme se snažili uvést do světa nízkoprahových služeb, hlavně pro děti a mládež. Nastínili jsme, kdo je to pracovník v péči o práci, jeho význam pro naplnění poslání uvedených služeb. A nakonec jsme uvedli známé vlivy, působící na jeho rozhodování pracovat v nízkoprahových službách. Nyní se v praktické části diplomové práce zaměříme na konkrétní faktory, ovlivňující toto rozhodování a uvidíme, zda se kromě výše uvedených faktorů objeví další, nejlépe pozitivní, které mohou v praxi pomoci k setrvávání pracovníků v nízkoprahových službách.

## II. PRAKTICKÁ ÁST

### 4. Faktory ovlivující setrvání pracovníků v nízkoprahových službách

#### 4.1 Cíl práce

Cíl této práce je zodpovězení jediné výzkumné otázky, a sice *Jaké pozitivní a negativní faktory ovlivňují setrvání pracovníků v nízkoprahových službách?* Praktický výstup z práce může vyhodnocením získaných informací od respondentů a srovnáním s odbornou literaturou vést k vytvoření seznamu doporučení pro pozitivní motivaci pracovníků k setrvání v oboru ze strany zaměstnavatelů, zizovatelů, popřípadě sloužit jako malý zdroj inspirace pro samotné pracovníky.

#### 4.2 Použitá metoda

Pro zpracování praktické části diplomové práce byla zvolena kvalitativní metoda, inspiraci pro analýzu dat z rozhovorů jsme našli v otevřeném kódování dle zakotvené teorie Strausse a Corbinové (In Strauss; Corbinová, 1999, s. 42 - 52).

#### K výzkumné metodě

Na otevřeném kódování je krásná jeho podstata, spočívající v tom, že se jedná o *šproces rozebírání, prozkoumávání, porovnávání a kategorizace údajů* (Strauss; Corbinová, 1999, s. 42), které jsme obdrželi od respondentů.

Mezi termíny, které se v souvislosti s touto metodou používají, patří **pojmy**, což jsou označení předcházející jednotlivým výskytům sledovaného jevu. Pojem vystihuje obsah části výpovědi respondenta. Jedná se o základní jednotku analýzy. Nad pojmy stojí **kategorie** (v našem případě **faktory**), které

sdrůflují p říbuzné i související pojmy. Kategorie vzniká, když se vzájemným porovnáváním pojmů ukáže, že spadají pod tentýž jev.

**Vlastnosti** jsou znaky, které lze přiřadit určité kategorii nebo pojmu, v našem případě to budou znaky + / - (pozitivní / negativní), tedy to, zda pojem i kategorie posiluje i oslabuje motivaci pracovníka setrvat v profesi NZDM. Některé pojmy a kategorie mají vlastnost neutrální (nemají výrazný vliv na motivaci) nebo ambivalentní (mohou mít pozitivní i negativní vliv na motivaci).

**Dimenze** kategorie znamená umístění kategorie na určité škále, v našem případě vyjadřuje důležitost této kategorie, což znamená, že se může objevit kategorie důležitá / nedůležitá a dále ovlivnitelná / neovlivnitelná.

Pomocí popsaného procesu se pokusíme sestavit seznam hledaných faktorů z výzkumné otázky a ve shrnutí uvést, které kategorie (faktory) mají dimenzi ovlivnitelnosti a neovlivnitelnosti ze strany pracovníků, a tudíž se mohou podílet na vlastní podpoře motivace setrvání v oboru, stejně jako jejich nadřazení pracovníci.

### 4.3 Sbír dat

Data pro zpracování byla získána formou polo standardizovaného rozhovoru se vzorkem 10 respondentů, kteří odpovídali na předem připravených 25 otázek. Jejich úkolem bylo poskytnout respondentům dostatek prostoru k vyjádření názoru a pocitů, souvisejících s danou výzkumnou otázkou. Většina předem zformulovaných otázek byla v průběhu jednotlivých rozhovorů rozvíjena dle kontextu předchozích odpovědí účastníků, vzor otázek je uveden v příloze. Dotazy sloužily jako vodítko pro následnou analýzu získaných informací a nejedná se z toho důvodu o výzkumné otázky.

Protože jsme chtěli získat relevantní odpovědi, rozhodli jsme se od začátku, že oslovíme právě pracovníky, kteří jsou v oboru již delší dobu a mohou se proto podílet o své pocity a zkušenosti.

Při sestavování otázek jsme se v jejich formulaci zaměřovali na vlivy, které mohou působit na podporu dlouhodobé práce v nízkoprahových službách stejně jako na ty vlivy, které naopak mohou zasít semínko chuti z ní odejít. Zdroje pro vlivy, které jsme promítli do otázek, je možno nalézt v celé teoretické části diplomové práce, především pak v její třetí kapitole. Zároveň autorka mezi navedla i ty vlivy, s nimiž se setkala během působení v oboru.

V rámci praktické části budeme operovat s termíny špekládané a švynené faktory, tím chceme odlišit ty, které jsme do výzkumné části přinesli z naší strany, od těch, které se objevily (tzn., vynoily) v průběhu zpracování získaných dat z rozhovorů.

## **P edpokládané faktory<sup>19</sup>:**

Zam stnavatel

Dal-í vzd lávání

Zam stnanecké výhody

Vedení, pomáhání (n kým v práci, pozitivní autorita)

P edávání znalostí dál

Vztah s nad ízeným pracovníkem

Posun v náplni práce

Sdílení práce

Tým, týmová spolupráce

Spolupráce

Podíl na rozvoji oboru

Platové ohodnocení

Pocit špomáhám druhým

Supervize

Kompetentnost<sup>20</sup>

P edpokládaným faktor m jsme na za átku nep ipisovali, zda jsou pozitivní i negativní, ani jsme je ne adili podle stupn d leflitosti, pop . míry ovlivnitelnosti ze strany pracovníka. P evzali jsme z literatury (viz teoretická ást) a vlastní zku-enosti autorky diplomové práce ty faktory, které nám p i-ly výrazné nebo o ekáváné.

---

<sup>19</sup> Jejich ázení v seznamu vychází z posloupnosti jejich výskytu v otázkách do rozhovoru (viz P íloha A).

<sup>20</sup> Pojem kompetentnost v tomto kontextu definujeme podle Havrdové (In Klíma, 2003, s. 30) jako *šprojev zvládnuté profesionální role, jejíž sou ástí jsou odborné znalosti, dovednost reflektovat kontext a osobní hranice a citliv aplikovat hodnoty profese.õ*

## Vynošené faktory<sup>21</sup>:

Administrativa

Cílová skupina

Financování NZDM

Kariérní postup

Komunikace s vedením

Nový obor

Posun u klientů a vliv na ně

Pozitivní pracovní vazba

Pracovní doba

Systém poskytování nízkoprahových služeb

Vztahy s okolím

Vytvořený vztah s klienty

Zábava

Změna zařazení

V analytické části rozebereme, jak se k navrženým faktorům postavili respondenti, a kvalitativně rozebereme faktory, které se spontánně odhalily během rozhovorů.

---

<sup>21</sup> Seznam je seřazen abecedně. Související pojmy, z nichž jsme sestavili uvedené kategorie, či faktory, se prolínaly celými rozhovory.

## 4.4 Harmonogram postupu

### a) *přípravná fáze*

V období od jara do podzimu 2011 probíhal sběr vhodného materiálu pro přípravu otázek do rozhovoru, a to na základě dostupné odborné literatury, související s tématem, a podle vlastních nápadů autorky. Zároveň jsme se rozhodovali, kterou z kvalitativních metod použijeme v našem výzkumu s ohledem na téma a cíl práce.

Otázky do rozhovoru byly nakonec sestaveny podle předpokládaných faktorů, které autorka považovala za špravid podobně ovlivňující rozhodování pracovníků, zda setrvávají v oboru či nikoliv. Zároveň byly otázky formulovány s ohledem na standardní postup při delším rozhovoru formou interview, nejprve lehčí otázky (otázky 1 až 9) s postupně hlubší orientací na pocity a názory respondentů k tématu motivace setrvání v oboru (otázky 10 až 25).

V rámci přípravné fáze, která trvala až do jara 2012, byla vybrána vhodná odborná literatura a metoda výzkumu a byly sestaveny otázky do rozhovoru, dále bylo připraveno nahrávací zařízení a zvolena lokalita, kde bude probíhat sběr dat. Ve stejnou dobu vznikaly vstupní požadavky pro zařazení respondentů do výzkumu, které měly za úkol podpořit relevantnost výzkumu tím, že do něj budou zařazeni jen respondenti, kteří působí v oboru delší dobu a v souvislosti se zájemem práce působí v primární práci s klienty. Autorka si zvolila číslo deset za vhodný počet respondentů do výzkumu, ideálně počet žen a počet mužů. Omezený počet respondentů vycházel z faktu, že při zkušenějším šmodelovém rozhovoru se ukázalo, že jeden rozhovor vychází na cca 30 minut a zároveň najít v lokalitě Praha více respondentů, odpovídajících požadavkům, je obtížné.

Vytipovat vhodné pracovníky k oslovení nebylo jednoduché. Obor nízkoprahových služeb pro děti a mládež se vyznačuje vysokou fluktuací pracovníků, z toho důvodu se autorka obrátila na bývalé kolegy z oboru s prosbou o tipy na pracovníky, kteří jsou vhodní k zařazení do výzkumu. Na tyto respondenty dostala autorka kontakt s odvoláním na konkrétní jméno osoby

(jeřl si p eje z stat v anonymit ), která autorku této práce doporu ila jako d v ryhodnou pro realizaci podobného výzkumu. Zbývajících sedm respondent bylo osloveno na základ kontaktních údaj z internetových stránek jejich organizací (odkazy na tyto internetové stránky nejsou nikde v práci uvedeny s ohledem na zachování anonymity respondent ).

### *b) realiza ní fáze*

V pr b hu jara 2012 byli dle vý-e uvedeného postupu osloveni respondenti do výzkumu. B hem jednoho týdne byli postupn kontaktováni na pracovní telefon a v-ichni jifl b hem konverzace souhlasili se za azením do výzkumu. Nikdo z respondent neobdrřel otázky p edem z dvodu zachování autenti nosti odpov dí b hem zaznamenávání rozhovoru.

V telefonu se autorka p edstavila, uvedla d vod svého volání (téma diplomové práce) a vysv ttila, pro oslovuje práv jeho / ji (dlouhodob p sobící pracovník v oboru, pracující v p ímé práci) s tím, ře zároveň v této fázi hovoru ov ila, ře doty ný/á opravdu spl uje uvedené požadavky. Dále navrhla osobní setkání na míst a ase zvoleném respondentem/kou. Pouze jeden z deseti oslovených cht l zaslat podrobn j-í informace o výzkumu e-mailem je-t p ed sch zkou.

Na za átku osobního rozhovoru, který se v sedmi z deseti p ípad uskute nil na pracoví-ti respondenta/ky a ve t ech p ípadech v restauraci, resp. ajovn í kavárn , se autorka znovu p edstavila, p edlořila studijní pr kaz a upozornila, ře rozhovor bude nahráván na diktafon. V-ichni respondenti se dozv d li, ře získané informace budou vyuffity pouze pro ú ely diplomové práce a e-mailem v budoucnu obdrří její kopii. S ohledem na jejich postavení v rámci oboru nízkoprahových slufieb byli v-ichni respondenti uji-t ni, ře budou moci své rozhovory autorizovat, cofl znamená vymazat konkrétní jména i názvy, a tím ochránit svou anonymitu. Se v-emi respondenty zároveň byla uzav ena dohoda, ře se nebude upravovat obsah rozhovoru, který se dotýká zkoumané oblasti.

V tina rozhovor se drfela scéná e vymezeného p ipravenými otázkami, jen ve výjime ných p ípadech byl položen dopl ující dotaz tam, kde si respondent nebyl jist, nebo situace vyfladovala rozvinutí vyslovené my-lenky. Z toho d vodu jsou v p íloze ti-t né verze diplomové práce uvedeny doslovné p episy v-ech deseti rozhovor (P íloha B).

Po uskute n ní každého setkání, byl rozhovor p epsán, zm n no jméno respondenta a soubor s p episem zaslán na poskytnutý e-mailový kontakt respondenta k autorizaci dle závazné dohody, vý-e popsané.

Jednotlivé rozhovory obsáhly 5 afl 10 stran textu a samotný nahraný záznam trval v sedmi p ípadech p es 30 minut a ve t ech p ípadech p es 15 minut. Doslovné p epsání jednoho rozhovoru trvalo cca 3 afl 4 hodiny.

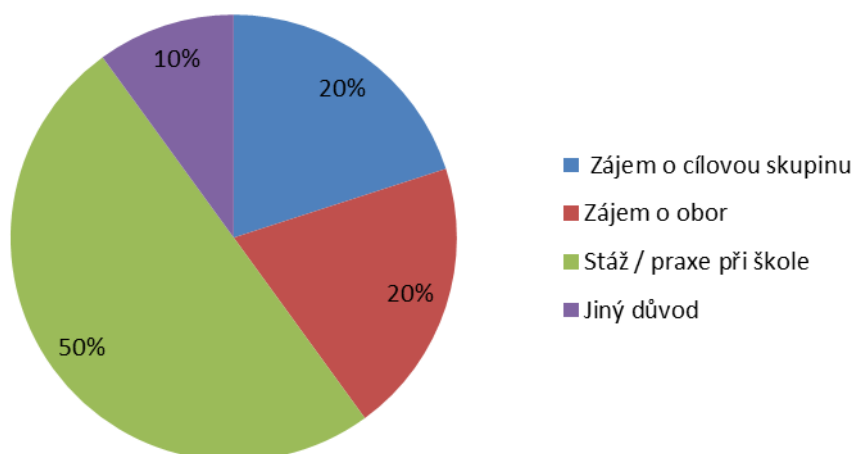
### *c) vyhodnocovací fáze*

Po shromáfd ní v-ech deseti autorizovaných text mohla za ít analýza dat. Stru n e eno se v této fázi snažíme analyzovat jednotlivé odpov di respondent . Postup probíhal tak, fle jsme nejprve pro-li v-echny otázky a odpov di (88 stran textu). Následn jsme zvýraznili ty ásti textu, které se p ímo dotýkají na-eho tématu. Ve zvýrazn ných pasáflí jsme hledali klí ové pojmy, které by se mohly za adit do výb ru pro faktory, ovliv ující motivaci pracovníka pro setrvání v oblasti NZDM (výzkumná otázka). Porovnali jsme klí ová slova z jednotlivých odpov dí mezi v-emi respondenty a hledali sty né prvky. Podle klí ových slov jsme sestavili abstraktn jí pojmy (kategorie), vycházejí z kontextu sledovaných jev . Vznikl seznam kategorií (faktor ), majících vliv na rozhodování pracovník setrávat v oboru NZDM. Seznam je dále rozpracován v podkapitole 4.6 Analýza a interpretace dat. Ze získaných informací uvádíme nakonec záv ry, k nimfl jsme u jednotlivých faktor do-li.

## 4.5 Charakteristika souboru

Pro rovnováhu v zastoupení respondentů bylo do souboru zahrnuto pět žen a pět mužů. Každý z nich má svůj individuální příběh, jak se k oboru dostal, co ho na práci baví a jak vidí svou budoucnost, proto se v charakteristice souboru držíme statistických dat, které lze shrnout na základě jednotlivých rozhovorů. V níže uvedených oddílech je rozepsáno zastoupení žen a mužů mezi respondenty.

Graf 1: Proč začali respondenti pracovat v oboru – celkový pohled



Při pohledu na graf je patrné, že pět respondentů z deseti začalo pracovat v oboru na základě zkušenosti z praxe i stáží při škole. Dva respondenti ze zájmu o obor a dva ze zájmu o cílovou skupinu. V jednom případě se respondentka do oboru dostala náhodou při hledání další práce, ale zaujal ji natolik, že zůstala. Podklady do grafu vzešly z odpovědí respondentů na otázku 2 (Proč jste začal/a pracovat v oboru?) v rozhovoru pro praktickou část diplomové práce.

Výběr vhodných adeptů do praktické části diplomové práce probíhal s ohledem na pracovní podmínky a časové možnosti realizačního týmu. Autorka postupně kontaktovala všechna nízkoprahová zařízení pro děti a

mládeží v Praze, která znala z doby svého aktivního působení v oboru (rozeepsáno v podkapitole 4.3). Poptávala o spojení s pracovníkem, který odpovídá níže uvedeným předpokladům a je ochotný se s ní sejit a promluvit.

Pro rozhovory bylo kontaktováno 10 respondentů, odpovídajících oběma vstupním požadavkům pro spolupráci:

1. Pracovník/nice v nízkoprahových službách pro děti a mládež, působící v oboru déle než dva roky.
2. Pracovník/nice v nízkoprahových službách pro děti a mládež, pracující minimálně určitou část svého úvazku v kontaktní (tzn. přímé) práci.

## **D vady pro vstupní požadavky**

Spodní hranici dva roky jsme vymezili na základě zkušenosti autorky s oborem, které navázání přímého kontaktu s klientem vyžaduje čas. Sami pracovníci uvádějí dobu od cca jednoho roku výše. Z jejich zkušeností zaznívá, že fluktuace pracovníků bývá kolem dvou let od nástupu do oboru. Hledali jsme pracovníky, kteří už mají se svými klienty v rámci kontaktní práce navázaný vztah.

Nejvíce z pracovníků, zůstávajících v oboru déle, postupně v rámci kariérního postupu přecházejí od kontaktní práce k pozicím více metodicky, administrativně i koordinacním zaměřeným, nebo se z nich stávají vedoucí pracovníci, proto jsme za základní požadavek vymezili alespoň část jejich pracovního úvazku v přímé práci s klientem.

#### 4.5.1 Charakteristika souboru respondentek

Tabulka 1: Popis respondentek - ženy

Jméno	Věk	Pozice	Doba působení v oboru
Marta	28 let	vedoucí nízkoprahového klubu	2 roky, x měsíc
Petra	26 let	kontaktní pracovnice nízkoprahového klubu	5 let
Klára	27 let	vedoucí nízkoprahového zařízení	7 let
Dana	28 let	vedoucí nízkoprahového klubu	5 let
Jitka	30 let	kontaktní pracovnice nízkoprahového klubu	4 roky

Všechny respondentky pracují v oboru déle než dva roky. Co je vedle k práci v tomto oboru lze shrnout z jejich odpovědí v rozhovorech. Tyto respondentky (Marta, Jitka, Petra) začaly pracovat v oboru na základě zkušenosti ze školní praxe, kdy jim byla možnost se s oborem NZDM seznámit. Respondentka Marta uvedla, že jí jméno organizace mělo na zájem o obor svůj vliv. Jedna respondentka (Klára) se dlouhodobě zajímala o cílovou skupinu (mládež) a začala jako dobrovolník. Jedna respondentka (Dana) zmínila, že se k oboru dostala náhodou.

Ve dvou případech se jednalo o respondentky, působící jako kontaktní pracovnice, což znamená, že celým svým pracovním úvazkem působí v péči o práci s klienty, v tomto případě v nízkoprahovém klubu (Petra, Jitka).

Dvě respondentky zastávají funkci vedoucí nízkoprahového klubu (Marta, Dana). V případě Marty je v této části jejího pracovního úvazku v nově nastavené práci, což je dáno tím, že pracuje ve stejné organizaci, kde jsou role pracovníků více rozloženy. Zatímco Dana, která pracuje v menší

organizaci, zahrnuje v t-í ást úvazku administrativa spojená s vedením klubu, e-ení financování slufby, komunikace se spolupracujícími subjekty na lokální úrovni (ú ady, policie, apod.).

Jedna respondentka (Klára) je vedoucí pracovnící v nízkoprahovém za ízení, coíl znamená, fe má na starosti vedení více sociálních slufeb v rámci organizace. Její pracovní nápl je téfl více ídící a administrativní, fundraisingová, v p ímé práci je mén (cca 6 hodin týdn ).

ty i respondentky (Marta, Klára, Dana, Jitka) neplánují v dohledné dob odchod ze sou asného za ízení. Zárove dv respondentky (Klára, Dana) uvedly, fe výhledov v horizontu dvou let zvaflují založení rodiny. Jedna respondentka (Petra) se vrací do za ízení, kde ufl p ed asem p sobila, dále zvafluje v blízké budoucnosti (kolem jednoho roku) i p ípadné hlub-í zm ny s ohledem na založení rodiny. Jedna respondentka svou budoucnost v tomto ohledu nezmi ovala.

V-ech p t respondentek si myslí, fe jejich práce spadá do definice nízkoprahových slufeb (viz teoretická ást práce).

#### 4.5.2 Charakteristika souboru - mufi

Tabulka 2: Popis respondent - mufi

<b>Jméno</b>	<b>V k</b>	<b>Pozice</b>	<b>Doba p sobení v oboru</b>
Radek	29 let	vedoucí nízkoprahového za ízení	3, 5 roku
Pavel	28 let	vedoucí nízkoprahového klubu	5 let
Jirka	31 let	vedoucí nízkoprahového klubu	6 let
Luká-	30 let	vedoucí nízkoprahových slufeb	3 roky
Jan	33 let	terénní pracovník nízkoprahového za ízení	10 let

V-ichni respondenti ó muflí pracují v oboru déle neft i roky. Za átek jejich p sobení lze popsat dle jejich odpov dí v rozhovoru. Díky praxi p i -kole (Jirka) i stáflí p i -kole (Pavel) za ali pracovat v oboru dva ú astníci výzkumu. Na základ zájmu t i respondenti: dlouhodobý zájem o cílovou skupinu rizikové mládeffe (Radek), zájem o obor jako takový (Luká-), zájem o obor na základ vlastní zku- enosti z dospívání (Jan). V p ípad jednoho respondenta (Luká-) je zajímavé, fle p vodn vystudoval a p sobil v odli- ném komer ním prost edí, ale obor ho p ítáhl (dle jeho slov m l n co navíc).

Dva ú astníci (Radek, Luká-) pracují jako vedoucí nízkoprahového za ízení, resp. slufleb, ímfl zaji- ují více sociálních (nízkoprahových) slufleb pro d ti a mládeff v rámci jejich organizace. V t- inu jejich pracovní doby tvo í ídící, administrativní a fundraisingová innost a men- í ást p ímá práce.

Dva respondenti (Pavel, Jirka) vedou nízkoprahové kluby, jejich pracovní nápl je rozd lena mezi administrativní, ídící innost a kontaktní práci na klubu. Oba se zásadním zp sobem podílejí na fundraisingových aktivitách pro jejich slufly.

Jeden respondent (Jan) pracuje jako terénní pracovník nízkoprahového za ízení, v t- inu jeho pracovního úvazku tvo í p ímá práce a administrativa spojená s vykazováním práce. Velkou m rou se podílí na fundraisingových aktivitách programu terénní práce.

Dva respondenti (Pavel, Radek) neplánují v blízké budoucnosti (výhled jednoho a více let) odchod z oboru, a pokud ano, tak jedin z finan ních d vod . Jeden z dotazovaných (Jirka) sd lil, fle svou budoucnost neplánuje, pocitov se v- ak v oboru vidí dlouhodob . Jeden respondent (Luká-) zvafluje odchod ze za ízení kv li neshodám s vedením. Jeden respondent (Jan) je rozhodnut z oboru odejít úpln , jako d vod u uvádí dosaflení stropu svého p sobení v oboru a chce zkusit n co jiného.

ty i respondenti zastávají názor, fle jejich práce spadá do definice nízkoprahových slufleb (viz teoretická ást práce) a jeden respondent (Luká-) se domnívá, fle to má své omezení vzhledem k lokalit , kde je za ízení umíst no.

## 4.6 Analýza a interpretace dat

Postup, jak jsme dospěli k analýze, a následné interpretaci dat je rozepsán v harmonogramu postupu. Nyní se zamííme na získané údaje a jejich výstupy. Začneme předpokládanými faktory, které jsme umístili do otázek v rozhovoru s respondenty, a oni se k nim vyjadřovali (přehled otázek je uveden v příloze A). U některých faktorů jsou uvedeny příklady odpovědí respondentů. U těch faktorů, kde příklady odpovědí neuvádíme, se buď jednalo o homogenní formu odpovědí, nebo byla odpověď roztroušená v různých částech rozhovoru a popis by vedl ke zkreslení výsledků respondentů.

### 4.6.1 Předpokládané faktory

#### Zaměstnavatel

Jaká je role zaměstnavatele pro pracovníky, co by měl udělat, proto aby neodcházel (otázka 10)? Z tohoto pohledu se v odpovědích respondentů objevilo<sup>22</sup>:

- ovlivnit finance; dát více peněz (4x);
- ovlivnit úvazky (počet, rozsah) (1x);
- poskytnout jistotu, že úvazek bude (1x);
- ovlivňovat vztahy na pracovišti (1x);
- dát svobodu v rozhodování (1x);
- poskytovat pracovní vazbu a benefity (1x);
- ocenit (nejen nehmotně) (2x);
- předávat kompetence (1x);
- zlepšit komunikaci v týmu (1x);
- oceňovat ty, kteří jsou v přímé práci (1x);

---

<sup>22</sup> V závorce za parafrázovanými odpověďmi je uveden počet výskytu v odpovědích respondentů.

- tolerovat administrativní šikany (1x);
- respektovat pracovníky (1x);
- být itelný, otevřený a komunikovat (1x);
- brát ohled na to, co pracovníkovi jde, a to mu dávat do pracovní innosti (po ádání akcí, apod.) (1x)
- zam stnavatel neovlivní n které v ci (4x) ó financování, úvazky, apod. nem fle za to, jaký je stav
- dává autonomii, d v ru, d lá maximum (1x)
- ví, co má d lat, ale neovlivní to (nastavení systému) (1x)

N kolikrát se v odpov dích objevilo, fle by m l zam stnavatel p idat peníze, pohlídat úvazky, ale vzáp tí byla tato odpov vyvrácena vlastními post ehy respondent , fle financování není zam stnavatel úpln schopen zm nit, fle tyto vlivy zp sobuje mj. nastavený systém financování. Z analyzovaných rozhovor je patrné, fle v-ak m fle ovlivnit vztahy na pracovi-ti, celkovou komunikaci v organizaci a poskytovat relevantní zp tnou vazbu, ocen ní. Dal-ím výstupem z uvedených odpov dí je výzva hledání konsenzu mezi polaritou: velká svoboda - malá kontrola a nep edáváním fládných kompetencí svým pracovník m.

Tento faktor se zam uje na zam stnavatele odosobn ného, jako na instituci, nikoliv jako na konkrétního lov ka. Faktor je d leflitý, ale není jej mofné podle odpov dí respondent vyhodnotit jako jednozna n pozitivní i negativní, záleflí na dal-ích okolnostech ó ozna ujeme jej jako d leflitý, ambivalentní.

### **Dal-í vzd lávání**

V teoretické ásti diplomové práce jsme uvedli, fle dal-í vzd lávání je povinné pro v-echny pracovníky sociálních slufleb, má ó li být sociální slufiba poskytována kvalitn . Co si o d leflitosti dal-ího vzd lávání myslí respondenti (otázka . 12)?

- hnací motor, jak to dlat líp a profesionálněji (1x);
- jako sebereflexe o vidět vlastní mezery a vzdáváním je vyplňovat (2x);
- na které kurzy jsou drahé, chybí interní vzdávání (1x);
- je dleffitě (2x);
- setkávání s lidmi z oboru, sdílení s lidmi, kteří znají problematiku (10x);
- probírání odborných věcí (1x);
- dleffitě je praktické zaměření (3x);
- prevence stagnace, aby člověk něco nepohlédl (1x).

K odpovědi na tuto otázku se respondenti vraceli v průběhu celého rozhovoru v souvislosti s jinými tématy. Vznikla mezi nimi shoda, že další vzdávání považují za nutnost, jestli mají stabilní vývoj oboru, zejména u cílových skupin a být pro ně prospěšnými. Upřednostují kurzy s praktickým zaměřením a je jim bližší než formální, teoretické vzdávání.

Nezdá se, že by otázka dalšího vzdávání měla přímý vliv na motivaci pracovníků pro setrvání v oboru, zároveň řádný z respondentů si na nutnost dalšího vzdávání nestálo. Faktor vyhodnocujeme jako dleffitý (další vzdávání je potřebné) a neutrální (neposiluje ani neoslabuje motivaci k setrvání v oboru).

### **Zaměstnanecké výhody**

Zajímalo nás, zda zaměstnanecké výhody jsou pro respondenty dleffitě, zda u nich v organizaci jsou a mohou-li mít vliv na pracovníkovu motivaci (otázka 13).

Všechny 10 respondentů uvedlo, že u nich v organizaci jsou. Jakého typu jsme se dozvěděli u osmi respondentů: zaměstnavatel vychází vstříc s plánováním, řízením pracovní doby (3x); možnost kopírovat (2x); pracovní vybavení (1x); dovolená navíc (2x); odměny za uskutečnění akcí navíc (2x); stravenky (1x); sleva na ostatní služby v organizaci (1x); autonomie, svoboda a důvěra (1x); teambuilding (1x); super akce s klienty (1x).

V odpovědích respondentů se vyskytlo:

- kompenzace nízkého platu (2x);
- jsou pro všechny (1x);
- součástí platu, bez které by to nepřipadalo v úvahu (1x);
- znamená to, že si mě zaměstnavatel váží (1x);
- jsou důležitější (4x);
- nejsou důležitější (1x).

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za pozitivní faktor. Jejich variabilita a přítomnost rozporuplností v odpovědích respondentů svědčí o tom, že každá organizace pojímá systém zaměstnaneckých výhod jinak a mnohdy je nemá nastavené motivací sama sobě. Ti respondenti chápou tyto výhody jako nutnou kompenzaci jinak nízkého platu a ne jako něco navíc. Z toho důvodu se jedná o důležitý pozitivní faktor, pomáhající vyvažovat negativní faktor špatně (viz níže).

### **Vedení, pomáhání** (někým v práci, pozitivní autorita)

V otázce č. 14, zda respondenti mají / mají někoho, kdo jim pomáhá / pomáhá, popř. je vedl / vede, jsme sledovali, zda máme možnost mít se na koho obrátit (autorita) sloužící jako motivací faktor pro setrvávání v oboru.

Co se objevilo v odpovědích respondentů :

- *š není to úplně, že by vedl, ale mám tu možnost se poradit* (1x);
- *š kdyby si nevíme rady, vždycky mě máme oslovit kolegu, vzít to na velkou poradu, na supervizi* (1x);
- *š máme propracovaný systém zařkolování a měla jsem ustanovenou osobu garanta, zařkolování ve dvou rovinách: klientská práce, v cí kolem administrace* (1x);
- *š garant - zkušený kolega a vedoucí jako zaměstnavatel* (1x);
- *š te to není oficiální, ale vím na koho se obrátit* (1x);

- *šm la jsem ur it lidi, se kterejma jsem mohla v rámci organizace mluvit o tom, jak p emej-lím o svý práciõ (1x);*
- *š supervizorku na-í, jinak ne,í a hodn jsem se nau ila na výcviku v kontaktní práci, ty lekto i mi taky hodn moc dali, dává mi ten kurz do dne-ka mocõ (1x);*
- *š na za átku bylo metodické vedení vysloven n jakýho pr vodce, to jsem nem l, a vlastn m to i bavilo u it se za pochoduõ (1x);*
- *š m l jsem; vedoucího a kolegyn í u ili mne v p ímé práci, dnes nad ízený pracovníkõ (1x);*
- *š nebyl, ten p ede mnou ode-el, jsem samostatnej, musel jsem se zorientovat sámõ (1x);*
- *š star-í kolegyn , stále se na ní mohu obrátitõ (1x);*
- *š na za átku nikdo, dnes supervizorõ (1x);*
- *š m l, pár lidí, dnes tým, vedoucíõ (1x).*

Z odpovědí respondentů nevyplývá jednoznačná odpověď, že by osoba, která respondenty vedla v začátcích (její existence i nikoliv) měla vliv na setrvání v oboru. Tento faktor (z hlediska minulosti) není důležitý a má neutrální vlastnost.

Zároveň má vztahovou souvislost s dalším faktorem - sdílení. U všech respondentů se objevilo, že v současnosti existuje někdo, s kým mohou sdílet svou práci, více uvedeno u faktoru sdílení.

## **P edávání znalostí dál**

Uvedený šp edpokládaný faktorõ jsme v otázce . 15 dále nespecifikovali, nechali jsme na respondentech, aby sami ve svých odpovědích up esnili, co pod ním rozum jí.

Na-e vstupní úvaha byla, že možnost své znalosti a zkušenosti předávat někomu dalšímu by mohlo mít přímý vliv na vlastní pocit sounáležitosti s oborem, přímou práci a tím i v konečném důsledku podporovat motivaci k setrvání v oboru. Z odpovědí respondentů vznikly dva směry (pro nás

pojmy), kterým oni chápou –í ení zku–eností dal–ímu subjektu, ozna ili jsme je jako horizontální a vertikální. Horizontálním je my–leno p edávání v rámci jedné úrovn (kolega, ve ejnost, ú astníci konference, apod.), vertikálním zase pod ízení pracovníci, dobrovolníci, atd.

Pojem: šVertikální p edávání zku–eností:

V–ech deset respondent má mořnost ve vertikální form p edávat své zku–enosti (bu pod ízeným pracovník m, nebo dobrovolník m, i stáffist m, pop ípad novým koleg m). U dvou respondent , kte í zvařují odchod z oboru, se objevilo, ře jeden respondent p edávat zku–enosti nechce. V druhém p ípad je respondent ze strany svého vedení delegován do role –kolitele externist m, a koliv se na to necítí (intern mu p edávání zku–enosti nevadí).

Souhrnn z odpov dí respondent nelze pojmu p íkládat vlastnost pozitivní i negativní. Respondenti jej chápou jako sou ást své práce. Nelze z odpov dí respondent v tomto faktoru vid t spojitost s motivací k setrvání v oboru. Podle odpov dí dvou respondent , kte í zvařují odchod z oboru, lze usuzovat, ře motivace k p edávání zku–eností dal–ím osobám v takovém p ípad klesá.

Pojem: šHorizontální p edávání zku–eností:

V odpov dích respondent se ukázalo, ře krom jedné respondentky mají v–ichni mořnost ú astnit se horizontálního p edávání zku–eností mimo svou organizaci ve form p edná–ek, ú astí na regionálních pracovních skupinách, atd. Intern ve své organizaci mají mořnost p edávat své znalosti v–ichni respondenti.

Vliv tohoto pojmu na motivaci pracovník k setrvání v oboru nebyl z odpov dí na otázku . 15 patrný. Ukázalo se v–ak, ře pojem horizontální p edávání zku–eností úzce souvisí s faktorem sdílení, na který jsme se ptali v otázce . 18 a ten (viz níře) poukazuje na d leřitost sdílení své práce, a tedy i svých zku–eností a znalostí s lidmi z oboru.

## Vztah s nadřízeným pracovníkem

Úroveň vztahu pracovníka se svým nadřízeným považuje odborná literatura za klíčový faktor pro chuť odejít (tj. když není dobrý vztah mezi pracovníkem a nadřízeným, vede to dříve i později k odchodu podřízeného, nedojde-li ovšem ke změně situace). Což například i jeden z respondentů uvedl jako důvod odchodu z předchozího zaměstnání stejného typu. Jak se dívají respondenti na význam vztahu s nadřízeným pracovníkem (otázka 16), je patrné odpovědí:

- je důležitý (2x);
- je strážní / hodně důležitý (3x);
- má vliv na stmelování týmu (1x);
- je důležité, aby byl dobrý (1x);

Dále se objevilo:

- nemám ráda přílišnou kontrolu (autonomie rozhodování) (1x);
- aby byl otevřený (2x);
- aby byl založený na demokratickém stylu (1x);
- je stejně důležitý jako vztah s podřízenými (1x);
- měl by být oporou a vědět, co dělá (1x);
- může blokovat práci (1x);
- klíčová je schopnost dohody (co, jak a proč děláme) (1x);
- je důležité, aby byl upozaděný (nadřízený) a dával prostor ostatním (1x).

Respondenti potvrzují, co je uvedené i v odborné literatuře (viz teoretická část diplomové práce), vztah s nadřízeným pracovníkem je významným faktorem. Je nutné ho reflektovat, pracovat na něm (oboustranně) a potvrzuje se to, co je uvedeno u faktoru zaměstnavatelova otevřenost v komunikaci, poskytování opory pro podřízené, předávání kompetencí je nezbytnou součástí

pozice vedoucích pracovníků. Můžeme shrnout, že vztah s nadřízeným pracovníkem může být výrazně negativním faktorem a nefunkující vztah může být příčinou odchodu pracovníka, jak vyplývá z výpovědí dvou respondentů. Nezaznamenali jsme však, že by třeba i výrazně dobrý vztah s nadřízeným byl jediným dostatečným motivem pro setrvání v oboru.

Vztah s nadřízeným označíme jako dvojvládný a ambivalentní faktor.

### **Posun v náplni práce**

Otázkou 17: „Pozorujete posun v náplni vaší práce za dobu působení v této organizaci?“, jsme sledovali například, že posun v náplni práce se může odrazit v motivaci pracovníků k setrvání v oboru.

U všech deseti respondentů se náplň práce od jejich nástupu do organizace vyvíjela. Jen jeden respondent vyjádřil, že tento posun chápe jako silně motivující. Devět respondentů spolu s popisem, jak se náplň práce proměnila, jasně definovali související negativní vliv a postupný nárůst administrativy, spojené s vykazováním příjmu práce, realizací projektů, atd. Jeden respondent například uvedl, že ho tento negativní vliv na práci vedl k přerozdělení rolí v týmu, aby se mohl věnovat i klientské práci.

Faktor vyhodnocujeme jako dvojvládný a negativní, čímž rozumíme, že sice na jednu stranu vnímáme posun v náplni práce jako podporující motivaci pracovníků (prevence stagnace, nudy, apod.), ovšem na stranu druhou vedoucí k zatížení pracovníků administrativou na úkor příjmu práce s klienty. Negativní vliv nárůstu administrativy, spojené s prací v tomto oboru, je patrný bez ohledu na pozici respondenta (zmiňovali jej respondenti působící v příjmu práci, stejně jako ti, jenž působí na vedoucí pozici).

### **Sdílení práce**

Devět z deseti respondentů přímo na otázku 18, zda mají někoho, s kým mohou sdílet svou práci (radosti, starosti s ní spojené), odpovědělo, že mají. Jeden respondent sdělil, že ne (myšleno v soukromém životě). Podle

výpovědí, které se vinuly celými rozhovory, je pro všechny deset respondentů důležitá možnost s někým sdílet svou práci, považují to za důležité. Neždrazovali, zda v soukromém životě nebo ve svém pracovním okolí. Podstatné pro ně je, že někdo takový existuje, má kladný vztah k jejich práci a rozumí jí. Pod sdílením své práce si představují vyměňování informací, zkušeností, stejně jako konzultace a vzájemnou podporu. V jednotlivých odpovědích se v průběhu rozhovoru (nikoliv přímo v odpovědi na otázku . 18) objevil význam existence regionálních pracovních skupin jako důležitá platforma právě pro sdílení, podobný význam pak mají i různé formy supervize a formální i neformální setkávání s kolegy z oboru.

Faktor je vyhodnocen jako jednoznačně pozitivní a důležitý.

### **Tým, týmová spolupráce**

V otázce . 19 (tj. zda se v organizaci respondent pracuje týmově, a jestli to pro ně významné) jsme sledovali, zda respondenti vnímají tým, v němž pracují, jako motivátor pro své pracovní nasazení v oboru.

Z odpovědí respondentů :

- *Šířte, je to ideální pracovat týmově. (1x);*
- *Š...rozhodně, myslím si, že v nízkoprahu to musí fungovat týmově (1x);*
- *Šířte snažíme se o to, je klíčové ty věci sdílet. (1x);*
- *Šano (1x);*
- *Šířte na tom to stojí, každý jsme jedinečný a to přinášíme do týmu. (1x);*
- *Šířte ka jo, obava co bude příští rok. (obměna lidí) (1x);*
- *Šířte pracujeme týmově na všech úrovních. (1x);*
- *Šířte urit, je to podpora, sdílení. (1x);*
- *Šířte takhle fungujeme výborně, (1x);*
- *Š... v malém týmu ano, ve vztahu k řízení vedení to nefunguje. (1x).*

Všechny deset respondentů uvedlo, že se v jejich organizaci pracuje týmově. Jeden respondent sdělil, že vidí zásadní rozdíl týmové práce v jednotlivých částech (v téže organizaci s malými pobočkami) a pak samotná k vedení celé organizace. Jeden respondent uvedl, že se mu bude v budoucnu týmově obměňovat, ale obavy z nového složení týmu vyvažuje přátelská atmosféra v celé organizaci.

Vzhledem k tomu, že se všechny deset respondentů shodlo, že je to pro ně důležité a pracují týmově, dá se usuzovat, že se na tomto faktoru pracuje. Je posilován buď ze strany domovské organizace, nebo jednotlivých členů týmu. Příkladem může být, že někteří respondenti uvedli v jiných částech rozhovoru, že mají týmovou supervizi, nebo neformální akce se spolupracovníky.

Faktor lze vyhodnotit jako pozitivní a důležité. Dobrý tým a spokojenost v něm je silný motivátor pro setrvání v oboru.

## **Spolupráce**

V otázce 20 jsme se ptali, s kým je pro respondenty důležité spolupracovat i v organizaci i mimo ni.

Všechny deset respondentů uvedlo, že je pro ně důležité spolupráce s dalšími lidmi v organizaci, stejně jako subjekty mimo ni, jak zaznamenal u devíti respondentů (mj. policie, lékaři, úřad městské části, jiná nízkoprahová zařízení, zastávající organizace, eská asociace streetwork, regionální pracovní skupiny atd.), považují to za zásadní pro působení na cílovou skupinu. Zároveň se z otázky ukázalo, že spolupráce s jinými lidmi, působící v oboru se vztahem na sdílení své práce, svých znalostí, což souvisí s faktorem sdílení práce a předávání zkušeností. Možnost spolupráce s dalšími lidmi a subjekty (majícími vliv na cílovou skupinu) posiluje motivaci pracovníků. Faktor je důležitý a pozitivní.

## **Podíl na rozvoji oboru, (a podíl na roz-i ování pov domí o oboru)**

Otázka . 21 zní la: šJak se podílíte na rozvoji va-eho oboru? Respektive ó M flete se podílet na roz-i ování pov domí o va-em oboru? Je to pro vás d leffité?õ

Výstupy z odpov dí lze rozd lit na dv ásti. První p ímo na p ínos k rozvoji oboru, ímfl je mún n podíl na prohlubování profesionality oboru, zakotvení v legislativ , p ínosu pro cílovou skupinu, atd. TEst respondent uvedlo, fle n jakým zp sobem participují na rozvoji oboru (nap . ú ast na p edná-kách, psaní metodických materiál , aktivní vystupování na regionálních pracovních skupinách i sm rem k ve ejnosti, atp.). ty i respondenti sd lili, fle se tomu aktivn a v profesionální form nev nují ( asové nebo osobní d vody).

Druhou ást výstup lze ozna it jako roz-i ování pov domí o oboru. Tady v-ech deset respondent jasn vyjád ilo, fle je pro n ú ast na této innosti zásadní. V-ichni v rozhovoru zmínili, fle v t-í pov domí o oboru u ve ejnosti i subjekt , které mohou obor ovliv ovat, je naprosto zásadní a má vliv i na váflnost oboru, jeho financování a budoucnost. V-ech deset respondent cítí jako d leffité -í it informace o nízkoprahových slufbách nejen ve svém okolí, ale v celkovém kontextu jejich práce.

V-ech deset respondent uvedlo, fle vidí velkou slabinu oboru práv v oblasti roz-í enosti pov domí o oboru u laické i odborné ve ejnosti a vidí v tom velký potenciál pro rozvoj do budoucna, zároveň i úkol pro v-echny zainteresované v oboru nízkoprahových slufleb.

Faktor podíl na rozvoji oboru je nutné rozd lit. Podíl na rozvoji oboru nelze pau-áln ozna it za pozitivní (motivující k setrvání v oboru) a d leffitý (významn ovliv ující motivaci k setrvání v oboru). Av-ak podíl na roz-i ování pov domí o oboru je d leffitý a pozitivní.

## Platové ohodnocení

V dotazu na plat a jeho důležitosti pro respondenta (otázka . 22) jsme se dozvěděli:

- *š í je důležitý, když se člověk permanentně pohybuje na hranici mezi bytím a nebytím spoustukrát .ō (1x);*
- *š í co se týče NZDM, tak máme dost nadprůměrný, s tím spokojený jsem, i pokud bych měla přejít na kam jinam za jiný plat, i tak bych pravděpodobně asi odešla z oboru, pokud by to byl výrazný pokles , důležitý to je.ō (1x);*
- *š... moje platové ohodnocení je v podstatě dobré...nehraje pro mne takovou roli jako ten přínosí .ō (1x);*
- *š í dokud mne to existencí neohrožuje, tak to pro mne není prioritou, musel bych dlat práci za dvojnásobek peněz, která by mě vůbec nebavila .ō (1x);*
- *š í je pro mě důležitý, i jsem s ním smířený, ale rozhodně ne spokojený.ō (1x);*
- *š í jsem podhodnocen, i tady s tím ohodnocením je spojená strana nestabilita, i protože se setkáváme s různým typem násilí, i tak je to hodně podhodnocený nedovolí mi to žádnou stabilitu, takže důležitý je to pro mě hodně .ō (1x);*
- *š í já to vůbec nesleduju, abych se nemusela rozčilovat, i měflu si to dovolit takhle dlatí .ō (respondentka není na své ekonomické zázemí sama) (1x);*
- *š í je fakt průměrný, realita je taková, ale nepijde mi dobře se s tím smířovat .ō (1x);*
- *š í není na prvním místě, i, musím mít nějakou úroveň peněz, abych se uřívila, ale na druhou stranu jsem ochotná jít s penězi o maličkost, když ta práce bude jako dobrá a kolektivní .ō (1x);*

- *Ší prost s tím vyfijju a v tý sou asný chvíli, m to ák hrozn netrápí,í m la bych rad-i víc pen z, ale do tý práce jsem -la s tím, fle to tak prost jeí ò (1x).*

TMest respondent jasn vyjád ilo, fle je pro n platové ohodnocení d leflité. Výraznou nespokojenost projevilo p t respondent . V-ichni respondenti si uv domovali p i vstupu do oboru, fle platové ohodnocení nebude adekvátní k náro nosti vykonávané práce. Pokud respondentovi vý-e platu nep i-la d leflitá, bylo to dáno ekonomickým zaji-t ním z jiných zdroj (2 respondenti). Zji-t ní se dají shrnout slovy, fle vý-e platu m fle být niř-í, je-li kompenzována jinde, i jinak. Zárove bude mít faktor plat velmi silný dopad na rozhodování respondent p i jakékoliv zm n u jiných faktor na to, zda setrvají v oboru.

Faktor lze ozna it za d leflitý a má negativní vlastnost (m fle oslabovat motivaci pracovník setrvat v oboru). Zárove velmi souvisí s jiným faktorem, který je rozpracován v pasáři švyno ené faktoryò a sice financování NZDM.

### **Pocit š pomáhám druhýmò**

V otázce . 23 jsme se ptali: š Máte pocit, fle svou prací pomáháte? Jak je pro vás tento pocit d leflitý?ò

V-ech deset respondent uvedlo, fle mají pocit, fle svou prací pomáhají. Pocit d leflitosti nebyl slovn vyjád en. Vnímají svou práci jako prosp -nou, smysluplnou, a koliv si v-ichni uv domují, fle nemohu pomoci v-em.

Faktor má d leflitý a pozitivní vliv na motivaci pracovník v setrvání v oboru.

### **Supervize**

Supervize slouřlí jako nástroj k dal-ímu rozvoji a zvy-ování kompetentnosti pracovník . Vzhledem k jejímu významu jsme ji za adili jako samostatný faktor. P edpokládali jsme, fle supervize m fle mít vliv na

setrvávání pracovníků v oboru. K supervizi se vále otázka . 24 ó šJak vnímáte supervizi? Probíhá ve va-í organizaci, a jaký druh?õ

U p ti respondent zozn lo, fe kvalita supervize je závislá na supervizorovi (výb r vhodné osoby, kvalifikace, schopnosti). V-ech deset respondent nepochybuje o její d lefitosti a p ínosu. Ve v-ech deseti p ípadech probíhá v organizaci n jaká forma supervize. Jeden respondent uvedl, fe kvalitní supervize je jedna z v cí, co ho drfí v sou asné organizaci.

Je patrný rozdíl mezi tím, jak respondenti vnímají supervizi (má pro n význam i sama o sob , pro jejich sebe rozvoj) a dal-í vzd lávání (chápou jej jako n co, co jim pomáhá v sou asné práci, tj. jako sou ást práce). Supervize má vy-í motiva ní potenciál. Supervize je vyhodnocena jako jednozna n d lefitý pozitivní faktor pro motivaci pracovníků setrvat v oboru.

## **Kompetentnost**

Otázkou . 25: šCítíte se ke své práci kompetentní? Umí vedení va-í organizace p edávat kompetence?õ jsme mí ili na zji-t ní, zda v domí o své roli v organizaci a s ní spojená odpov dnost a sv ené pravomoci, m fe ovliv ovat motivaci pracovníků .

Dev t respondent vyjád ilo názor, fe se kompetentní cítí. Jeden respondent uvedl, fe *šjak kdyõ*. U v-ech respondent zozn lo, fe se pocit kompetentnosti dostavil postupn , s nabíráním zku-eností a dobou p sobení v oboru.

U související otázky, zda jim vedení p edává kompetence, panovaly rozdílné názory. Dv respondentky se nevyjád ily, ty i respondenti uvedli, fe ano, jedna respondentka, fe si na v-ep í-la sama a dva respondenti uvedli, fe vedení kompetence p edává bu omezen , nebo ambivalentn . Jedna respondentka uvedla, fe má ze strany vedení své kompetence omezené.

Z odpov dí bylo patrné, fe pocit odpov dnosti za svou roli a sv ené pravomoci (kompetentnost) povafují respondenti za d lefité. Co m fe ovliv ovat jejich motivaci k setrvání v oboru, je p edávání pravomocí a odpov dnosti ze strany vedení organizace. V-ichni t i respondenti (2 muffi a

jedna třetina), kteří uvedli, že ze strany vedení není předávání kompetencí v pořádku, zvažují nebo plánují odchod z organizace. Faktor kompetentnost lze označit za dvojvládný a ambivalentní.

#### **4.6.2 Vynošené faktory**

Až dosud jsme se v rámci faktorů dopředu předpokládáním. Nyní se zaměříme na faktory, které se spontánně vynořily ve výpovědích respondentů.

##### **Administrativa**

Nárůst administrativy v průběhu doby působení v oboru zmíněný v jednotlivých rozhovorech všech deset respondentů. Jednoznačně negativní kritiku zaujalo šest respondentů - nárůst administrativy pozorují v oblasti vykazování práce (různé statistiky pro každý oprávněný subjekt), účast na fundraisingových aktivitách (například žádosti o granty a každá žádost jiné požadavky), a tyto administrativní činnosti narůstají na úkor přímé práce s klienty.

Faktor je viděn jako dvojvládný a negativní.

##### **Cílová skupina**

Všech deset respondentů vyjádřilo kladný vztah k cílové skupině poskytovaných služeb. Zároveň se u všech objevilo, že cílová skupina, je pro ně motivátor pro práci v tomto oboru. Faktor je pozitivní a dvojvládný.

## **Financování NZDM**

Devět respondentů se ve svých výpovědích opakovaně vracelo k financování této sociální služby a vyjadřovali nespokojenost se současným stavem.

Šest respondentů uvedlo jako zásadní problém celý systém financování (platby na chod služeb přicházejí pozdě, platy jsou podhodnocené, nejistota, zda bude organizace fungovat i příští rok a v jakém rozsahu bude moci poskytovat své služby cílové skupině, odraz financování na počet a výše úvazků v organizaci, atd.).

Uvedený faktor je silněji než výše zmíněný faktor platů tím, že je daný a tímto zmnitelný, nevidí respondenti perspektivu, že by to mohlo být v dohledné době lepší. Faktor je tedy leflitý a negativní.

## **Kariérní postup**

U čtyř respondentů se spontánně objevil pojem postup v rámci oboru, ve smyslu stoupat po kariérním schématu. Dvakrát byl vertikální růst hodnocen jako kladný motivátor pro setrvání v oboru do budoucna. Ve dvou dalších případech byl naopak hodnocen jako negativní krok, především z důvodu ztráty vyšší míry kontaktu s cílovou skupinou na úkor povinností spojených s vedoucí pozicí. Faktor označíme za ambivalentní a nelze konstatovat, zda je tedy leflitý či ne.

## **Komunikace s vedením**

Dva respondenti, kteří zvažují odchod z organizace, kde právě pracují, v rozhovoru sdělili, že je pro ně obtížnější komunikace ze strany vedení organizace, ambivalentní předávání informací a pravomocí, apod. Tento faktor je pro uvedené respondenty tedy leflitý a negativní. V celkovém kontextu však může být ambivalentní.

## **Nový obor**

V devíti případech se v rozhovorech vynořil faktor, který jsme označili jako šnový obor. Pod toto označení jsme zahrnuli všechny zmínky, související s tím, že nízkoprahové služby jsou stále relativně mladý obor a neustále se vyvíjí (legislativně, metodicky, formy a způsob práce, hranice, atp.). Na jednu stranu je pozitivně přijímána kreativita práce, kterou tímto oborem umožněno je. Zároveň jsou s negativním nádechem popisovány další aspekty tohoto vývoje (přibývání administrativy, postupné zpeřování pravidel, atp.). Faktor lze vyhodnotit jako ambivalentní a dilematický.

## **Posun u klientů a vliv na ně**

U všech deseti respondentů se objevilo, že je pro ně dilematické vidět u jejich klientů posun (pozitivní vliv na jejich život, rozvoj dovedností, i drobné pozitivní změny). Všichni vnímají jako silný motivátor, když se cokoli v práci s klienty povede. Zároveň si uvědomují negativní stránku celé věci, tj. vnímaný nedostatek kontroly nad osudem klienta, u jedné respondentky dokonce obava z negativního ovlivnění klienta (vliv škařených vrstevníků na mladší návštěvníky zařízení). V odpovědích všech respondentů se objevilo, že si uvědomují, že nemohou pomoci všem, zároveň je to i drobné změny k lepšímu.

Faktor vyhodnocujeme jako dilematický a s převážně pozitivním vnímáním (mimo jiné pozitivně, ale při vyšší koncentraci neúspěchu i negativně ovlivňovat motivaci pracovníků k setrvání v oboru).

## **Pozitivní zpětná vazba**

U čtyř respondentů je v odpovědích explicitně vyjádřeno, že je pro ně dilematická pozitivní zpětná vazba, buď přímo od klientů, nebo okolí (kolegové, apod.). Za pozitivní zpětnou vazbu lze dle odpovědí považovat: poděkování, ocenění, omluva klienta, když něco provede, apod.

U zbývajících –esti respondent se tento faktor naopak vyskytoval implicitně a lze jej srovnávat s faktorem posun u klient (něco se povede, pozitivní změna, apod.).

V celkovém kontextu výzkumné otázky faktor vyhodnocujeme jako pozitivní, dleflitý.

### **Pracovní doba**

U čtyř respondent (tři ženy, jeden muž) se v rozhovoru vynořil jako silně negativní a dleflitý faktor pracovní doba (nízkoprahová zařízení pro děti a mládež mají otevírací dobu v odpoledních a večerních hodinách). Tyto respondentky dávaly pracovní dobu do souvislosti s plánováním budoucnosti, resp. založením rodiny, kdy si neumí představit sloučení těchto dvou oblastí svého života. Faktor je v celkovém kontextu diplomové práce hodnocen jako negativní a dleflitý.

### **Systém poskytování nízkoprahových služeb**

Věch deset respondent v rozhovoru nastínilo, že výrazně demotivující je pro ně nastavení systému (financování, administrativní požadavky) poskytování nízkoprahových služeb, který je chaotický a přináší neustálou nejistotu. Konkrétně například zaznamenala kritiku rozdílného vykazování práce, statistických údajů, nepřehlednost rozdělování dotací mezi jednotlivá zařízení, atp.

Uvedený faktor se prolíná se zmíněnými faktory administrativa a financování NZDM, lze jej vnímat jako negativní a dleflitý.

### **Vztahy s okolím**

Dvě respondentky se v rozhovoru zmínily, že v jejich práci jsou také vztahy s okolím v místě, kde působí jejich zařízení. Jedná se o kritiku existence zařízení v bytové zástavbě ze strany sousedů a s tím spojené shromažďování

cílové skupiny v daném místě. Další respondent se domnívá, že umístění nízkoprahového zařízení není vhodné zvolené v dané lokalitě, kde se nachází. Naopak z výpovědí jiných též dotázaných se ukázalo, že vztahy s okolím jsou dobré a panuje oboustranný podíl na jejich budování.

Tento faktor je hodnocen jako dvojřetý a ambivalentní.

### **Vytvořený vztah s klienty**

U všech deseti respondentů se objevilo, že vytvářený vztah s klienty, jako přirozená součást jejich práce, je pro ně motivující. Pokud respondenti hovořili o vztahu s klienty, tak jej popisovali jako postupně budovaný. Roli zásadu lze spatřovat v navozování vzájemné důvěry a prohlubování ochoty ke spolupráci, sebe rozvoji ze strany klientů. Faktor je pozitivní a dvojřetý.

### **Zábava**

Subjektivní faktor, ne zcela vysvětlený o individuální názor, který uvedlo všech 10 respondentů, že je práce baví. Vyplývá to z charakteru činnosti a vztahu s klienty, samotné náplně práce s vysokým podílem hry a jiných kreativních činností (pořádání akcí pro klienty, atd.), vliv na cílovou skupinu, apod.

Faktor je jednoznačně dvojřetý a pozitivní.

### **Změna zařízení**

V otázce 8 a 9 rozhovoru jsme se dotazovali na to, jak by respondenti reagovali na odchod ze současného zařízení, kde pracují. Konkrétně nás zajímalo, zda by šli do jiného zařízení, poskytujícího stejné či podobné služby v oblasti NZDM. Zde jsme nepředpokládali žádný faktor. Z odpovědí respondentů se dá usuzovat, že i změna zařízení lze chápat jako faktor, mající vliv na motivaci pracovníků setrvávat v oboru (např. zda při odchodu

z organizace, kde p sobí, by -li do jiné, podobného typu, nebo by rad ji zvolili zm nu pracovního zam ení).

V sedmi p ípadech se vyskytla odpov , fle o zm n za ízení spí-e, nebo v bec neuvafluji. Z toho jeden respondent práv tuto zm nu v minulosti u inil a nyní je v sou asném za ízení spokojen. Dal-í respondent uvedl, fle váfln zvafluje odchod z celého oboru, tudífl tato varianta pro n j není e-ením. Jeden dotazovaný by ne-el jinam, protofle v sou asné organizaci má finan ní ohodnocení vy-í nefl v jiných, a pokud by m l flít v hlavním m st , nep ípadá to pro n j v úvahu. ty i respondenti uvedli jako d vod p edev-ím fakt, fle se jim na sou asném míst líbí.

U t í dotazovaných se naopak objevilo, fle šano, aleo, ímfl máme na mysli, fle specifikovali nároky na takovou zm nu (zazn lo: 2x podobná cílová skupina, 1x typ organizace, 1x zku-enost). Faktor nevyhodnocujeme ó viz kapitola 4.7 (shrnutí).

### 4.6.3 Obrana proti vyho ení / odchodu z oboru

Vzhledem k tomu, fle do výzkumu byli za azení respondenti, kte í pracují v oboru déle nefl dva roky, domníváme se, fle jejich p íklad toho, jak se brání vyho ení, je pro téma této práce d leflitý.

V rozhovorech jsme pracovali v otázce . 11 s tím, co sami respondenti d lají proto, aby neode-li (ze sou asného za ízení, z oboru v bec). U jednoho respondenta, který váfln zvafluje odchod z oboru, bylo v odpov dí uvedeno vysv tlení, pro z ejm odejde. Na jeho p íklad je zajímavé, fle v rozhovoru uvedl, fle jednou ufl z oboru na as ode-el a posléze se op t vrátil (sám to ozna il za švy i-t ní hlavyo).

V ostatních devíti odpov dí na otázku jsme se dozv d li:

- *š... snaflm se vzd lávat v tématech, který m zajímaj, ...supervize je prost edek, kterej mn hodn pomáhá,...hlídat si hranice,...mít n jakej sv j as, kterej mám vyhrazenej sob , svejm innostem...a snaflm se*

*sportovat, chodit ven, být s přítelkyní, když máme volno,...to mi taky pomáhá mít svoje koníčky a být aktivní ve volném čase.*

- *šlápkuji zkouším být kompromisní v těch kterých v čech, ve kterých nejsem nucen rušit zásady a dlat práci dobře, a aby práce nepřinášela úfitek, tak se snažím nechodit do tak emotivních situací a to jenom jak trochu přeflétnout a fungovat lépe a potom to konzultovat s kolegy, nic.*
- *šlápkuji aktivně dlat to, třeba se snažím nebýt zavázaný jenom u nás v organizaci, ale být v kontaktu i s lidmi z oboru o jiných organizacích a plus dlat jenom tu práci jedničkou takhle mít to roznořeno. Snažit se zabavit.*
- *šlápkuji snažím se řešit problémy, který jsou, nenechávat je vyhnívat. Hájím ty priority toho zájmu. A snažím se to mít v sobě srovnaný, abychom to bavilo.*
- *šlápkuji já jsem si v první řadě sehnala druhou práci, abych si v práci mohla dovolit tady být, nebo abych doplnila ten svůj výdělek (respondentka pracuje na ústečném úvazek, pozn.). A takhle to těhle kombinuju, třeba to asi bude tohle. Nebo mám ještě dlat koníčky vedle, který mě drží přitom, abych nevyhořela, abych měla nějak relax úplně mimo, třeba i bez lidí. A to mě nabíje.*
- *šlápkuji tak zvolila jsem si nějak životní způsob, který není moc finančně náročný. To je asi hlavní věc, kterou dlat v téhle práci, který se rozhodnou dlat v neziskovém sektoru.*
- *šlápkuji hodně se snažím mluvit s lidmi z týmu, o věcech, který se dělají na klubu, témata řešíme, pravidelně se setkáváme. Pak chodím do pracovní skupiny taky trochu sdílet ty zkušenosti. Pak na různé kurzy a vzdělávání a v práci s lidmi, kteří už trochu znám z toho oboru. A pak jsem taky začala individuální supervizi vedení, ...aby se to nějak hlo a zrovnalo, abych si z toho taky odnášela něco. Je to funkční.*
- *šlápkuji spoustu věcí odkládám. Ale snažím se moc v práci neposouvat, když nemusím, protože na to pořád myslím, a to není dobře. Snažím se oddělovat svůj život od pracovního. A mně pomáhá*

*soukromej odpovínek. A ufl v jakýkoliv form , b hání, kolo, jakofe úpln vypustit.õ*

- *š í co se týká p sobení na tom klubu nebo vztahu s t ma d tma, tak asi mámí p irozenou zpáte ku, která se mn nashartuje, kdyfl n co jako neklapeí a jako víceménn ve v t-in asu se fakt do tý práce t -ím. A kdyfl m to nebaví anebo nejde mi to, nemám prost náladu, tak to jako ne e-ím a nechávam to bejt, a prost nahodím se do takovýho jako útlumového režimu. Takfe tímhle si to n jak kompenzuju, abych prost nevyho ela...ví-, mám rada lidi kolem sebe, který jsou kamarádama.õ*

Na základ uvedených odpov dí lze konstatovat, fe odpov di korespondují s tím, co jsme uvedli dle Jankovského (2003) v podkapitole 3.5 této práce (stran 39 ó 40).

Respondenti znají a pouflívají nástroje k prevenci syndromu vyho ení. Mezi hlavní obranné kroky lze zahrnout: aktivní volno asové aktivity (sport, atd.), vzd lávání a sebe rozvoj, práce na zdravé sebereflexi, vytvá ení si osobních hranic a nadhledu. V neposlední ad téfl sdílení práce (radostí, starostí, zku-eností, informací obecn ) s dal-ími lidmi.

## 4.7 Shrnutí

V předchozí kapitole jsme představili formou kvalitativní analýzy odpovědi na výzkumnou otázku, která se jako nitvine celým textem práce: *šJaké pozitivní a negativní faktory ovlivují setrvání pracovníků v nízkoprahových službách?š*

Nyní shrneme, k čemu jsme došli. Máme celou řadu faktorů, které mohou ovlivňovat nebo přímo ovlivňují motivaci pracovníků v nízkoprahových službách.

U dimenzí deflitý / nedeflitý faktor pro pracovníky musíme konstatovat, že v této práci se pracovalo především s deflitými faktory, tzn. spíše významně ovlivňujícími motivaci pracovníků. Jen dva faktory o kariérní postup a faktor vedení a pomáhání v záležitostech pracovníků v oboru - jsme na základě výpovědí výzkumného vzorku nemohli označit jako deflité.

Za hlavní důležitý hledisko proto ve shrnutí důležitých závěrů, k nimž jsme došli, vezmeme možnost faktorů ovlivnit vlastními silami o a ufl pracovníky nebo jejich nadřízenými o nebo naopak o nemožnost s takovým faktorem n co udlat.

U těchto faktorů, které je možné ovlivnit, zároveň naznačíme, jaký směr můžeme očekávat pozitivní výsledky. U druhé skupiny se omezíme na jejich výčet a obecná doporučení.

Na základě použité výzkumné metody jsme zjistili, že mezi polaritou pozitivní a negativní vlastností jednotlivých faktorů, můžeme mít v reálném prostředí faktory i vlastnosti ambivalentní (pozitivní i negativně ovlivňují motivaci o záleží na jeho intenzitě a dalších vlivech), anebo neutrální vlastnosti (motivaci neovlivňuje žádným směrem). Z toho důvodu začneme v následujícím textu faktory i podle tohoto aspektu.

#### 4.7.1 Faktory ovlivnitelné

##### *pozitivní*

##### *Podíl na rozvoji oboru (a není pov domí o oboru)*

Podle odpovědí respondentů lze shrnout, že u těchto pracovníků, kteří považují svou účast na rozvoji oboru za důležitou (být budovatelem oboru), je motivující ze strany vedení organizace podporovat je v jejich aktivitách. Stejně jako je motivující podporovat pracovníky v participaci na public relations nejen domovské organizace, ale celého oboru, v němž působí.

##### *Sdílení práce*

Má zásadní vliv na motivaci pracovníků v oboru a je žádoucí ze strany domovské organizace je maximálně podporovat. Jednak formou intervizních setkání týmu, supervize, dále možnostmi se účastnit odborné platformy pro sdílení dobré praxe (konference, regionální pracovní skupiny, skupiny pro vedoucí pracovníky, apod.).

##### *Spolupráce*

Tento faktor je nutné chápat jako to, že pracovník má možnost spolupracovat s jinými subjekty na plnění společného cíle. Cit pro spolupráci je pracovníkům v NZDM vlastní, a proto i silně motivují. Snaha o síťování služeb v místní komunitě směřující k cílové skupině je součástí odpovědné role nejen vedoucího pracovníka NZDM, ale i jednotlivých kontaktních pracovníků. Je motivující ze strany zaměstnavatele, potažmo zizovatelů, v tom nebránit (když ufl ne podporovat).

##### *Supervize*

Je naprosto zásadní, motivující faktor, který podporuje setrvávání pracovníků v oboru. Její působnost závisí na osobě supervizora, je tedy nutné klást zásadní důraz na jeho volbu (kvalifikace, znalosti, osobnostní předpoklady). Tento

výstup z výzkumné části práce je podpořen šPr zkumem názor a zku-eností se supervizí v nízkoprahových službách,ø který shrnuje Petr Klíma (2004, s. 76) slovy: *šPr zkum potvrdil asto diskutovaný názor, fle v podmínkách obou typ sociálních služeb (kontaktní centra a nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, pozn.) není supervize pouze formálním napln ěním standard (kvality sociálních služeb, pozn.). P evařuje d raz na její kvalitu a zejména výbě r supervizorů*

#### *Tým, týmová spolupráce*

Je bezesporu pozitivním motiva ěním faktorem, který je v oboru podporován formálními i neformálními zp soby v-emi zainteresovanými stranami.

#### *Vytvo ěný vztah s klienty*

Jedná se o jednozna ěn pozitivní motiva ění faktor, který ovliv ují sami pracovníci. Oni sami si musí být v domi d ležitosti tohoto faktoru pro napl ování smyslu nízkoprahových služeb (viz str. 30 - 31) a pro sv j pocit smysluplnosti práce.

#### *Zábava*

Ozna ění tohoto faktoru m fle být zavád ějící. Pod tímto pojmem shrnujeme prohlá- ění prakticky v-ech pracovník , kte í uvedli, fle je práce baví. Oni sami vnímají ohrožení uvedeného pocitu zahlcením administrativou. Jakkoliv tento faktor m fle být zleh ován, je nedílnou sou částí chuti lidí pracovat v nízkoprahových službách.

#### ***negativní***

##### *Administrativa*

Pokud není možné p ěnést část administrativní práce na specializovaného pracovníka, doporu ujeme její rovnom ěrné rozdělení na v-echny ěny týmu (netýká se výkaznictví vlastní p ěmé práce), argumenty pro podporu tohoto tvrzení vycházejí z výpov ědí respondent ů a teoretické části diplomové práce.

## ***neutrální***

### *Další vzdělávání*

Považujeme jej jako samozřejmou nutnost pro práci v NZDM, tudíž ani pozitivně ani negativně neovlivňuje motivaci.

### *Podávání znalostí dál*

Je přirozenou součástí náplně práce, proto jej nelze označit jako motivující ani demotivující faktor, nebo nemá vliv na rozhodování pracovníků, zda setrvávají i neseťvají v oboru.

### *Vedení, pomáhání (nikým v práci, pozitivní autorita)*

Vyhodnocení tohoto faktoru stavíme na výpovědích nulté generace (nikteří z účastníků výzkumu stáli u zrodu oboru NZDM a svých organizací), tudíž v nich kterých případech neměli o koho se opírat a kým se nechat vést. Pro ty, kteří měli to štěstí, že jim v začátcích jejich práce někdo pomáhal, je to samozřejmě součástí adaptace v tomto typu organizace a více o ní nepřemýšlejí. Přes dosavadní zkušenosti do budoucna doporučíme pracovat s tímto faktorem jako pozitivním motivátorem a zdůrazňovat úlohu role garanta v NZDM.

## ***ambivalentní***

### *Kariérní postup*

Z výpovědí respondentů vyplývá, že pro některé pracovníky není kariérní postup motivací, naopak pro jiné ano. Cílem nás vede k závěru, že je vhodné, aby zaměstnavatel s tímto faktorem pracoval a v rámci pravidelného hodnocení odhaloval potenciál a osobní kariérní plány svých pracovníků.

Zároveň je na každém pracovníkovi velký díl vlastní sebereflexe, do jaké míry opravdu stojí o kariérní postup. Tento krok může vést k omezení či ztrátě přímého kontaktu s cílovou skupinou, a tím k úbytku pro vztáhu zásadního motivátoru pro práci v tomto oboru.

Závěr je podpořen teoretickou částí diplomové práce (mj. Jankovský, 2003, uvedeno na str. 39).

#### *Kompetentnost*

Faktor je pro pracovníky velmi významný, z toho důvodu je nutná větší jasnost v pravomocích a odpovědnostech každého pracovníka, mj. v naplňování Standardu kvality sociálních služeb - zejm. čl. 9 a čl. 10 v každodenním chodu organizace a podpora vedení v dalším vzdělávání a osobnostním rozvoji pracovníků.

Závěr je podpořen teoretickou částí práce, (zejm. kapitola 2.5). Hluběji se problematice kompetentnosti pracovníků věnuje práce: ŠProblematika kompetencí pracovníků nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (Kocourek, 2012 [ONLINE]).

#### *Komunikace s vedením*

Zásadním způsobem ovlivňuje motivaci pracovníků. V případě dobré (aktivní a otevřené) komunikace působí kladně, v opačném případě je významným motivátorem pro odchod z dané organizace. Nelze nedoporučit vedoucím pracovníkům v NZDM, aby komunikaci se svými podřízenými v nově nastavené pozornosti (zvláště dříve klademe na velké organizace s hierarchickým uspořádáním důležitost strategických rozhodnutí, nových metodických pokynů, apod.).

#### *Vztah s nadřízeným pracovníkem*

Oboustranně fungující vztah mezi pracovníkem a jeho nadřízeným může být výrazně motivující, na druhé straně v případě komplikací i silně demotivující. Tento vztah však ovlivní obě strany, to znamená, že i nadřízený pracovník je může silně ovlivňovat. Doporučujeme v nově nastavené pozornosti vytvoření korektního pracovního vztahu, s důrazem na pochopení obou dvou rolí.

### *Vztahy s okolím*

Faktor lze považovat jako ambivalentní na základě výstupů z výzkumné části práce, nicméně zdá se, že je ovlivnitelný pracovníkem samotným. To znamená, že vlastní iniciativou (se zájmem o organizaci) lze pracovat na vztazích s okolím za účelem zlepšení, kde pracovník působí, a tím v důsledku na pozitivní změny ve vnímání jeho pracovní a cílové skupiny okolními subjekty (sousedy, komunitou, apod.).

### *Záměry zaměstnavatele*

Faktor může být pozitivní, pakliže naplňuje očekávání a není kdy i nereálné představy pracovníků. Což ovšem v praxi nemusí vždy fungovat, proto je tento faktor mnohdy vnímán jako negativní. Je nutné si uvědomovat, že i záměry zaměstnavatele ovlivní vnější okolnosti, které nemohou být změněny. Motivací může být pozitivním způsobem ovlivňovat interpretaci těchto okolností samotným pracovníkem.

Z průzkumu se ukazuje, že očekávání pracovníků vztahem k jejich práci ze strany vedení organizace (například formou ústní zpětné vazby, finanční i nefinanční odměnou, apod.).

## **4.7.2 Faktory neovlivnitelné**

### *pozitivní*

#### *Cílová skupina*

Je ufi základním předpokladem pro volbu tohoto povolání. Je více než zřejmé, že trvale posiluje pozitivní motivaci pracovníka (pokud u něj nedojde k přechodu k syndromu vyhoření).

#### *Posun u klientů / vliv na ně*

Vliv na klienty, nabízení pomoci a podpory je jednou z primárních složek práce s cílovou skupinou. Znáť hranice pomoci je důležitou schopností každého pracovníka, podporovanou sebe rozvojem, supervizí a sdílením své práce.

Každá i drobná změna v pozitivním slova smyslu v život klienta je silným stimulem pro setrvání pracovníka v oboru.

#### *Pocit š pomáhám druhým*

S tímto faktorem ufl pracovník do oboru p ichází.

#### *Pozitivní zp tná vazba*

Každého lov ka pot í kladná odezva druhého. V této práci to platí beze zbytku. Nelze si ji vynucovat, musí p ijít sama jako reakce na pracovníkovu innost a chování. Coflnic nem ní na tom, fle je to vysoce motiva ní faktor.

#### *Zam stnanecké výhody*

Je faktor ze strany adového pracovníka neovlivnitelný, nicmén pro jeho motivaci má pozitivní vliv a v ad p ípad vyvafluje faktor nedostate ného platu. Doporu ujeme vedení jednotlivých organizací zd raz ovat roli a význam i mnohdy neviditelných zam stnaneckých výhod (nap . mořnost vyuffívát IT vybavení, apod.)

### ***negativní***

#### *Financování NZDM*

##### *Platové ohodnocení*

##### *Systém poskytování nízkoprahových slufleb*

V-echny ti uvedené faktory spolu úzce souvisí. Z ad pracovník zaznívají silné hlasy po změ n . Ta z ejm nebude mořná bez vlastní iniciativy, která je v-ak na vy-í úrovni, nefl jsou mořnosti jednotlivc , je pot eba postupovat jednotn .

Proto vznikají pracovní skupiny vedoucích za ízení, kde se p ipravují podn ty pro změ ny v systému poskytování nízkoprahových slufleb (vykazování práce, statistiky, hodnocení řádostí o dotace, atp.), dále zástupci eské asociace streetwork (zast e-ující organizace) lobbují ve prosp ch NZDM na vládní úrovni. Proces je to pomalý a nejistý.

Zároveň s tím postupně probíhá snaha zvýšit povědomí o oboru a jeho důležitosti na všech frontách (instituce, odborná veřejnost, laická veřejnost a potenciální donátoři). Postupně cíleným PR přitáhnou pozornost k oboru a pomoci mu získat větší respekt a zájem, včetně financování.

### *Posun v náplni práce*

Jako důsledek posunu je často vnímán nárůst administrativy a dalších činností, které přímo nesouvisejí s výkonem pozice. Proto jsme je zařadili mezi negativní faktory. Proměny náplně práce jsou součástí vývoje oboru a musí se s tím počítat, zároveň je potřeba ze strany vedení umět pracovat s aspekty tohoto faktoru (viz faktor administrativa, kompetentnost).

### *Pracovní doba*

Vychází z charakteru práce a je ze své podstaty nezměnitelná. Nezbyvá než se s tímto faktorem dopředu smířit. Pro pracovníky /nice, kteří plánují zakládat rodinu je kladen o to větší důraz rozvrhnout své plány a očekávání, proto řešení takovéto práce se standardními nároky rodinného života není jednoduché a v mnoha případech vlastně nerealizovatelné. Nabízí se možnost zastat alespoň částečným úvazkem v oboru, nebo přejít na metodicky zaměřenou pozici (což není vždy možné). Tento faktor je vysoce individuální na řešení situace a není v moci této práce jej vyřešit. Pro obor je to jeden z nejčastějších důvodů fluktuace pracovníků.

### ***ambivalentní***

#### *Nový obor*

NZDM je považován za vyvíjejícím se oborem, ale u nás zde není tolik svobody v poskytování péče jako dříve, což pozitivně i negativně ovlivňuje mladé pracovníky, kteří přicházejí v práci (na jednu stranu vlivem zakotvenosti pravidel, na stranu druhé více výkazů, atp.). Ambivalentnost je podpořena i teoretickou částí práce, kde uvádíme pohled Zahradníka (2007) na hranice oboru (s. 25).

### 4.7.3 Faktory nezávislé

Samostatně analyzujeme faktor *Změna zájmu*, který nelze vyhodnotit jako pozitivní či negativní vlivující setrvání v oboru. Z rozhovorů s respondenty, kde sedm z nich uvedlo, že by do jiného zájmu nešli a těší se, že jen za určitých a specifických podmínek, se ukázalo, že tento faktor je svébytný. V celé práci jsme se snažili prezentovat tyto faktory, které ovlivňují setrvání v oboru, zároveň jsme zdůraznili význam vztahu mezi pracovníkem a klienty. Vztah se vytváří postupně a často jej přetřihne odchod pracovníka, kteří s klienty pracují na jejich individuální zakázce (označení rámce poskytované sociální služby konkrétnímu jedinci). V teoretické části diplomové práce uvádíme pohled Jankovského (2003) na tuto problematiku a dle něj i tento krok nemusí být spásným, pokud vznikl na základě unáhleného rozhodnutí.

Zároveň ze zkušenosti jednoho respondent - právě rozhodnutí v minulosti opustit zájmu, kde nebyl spokojen, a přejít do jiného šlo vedlo k tomu, že nakonec v oboru působí již 6 let, z toho pět i roky na současném pracovišti a aktivně se podílí na odborném rozvoji oboru.

Můžeme konstatovat, že změna zájmu má pro pracovníky podporu v motivaci setrvat v oboru, ale v konečném důsledku je pro podporu smyslu této práce ambivalentní. Pracovník v oboru zůstane, ale změna zájmu, to znamená, že opustí cílovou skupinu, s níž pracoval, a tím řeší problém, který byl spouštěcím mechanismem pro vznik této práce.

## ZÁV R

Celá diplomová práce pracuje s východiskem, že význam pracovníka v péči o klienta pro naplnění smyslu nízkoprahových služeb je nezastupitelný. Mimo jiné jsme v úvodu uvedli, že taková práce s klienty je podmíněna i tím, že nedochází k velké fluktuaci pracovníků v nízkoprahovém zařízení, kam přichází, resp. v nízkoprahových službách, které vyúsťují. Cílem je. Vztah s klientem se navazuje pomalu a postupně. Nastolení dialogu a prostředí pro hlubší práci (tj. nenabízet jen volnočasové aktivity) probíhá postupně a v případě, že pracovník po roce, dvou odejde, a tak se to opakuje, nepřináší potěšení pro nízkoprahových služeb pro klienty. Tato myšlenka je v oboru nízkoprahových služeb známá a probíhá snaha s tím naložit. Naše práce je dalším příspěvkem k uchopení problematiky.

V teoretické části jsme legislativně a odborně vymezili hranice nízkoprahových služeb, popsali význam a roli pracovníka nízkoprahových služeb, a na základě odborné literatury představili teoretické základy pro výzkumnou část práce.

Praktická část práce si nekladla za cíl pouhým postihnout všechny možné vlivy, ovlivňující motivaci pracovníků k setrvání v oboru. Snažili jsme se na vzorku deseti respondentů prezentovat tyto významné a prostřednictvím probíhajícího výzkumu a též ve srovnání s odbornou literaturou odhalené faktory.

V celkovém kontextu práce lze říci, že jsme splnili zadání, které jsme si na začátku stanovili, a sice získali odpověď na výzkumnou otázku: „Jaké pozitivní a negativní vlivy působí na motivaci pracovníka setrvat v oboru?“ Zároveň jsme u těchto faktorů, které považujeme za ovlivnitelné, navrhli možnost další podpory, nebo eliminace jejich vlivu, podle toho, jak působí.

Osobně bychom si mohli najít některé z negativních faktorů, které působí na systémové úrovni, takové změny jsou však mimo dosah naší práce. Víme přitom o některých výše rozebraných faktorech, které lze ovlivnit i na nižší úrovni celého oboru nízkoprahových služeb, a tím minimálně v akademické rovině přispět k definování omezení fluktuace pracovníků v nízkoprahových službách. Pro praktickou aplikaci však je nutná osobní angažovanost každého z účastníků.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMEN

- BARTOŇKOVÁ, I.; VOŇEK, R. *Průruka pro nízkoprahové terapeuty*. Brno: ALBERT, 1998. ISBN 80-85834-57-X
- BEDNÁŘOVÁ, Z.; PELECH, L. *Slabiká sociální práce na ulici*. Brno: Doplněk, 2003. ISBN 80-7239-148-8
- CORBINOVÁ, J.; STRAUSS, A. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: ALBERT, 1999. ISBN 80-85834-60-X
- GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese o tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: TRITON, 2011. ISBN 978-80-7387-394-3
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. 2.vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4
- JANDOVÁ, M. *Sociálně ohrožená mládež v okrajových pražských lokalitách*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Univerzita J. A. Komenského v Praze
- JANEKOVÁ, H.; KREJČÍKOVÁ, J.; VOŇEK, R.; et. al. *Zdravotnický a sociální pracovník v praxi*. Praha: Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví, 2007. ISBN 978-80-87023-04-4
- JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6
- JEDLIČKA, R.; KLÍMA, P.; KOPELKA, J.; NEMEC, J.; PILAŘ, J. *Deti a mládež v obtížných životních situacích. Nové pohledy na problematiku životních krizí, deviací a úlohu pomáhajících profesí*. 1.vyd. Praha: Themis, nakl. Tiskárny MV, p.o., 2004. ISBN 80-7312-038-0
- KLÍMA, P.; HERZOG, A.; STAVJANÍKOVÁ, M.; et. al. *Kontaktní práce. Antologie textů české asociace streetwork*. 2. vyd. Praha: AS, 2007.
- KOPÍVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6
- MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-519-0
- MATOUŠEK, O.; et al. *Sociální služby*. 1.vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9

MATOUŠEK, O.; KROFTOVÁ, A. *Mládeží a delikvence*. 2.vyd. Praha: Portál 2003. ISBN 80-7178-771-X

MIKŠ, O. *Psychologická charakteristika osobností*. Praha: Karolinum, 2001. ISBN 80-246-0240-7

NOVÁK, T. *Peče o pečovající*. Brno: Moravskoslezský kruh, o. s., 2011. ISBN 978-80-254-9149-2

PRACOVNÍ SKUPINA, ORGÁN ČESKÉ ASOCIACE STREETWORK. *Pojmosloví nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (NZDM)*. Praha: 2008. Publikováno v r. 2008 v rámci projektu *ŠSystém vzdělávání pro pracovníky a odborníky v nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež a streetwork v Hl. m. Praze*.

STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5

ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 3.vyd. Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-36-6

### **Periodika**

BEDNÁŘOVÁ, Z. *Obecná metodika práce sociálního asistenta*. *ÉTHUM*, 1998, . 19. ISSN neveden

KLÍMA, P. *Kompetence a etika o konflikty a dilemata*. *Sborník sylab , pracovních listů a textů Vzdělávacího programu Gabriel*. *ÉTHUM*, 2003. Mimo řádné vydání. ISSN neveden

KLÍMA, P. *Průzkum názorů a zkušeností se supervizí v nízkoprahových sociálních službách*. *ÉTHUM*, 2004, . 42. ISSN neveden

KRÍTOF, D. *Týmová práce o personální management*. *Sborník sylab , pracovních listů a textů Vzdělávacího programu Gabriel*. *ÉTHUM*, 2003. Mimo řádné vydání. ISSN neveden

## SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ADRES

Asociace. *eská asociace streetwork* [online] [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: [http://www.streetwork.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=79&site=cas](http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=79&site=cas)

ESKO. Zákon . 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách (ve znění pozdějších předpisů). [online] [cit. 2012-06-22]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108\\_2006\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf)

ESKO. Vyhláška . 505 ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách . 108 /2006 Sb. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online] [cit. 2012-06-21]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7336/505\\_2006\\_aktual.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7336/505_2006_aktual.pdf)

KOCOUREK, J. *Problematika kompetencí pracovníků nízkoprahových zařízení pro děti a mládež*. [online] [cit. 2012-11-29]. Dostupné z: [http://www.streetwork.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3577](http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=3577).

Sociální služby o poskytnutí pomoci. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/9>.

Standardy kvality sociálních služeb. Příloha . 2 vyhlášky . 505/2006 Sb. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online] [cit. 2012-05-30]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>.

Standardy kvality sociálních služeb pro nízkoprahové zařízení pro děti a mládež. *eská asociace streetwork*. [online] [cit. 2012-05-30]. Dostupné z: [http://www.streetwork.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19](http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=19).

# SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tab. 1 Popis respondentů - ženy

Tab. 2 Popis respondentů - muži

## Seznam obrázků

Obr. 1 Formy práce a typy činností sociálního asistenta

## Seznam grafů

Graf č. 1 Proč žadají respondenti pracovat v oboru? celkový pohled

## SEZNAM P ÍLOH

<b>P ÍLOHA A</b> ó VZOR OTÁZEK (POLOSTANDARDIZOVANÝ ROZHOVOR ).....	I
<b>P ÍLOHA B</b> ó P EPISY ROZHOVOR S RESPONDENTY.....	III

# P ÍLOHY

## P ÍLOHA A Ó VZOR OTÁZEK (POLOSTANDARDIZOVANÝ ROZHOVOR)

### Úvodní pou ení

Následující rozhovor bude nahráván. Poskytnuté informace slouží pouze pro účely zpracování diplomové práce. Budete mít možnost kdykoliv do ní nahlédnout. Bude zachována anonymita všech respondentů. Jména v práci budou zmaskována. Následující otázky jsou vodící, mohou být doplněny dalšími otázkami.

Věk:                      Pohlaví:                      Pozice:

1. Máte pocit, že vaše práce spadá do definice nízkoprahových služeb?
2. Proč jste začal/a pracovat v tomto oboru?
3. Co Vás táhne na Vaší práci?
4. V čem vidíte úskalí vaší práce?
5. Jak dlouho pracujete v oboru? V současné organizaci? Na této pozici?
6. Co Vás obecně v oboru drží?
7. Jak vidíte svou pracovní budoucnost? / Kde vidíte sebe za rok a dva?
8. Uvažoval/a jste někdy o tom, že byste šel/-la pracovat do jiného zařízení pro rizikovou mládež? Pro ano? / Pro ne?
9. Pokud byste získal jakéhodvůdku skončil/a v současném zařízení, hledal/a byste práci zase v oboru nebo jinde?
10. Co by měl zaměstnavatel udělat proto, abyste neodešel/a?
11. Co proto děláte Vy?
12. Je pro Vás důležité další vzdělávání a pokračování v čem?
13. Jsou pro Vás motivující zaměstnanecké výhody? / Jsou ve Vaší organizaci? Pokud ano o jaké a pro? Pokud ne o pro?

14. M l/a jste n koho, kdo vás vedl v za átcích Va-í práce? Pomáhal Vám n kdo? A jak je to v sou asnosti?
15. A co Vy, máte komu p edávat své znalosti a zku-enosti? V organizaci? Mimo ní?
16. Jak moc je pro Vás d leflitý vztah s nad ízeným pracovníkem?
17. Pozorujete posun v náplni va-í práce za dobu p sobení v této organizaci?
18. Máte n koho, s kým m flete sdílet svou práci (radosti, starosti s ní spojené)?
19. Pracujete ve va-í organizaci týmov ? Jak je to pro vás d leflité?
20. S kým je pro Vás osobn d leflité spolupracovat ó v organizaci / mimo ní?
21. Jak se podílíte na rozvoji Va-eho oboru? Respektive ó M flete se podílet na roz-í ování pov domí o va-em oboru? Je to pro Vás d leflité?
22. Jak vnímáte své platové ohodnocení? Jak je pro Vás d leflité?
23. Máte pocit, fle svou práci druhým pomáháte? Jak je pro vás tento pocit d leflitý?
24. Jak vnímáte supervizi? Probíhá ve va-í organizaci? Jaký druh?
25. Cítíte se ke své práci kompetentní? Umí vedení Va-í organizace p edávat kompetence?

**P ÍLOHA B 6 P EPISY ROZHOVOR S RESPONDENTY**

TATO P ÍLOHA JE V PLNÉ VERZI POUZE V TIPTÉ NÉ VERZI  
DIPLOMOVÉ PRÁCE.

Počet rozhovorů : 10

Počet stran přílohy B: 89

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Martina Ania Jandová

**Obor:** Speciální pedagogika

**Forma studia:** prezen ní

**Název práce:** Pracovník v nízkoprahových službách

**Rok:** 2012

**Po et stran bez p íloh:** 95

**Celkový po et stran p íloh:** 91

**Po et titul literatury a pramen :** 23

**Po et internetových zdroj :** 7

**Vedoucí práce:** Doc. PaedDr. Eva <sup>TM</sup>otolová, Ph.D.