

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Zkoumání profesních charakteristik pracovníků sociálně právní ochrany dětí

Examination of professional characteristics of workers of social and legal  
protection of children

Jan Tirpák

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním diplomové práce na téma „*Zkoumání profesních charakteristik pracovníků sociálně právní ochrany dětí*“ potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

18. dubna 2022

Rád bych upřímně poděkoval vedoucímu diplomové práce prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA za odborné vedení a pomoc při zpracování diplomové práce.

## **ABSTRAKT**

### **Zkoumání profesních charakteristik pracovníků sociálně právní ochrany dětí**

Diplomová práce se věnuje zkoumání profesních charakteristik pracovníků sociálně právní ochrany dětí.

V teoretické části jsou zpracovány oblasti vztahující se ke zvolenému zaměření. Zejména se jedná o otázky týkající se obecné koncepce osobnosti, jež představuje souhrn, souvislost či propojení charakteru, temperamentu, schopností a konstitučních vlastností člověka. Důležitou kapitolou je i teoretický popis východisek použitého standardizovaného dotazníkového šetření, orientovaného na oblast a diagnostiku profesních charakteristik rozhodujících pro úspěch v zaměstnání. Poslední téma se věnuje problematice sociálně právní ochrany dětí, obecné definici ohroženého dítěte, osobnostním a profesním předpokladům sociálního pracovníka.

Praktickou část tvoří výsledky zjišťované metodou BIP-Bochumským osobnostním dotazníkem (Hossiep, Paschen, 2011). Cílem výzkumného šetření je zjistit, nalézt a porovnat odlišnosti v profesních charakteristikách u vybrané skupiny respondentů. Výzkumné šetření je realizováno na vzorku 134 pracovníků sociálně právní ochrany dětí, z toho je 15 mužů (11 %) a 119 žen (89 %). Jako nezávisle proměnné výzkumného šetření jsou uvažovány především délka praxe a věk respondentů. Věkový průměr respondentů výzkumného šetření je 37 let a s průměrnou délkou praxe šest let. K výpočtům jsme využili Studentova t-testu a analýzu rozptylu ANOVA. Na základě výzkumu jsou formulovány závěry a doporučení, využitelná v praxi andragogiky a managementu vzdělávání.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

profesní charakteristiky pracovníků, sociálně právní ochrana dětí, standardizovaný dotazník

## **ABSTRACT**

### **Examination of professional characteristics of workers of social and legal protection of children**

The diploma thesis is devoted to the examination of professional characteristics of social and legal protection of children.

The theoretical part deals with areas related to the chosen focus. In particular, these are questions concerning the general concept of personality, which represents the summary, connection or interconnection of character, temperament, abilities and constitutional characteristics of a person. An important chapter is also a theoretical description of the basis of the used standardized questionnaire survey, focused on the area and diagnostics of professional characteristics crucial for success in employment. The last topic deals with the issue of social and legal protection of children, the definition of an endangered child and the personal and professional preconditions of a social worker.

The practical part consists of the results obtained by the BIP-Bochum personality questionnaire (Hossiep, Paschen, 2011). The aim of the research is to find out, find and compare differences in professional characteristics of a selected group of respondents. The research survey is conducted on a sample of 134 employees of social and legal protection of children, of which 15 are men (11%) and 119 women (89%). The length of the internship and the age of the respondents are considered as independent variables of the research survey. The average age of respondents to the research survey was 37 years and with an average length of practice of six years. We used the so-called Student's t-test and analysis of variance ANOVA for the calculations. Based on the research, conclusions and recommendations are formulated, which can be used in the practice of andragogy and education management.

## **KEYWORDS**

professional characteristics of workers, social and legal protection of children, standardized questionnaire

## Obsah

Úvod .....	7
1 Teoretická východiska práce .....	9
1.1 Vymezení základních pojmů a jejich obecná charakteristika .....	9
1.2 Inventář profesních charakteristik osobnosti .....	21
1.3 Sociálně právní ochrana dětí .....	36
1.4 Osobnostní a profesní předpoklady sociálního pracovníka .....	44
2 Empirická část .....	50
2.1 Obecná charakteristika výzkumu .....	50
2.2 Vymezení výzkumného problému .....	50
2.3 Formulace cílů výzkumu .....	51
2.4 Popis výzkumného nástroje .....	51
2.5 Obecný popis technik statistické analýzy dat .....	52
2.6 Předvýzkum a jeho závěry .....	60
3 Interpretace výsledků.....	61
Diskuse a závěr.....	83
Seznam použitých informačních zdrojů .....	88
Seznam příloh.....	96

Motto

*„Začátek, je ta nejdůležitější součást každé práce.“*

Platón

## Úvod

Předmětem diplomové práce je zkoumání profesních charakteristik pracovníků sociálně právní ochrany dětí. Domníváme se, že se jedná v současné době o téma velice aktuální. Poněvadž současná turbulentní doba s sebou přináší i zvýšené profesní nároky na osobnostní vlastnosti a dovednosti zaměstnanců. Důležitou se stává flexibilita, motivace k výkonu, sociabilita, schopnost prosadit se a přizpůsobit stále se měnícím podmínkám. Tyto nutné požadavky na jedince v profesním kontextu způsobuje především ekonomický dopad pandemie onemocnění COVID-19, technologická transformace a globalizace moderního světa. Zatímco před několika lety představovala odborná kvalifikace hlavní kritérium pro profesní postup, hrají dnes stále významnější roli sociální kompetence, motivace k výkonu, odolnost vůči zátěži, sebevědomí, schopnost kontaktů, svědomitost, rozhodnost, orientace na tým, emocionální stabilita ve vztahu ke spokojenosti v konkrétní profesi. Úspěch v zaměstnání dnes proto přináší kombinace odborných dovedností, jazykového vybavení, způsobilost práce s moderními informačními technologiemi a stále i více diskutované schopnosti uspět v jednání s jinými lidmi (tzv. self-management skills).

Požadavky trhu práce a s nimi i nároky zaměstnavatelů zaznamenaly v průběhu minulých let výrazné změny. Odborná kompetence představuje jen nutný předpoklad pro profesi. Rychlost a dramatičnost procesů změny současného světa vyžadují od pracovníků univerzálně použitelné kompetence. Nejedná se však pouze o vlastnosti a dovednosti, zahrnující odbornou kvalifikaci člověka. Stejně důležité se pro osobní naplnění a úspěch v zaměstnání stávají interpersonální dovednosti. Celá řada pracovních pozic velmi rychle zaniká a na jejich místě se objevují zcela nové profese. Množství z nich je rovněž podmíněno i jejich specializací. Být schopen změnit styl, metody, postupy práce, přizpůsobit se novým myšlenkám, přístupům a měnícím podmínkám, je v dnešním světě tudíž naprosto klíčová schopnost.

Diplomová práce se věnuje zkoumání profesních charakteristik pracovníků sociálně právní ochrany dětí. V teoretické části jsou zpracovány témata vztahující se ke zvolenému zaměření, zejména se jedná o otázky profesních charakteristik v kontextu problematiky sociálně právní ochrany dětí. Praktickou část tvoří výsledky standardizovaného

dotazníkového šetření metodou BIP - Bochumský osobnostní dotazník (Hossiep, Paschen, 2011). Cílem výzkumného šetření je zjistit, nalézt a porovnat odlišnosti v profesních charakteristikách a kvalit u vybrané skupiny respondentů. Na základě výzkumu jsou formulovány závěry a doporučení, využitelná v praxi andragogiky a managementu vzdělávání. Výzkumné šetření je realizováno na vzorku 134 respondentů sociálně právní ochrany dětí, z toho je 15 mužů (11 %) a 119 žen (89 %). Jako nezávisle proměnné výzkumného šetření jsou uvažovány především délka praxe a věk respondentů. Věkový průměr respondentů výzkumného šetření je 37 let, s průměrnou délkou praxe šest let.

## 1 Teoretická východiska práce

Z hlediska zaměření diplomové práce v následujících kapitolách tohoto textu diskutujeme z našeho pohledu důležité aspekty se zřetelem na profesní charakteristiky pracovníků sociálně právní ochrany dětí.

### 1.1 Vymezení základních pojmů a jejich obecná charakteristika

BIP-Bochumský osobnostní dotazník (Hossiep a Paschen, 2011) je orientován na diagnostiku sebepojetí schopností, rozhodujících pro úspěch v zaměstnání. Cílem je standardizované zjištění sebeobrazu a to s přihlédnutím k nárokům samotné profese. Avšak mezi tím, co je dnes běžně rozuměno osobností a koncepcí tohoto pojmu v profesním kontextu, existují významné rozdíly.

Při podrobné komparaci nejen andragogické odborné literatury je nutno poznamenat, že samotnému terminologickému vymezení dané oblasti není přisuzován zcela jednotný obsah. Na pracovním výkonu jednotlivce se totiž výrazněji než jeho věk či pohlaví podílí jeho osobnost (Cejthamr, 2010, s. 50). Poněvadž **osobnost** představuje souhrn, souvislost či propojení charakteru, temperamentu, schopností a konstitučních vlastností člověka. Jedná se tudíž o poměrně stabilní, konzistentní a komplementární systém znaků, obsahů a projevů člověka k určitému chování (Cakirpaloglu, 2012, s. 16).

Musíme však nutně rozlišit pojmy osobnost a osoba. Osobnost je lidská podstata člověka, charakterizující výhradně kontext lidské psychiky. Osoba představuje vnější projev této podstaty. Jedná se o tu stránku osobnosti, prezentující se na veřejnosti. „*Osobností rozumíme individuální celek dispozic k psychickým reakcím, v jehož důsledku reagují různí lidé rozličně na stejnou situaci a tyto reakce vykazují určitou jednotu cítění, myšlení, vnímání, představ a snah.*“ (Šnýdrová, 2019, s. 52).

Pojem osobnost proto označuje psychiku člověka a zdůrazňuje na jedné straně její celistvost a na straně druhé zároveň odlišnost a jedinečnost konkrétního člověka. A právě individualita je výrazným znakem osobnosti, odlišující konkrétního jedince od ostatních (Pauknerová et al., 2012, s. 86).

Osobnost jako hypotetický konstrukt není přímo pozorovatelný. Avšak sledovat můžeme reálné chování a na základě toho usuzovat na některé osobnostní charakteristiky. Téměř všechny teorie osobnosti se shodují a přijímají tvrzení, že chování je určováno vlastnostmi individua. Jenže chování je do značné míry určováno i situačními podmínkami (Šnýdrová, 2008, s. 13).

V odborné literatuře proto můžeme nalézt významné rozdíly mezi tím, co je běžně rozuměno osobností, a samotnou koncepcí tohoto pojmu. Pojem je běžně používán ve smyslu toho, že osoba má jisté markantní rysy či se zvláštním způsobem odlišuje od ostatních. Osobností se rozumí uspořádání všech dispozic k určitému chování, zahrnující motivační struktury a dokonce i individuální hodnotové postoje. Člověk tudíž může s úspěchem a spokojeností vykonávat danou činnost pouze tehdy, jestliže jsou zvolené úkoly kompatibilní s vlastní motivační a hodnotovou strukturou (Hossiep a Paschen, 2011, s. 9).

*„Relativizace stálosti osobnosti a její vnitřní skladby má důvod ve skutečnosti, že osobnost se neustále vyvíjí v interakci s vlastním fyzickým a sociálním světem, což implikuje její neustálou přeměnu jednotlivých konstitučních prvků.“* (Cakirpaloglu, 2012, s. 32).

Osobnost je následně pojmenování pro ten individuální celek dispozic k psychickým reakcím, způsobující určitou jednotu citění, myšlení, vnímání, představ a snah (Nakonečný, 2009, s. 10). Vrozené a získané vlastnosti tvoří **strukturu osobnosti**, charakterizující každého člověka (Praško, 2003, s. 15). Jednotlivé prvky struktury osobnosti představují **psychické vlastnosti osobnosti**, tvořící různé třídy podle svých jednotlivých funkcí (Nakonečný, 2009, s. 136). Rysy, dispozice a další morfologické složky osobnosti zároveň reprezentují dynamické činitele prožívání, myšlení a chování člověka (Cakirpaloglu, 2012, s. 32).

Psychické vlastnosti, respektive rysy osobnosti či dimenze osobnosti jsou popisnými prvky osobnostní struktury. Pojem **rys osobnosti** je používán pro denotaci konzistentních vzorců chování. Jedná se o vrozenou nebo získanou charakteristiku osobnosti, jež je ve svém profilu konzistentní, perzistentní a stabilní. Můžeme tvrdit, že je to cokoliv, čím se jedna osoba liší od druhé (Blatný et al., 2010, s. 14). Psychické vlastnosti jsou dispozice, iniciující a řídicí činnost osobnosti. Jejich prostřednictvím lze popsat osobnost určitého jedince a do jisté míry

předvídat i jeho chování a prožívání v určitých situacích (Šnýdrová, 2019, s. 69). K základním rysům osobnosti patří **charakterové vlastnosti**, vyjadřující vztah jedince k ostatním lidem. Dále sem řadíme **schopnosti a dovednosti** (intelektové a manuální). V neposlední řadě **temperament, způsoby myšlení a chování, zájmy, řečové a komunikační chování** (Průcha a Veteška, 2014, s. 201). Osobnost reprezentují rovněž její jedinečné **motivы, přesvědčení, postoje a hodnoty**, utvářející vztah člověka vůči prožívané skutečnosti (Cakirpaloglu, 2012, s. 30).

V každé osobnosti jsou kromě kognitivních vlastností (například inteligence) integrovány také i její emoční a sociální vlastnosti. Stále není zcela zřetelně prokázán vliv dědičných a vnějších faktorů prostředí na jednotlivé vlastnosti osobnosti (Průcha a Veteška, 2014, s. 201). „*Většinou se přijímá stanovisko, že vývoj osobnosti je multifaktoriální proces, v němž dědičné vlastnosti jedince působí v kombinaci s různými vlivy prostředí.*“ (Průcha a Veteška, 2012, s. 189).

Osobnost je přesto standardně rozdělována na temperament a charakter (Praško, 2003, s. 29). **Charakterové vlastnosti** hrají z hlediska kvalit osobnosti nepochybně zásadní roli (Štěpaník, 2003, s. 112). Přesto bývá samotný charakter u člověka mnohdy jen velmi obtížně rozpoznatelný. Nicméně správné hodnocení člověka je podmíněno zejména odpovídajícím poznáním jeho charakteru. Důležité jsou zde především vlastnosti mravní a jádro osobnosti člověka, jeho svědomí (Jiřincová, 2010, s. 30).

Jedná se o získané vlastnosti osobnosti (v průběhu vývoje, vlastních aktivit a výchovy), vytvářející základ pro morální profil člověka (Kelnarová a Matějková, 2010, s. 56). Charakterové vlastnosti lze dělit podle jednotlivých vztahů. Můžeme hovořit o vlastnostech vyjadřující vztah člověka ke světu, jeho základní hodnotové orientaci (čestnost, zásadovost, mravnost, lhavost či mravní neodpovědnost). Dále jsou zde vlastnosti, odrážející vztah člověka k vykonávané činnosti (pracovitost, přesnost, svědomitost, spolehlivost, nedbalost, lenost). V neposlední řadě se bavíme o vlastnostech, představující postoj člověka k druhým lidem (družnost, kooperativnost, obětavost, vřelost, upřímnost, škodolibost, nedůvěřivost, hrubost) nebo k sobě samému (sebekritičnost, skromnost, ukázněnost, sobeckost, domýšlivost) (Pauknerová et al., 2012, s. 101).

Charakterová složka se podílí na chování a jednání jedince ve společenských vazbách (k ostatním lidem) a odvíjí se mimo jiné od vytrvalosti člověka, jeho sebeovládání, vztahu k sobě a svědomí. Představuje komplexní subsystém struktury osobnosti, související s jejím temperamentem (Doležal et al., 2012, s. 399). Charakter je často vztahován k morálce jedince (Šnýdrová, 2019, s. 76). „*Morálku charakterizujeme jako soubor specifických zvyklostí, norem, standardů, etických a kulturních pravidel či vzorců, jež jsou požadovány a očekávány od jedince. Morálka jako jedna z nejvýznamnějších forem společenského či sociálního vědomí je založena na rozumu, citech (emocích) a vůli.*“ (Seknička a Putnová, 2016, s. 14).

Mezi základní rysy osobnosti patří i **temperament**. V odborné literatuře převládá názor, že temperament je z převážné části podmíněn dědičností (Blatný et al., 2010; Šnýdrová, 2019). Z toho důvodu vyplývá nemožnost ho zásadně měnit, pouze kultivovat. Tím je myšleno úsilí společnosti, aby temperamentové projevy jedince byly slučitelné se zvyklostmi a životními způsoby okolí (Helus, 2018, s. 87). Temperament zpravidla působí mimo vědomí a volní kontrolu. Jedná se o dispozici, energizující osobnost, zabezpečující její důslednost v reakcích i specifickou kvalitu emočního prožívání. „*Temperament představuje vrozenou energetickou dispozici, která určuje specifickou reaktivitu a obecné emoční ladění jedince. Temperament zajišťuje získaným dispozicím (například postojům, hodnotám, zájmům) energetické pozadí. Specifická reaktivita následně označuje základní vlastnost temperamentu, vrozený a poměrně neměnný způsob individuální reakce na daný podnět.*“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 64). Temperament je emocionální jádro osobnosti, zahrnující vrozené dispozice k prožívání základních emocí (jako jsou strach, hněv nebo bazální náklonnost) a automatické chování (inhibice, aktivace nebo pokračování v určitém chování), vznikající jako reakce na určité okolní podněty působící na jedince (Ocisková, 2016, s. 97). Mezi základní temperamentové charakteristiky osobnosti patří citové ladění (převaha libých či nelibých prožitků), celkové zaměření (vnímání a reakce spíše na podněty z vnitřního či vnějšího prostředí), vzrušivost (snadnost vzniku dušeních dějů a reakcí), odolnost (stávajících psychických dějů vůči novým, rušivým podnětům), intenzita (hloubka prožívání síla reakce) a v neposlední řadě trvalost (délka trvání prožitku) (Pauknerová et al., 2012, s. 98).

Zaměření osobnosti je následně charakterizováno tendencí, projevující se v jejích **zájmech**. I když jsou zájmy relativně trvalé, mají tendenci se vyvíjet a do jisté míry i měnit. Představují vždy konkrétní rozsah určený šířkou zájmů. Zájmy člověka úzce souvisejí i s jeho potřebami, citovými vztahy a schopnostmi (Dušek a Večeřová-Procházková, 2010, s. 115). Jsou to naše skutečné motivy, nutící nás jednat s druhou stranou a dosáhnout cíle (Termann, 2002, s. 20). Představují tu část struktury osobnosti, kterou lze nejsnadněji ovlivnit. Můžeme je zesilovat, zeslabovat či vytvářet záměrným působením (Říčan, 2010, s. 109).

Ve výše uvedeném kontextu je výhodné a užitečné striktně rozlišovat mezi zájmy a **postoji**. Jelikož postoje představují oproti zájmům naše projevy (ústní či písemné), kterými se snažíme sdělit osobní motivy svému okolí (Plamínek, 2008, s. 126). „*Jsou to relativně stálé hodnotící soudy, názory, názory, přístupy, citové vztahy a tendence jednat podobným způsobem v obdobných situacích. Pomáhají člověku stabilizovat vlastní prožívání a chování.*“ (Pauknerová et al., 2012, s. 99). Postoje chápeme jako složité produkty učení, projevující se na mnoha úrovních. Každý postoj obsahuje vždy tři základní dimenze. První je kognitivní dimenze, týkající se názorů a myšlenek k předmětu postoje. Druhý je emocionální rozsah postoje, charakterizující samotnou reakci dané osoby. Poslední je rozměr konativní, představující sklony k určitému chování či jednání jedince ve vztahu k předmětu postoje (Jiřincová, 2010, s. 31).

Nejobecnější postoje, určující celý životní styl a orientaci člověka, nazýváme **hodnoty** nebo **hodnotové orientace** (Říčan, 2010, s. 109). Každý člověk si v rámci svých zájmů vytváří hodnotový systém. **Hodnoty** v základu definují to, kdo vlastně jsme. Určují kritéria našeho života, protože samotné hodnoty jsou založeny na našich názorech (Jiřincová, 2010, s. 31). Hodnota je názor na to, co je pro nás žádoucí a dobré, nebo naopak nežádoucí a zlé. Zaměření hodnot určitým směrem se nazývá **hodnotová orientace**. Samotný vznik a změny hierarchie hodnot jsou závislé na velkém množství faktorů, mezi které můžeme zařadit věk, inteligenci, výchovu, vzdělání, povolání či rodinné tradice (Kopecká, 2012, s. 36). Hodnoty představují i určitý zdroj motivace, neboť člověk se bude věnovat těm činnostem, jež budou v jeho hodnotovém systému na vysoké úrovni. Na druhé straně se bude vyhýbat aktivitám, kterým připisuje negativní hodnocení (Hubinková et al., 2008, s. 85).

Hodnoty jsou založeny na našich názorech a úzce se dotýkají těch, kterých si ceníme nejvíce (Jiřincová, 2010, s. 31). Lze je různým způsobem klasifikovat a třídit. Podle nositele rozlišujeme hodnoty individuální, skupinové a univerzální. Z hlediska původu máme individuální a institucionální hodnoty. Další možné členění je na hodnoty pozitivní (působí jako příjemná stránka hodnotového systému a ovlivňují emoční a citovou stránku člověka) a negativní (jedince poškozují a brání mu v uspokojování jeho potřeb). Vhodné je i rozdělení na hodnoty nižší (uspokojují základní životní potřeby) a vyšší (saturují potřeby etické a estetické) (Seknička a Putnová, 2016, s. 45).

Důležitým rysem osobnosti jsou i její **schopnosti a dovednosti**, neboť určují možnosti a způsobilost člověka v procesu poznávání a snažení se (formát osobnosti). Temperament, zaměření a schopnosti se ve svém pojetí pokládají za určující prvky struktury osobnosti (Dušek a Večeřová-Procházková, 2010, s. 115-119). Velmi často se totiž dovednosti ztotožňují se schopnostmi, což ale není terminologicky správně. Podle Kelnarové a Matějkové (2010, s. 50) je **schopnost** soubor předpokladů nutných k úspěšnému vykonávání určitých činností a dovedností. Schopnosti nelze identifikovat s vědomostmi, dovednostmi a návyky. Je nutné si uvědomit, že člověk může mít vědomosti, dovednosti a návyky pro výkon určité činnosti. Přesto ještě nemá příslušné schopnosti k jejímu úspěšnému vykonávání. Předpokladem pro úspěšnou činnost jsou proto i další vlastnosti osobnosti, jako je vůle či charakter. Samotná schopnost je jen kapacitou osobnosti vykonávat určitou činnost, neboť schopnost vzniká z vloh, jejíž základ je genetický. Schopnosti lze členit na rozumové (kognitivní, intelektuální), mechanické (zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi) a psychomotorické (zručnost, motorické a manipulační schopnosti). Za nejdůležitější jsou považovány kognitivní (rozumové) schopnosti, jež bývají někdy označovány pojmem inteligence. „*Intelligence je globální schopnost jedince myslet racionálně, jednat účelově a zacházet efektivně se svým okolím.*“ (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 139). Mezi jednotlivé stupně schopností patří nadání (souhrn schopností určitého druhu zprostředkovávající nadprůměrné výkony v dané oblasti činnosti), talent (umožňující dosažení vynikajících výkonů v oboru, jde o vysoce rozvinutý souhrn schopností) a genialita (mimořádně rozvinutý talent) (Kelnarová a Matějková, 2010, s. 51).

Pokud se zaměříme na pojem **dovednost**, tak ta není v odborné literatuře zatím zcela konzistentně definována. Nelešovská (2005, s. 10) vymezuje pojem dovednost spolu se schopnostmi a vědomostmi. Rozdíly mezi těmito pojmy spatřuje především v míře obecnosti zasahování do různých výkonů, kdy vědomosti charakterizuje jako znalost určitých informací nebo pravidel. Dovednosti pak mají již obecnější podobu a jedná se v podstatě o praktickou aplikaci vědomostí. Dovednosti jsou závislé na vlohách, ale k jejich uskutečnění je nutná motivace.

Vědomosti tvoří základ učiva, získáváme je při samostudiu, zájmových činnostech či životních zkušenostech. Rozvíjejí osobnost člověka a napomáhají mu udržovat životní rovnováhu. Díky vědomostem můžeme utvářet své prostředí a měnit životní podmínky (Kopecká, 2012, s. 26). Jsou to tedy zapamatované poznatky, fakta, informace, pojmy, poučky, pravidla, zákony a různá jiná zevšeobecnění (Jeníček et al., 2013, s. 54). V andragogickém pojetí je možno vědomosti definovat jako osvojené, v paměti člověka uložené informace, nezbytné pro kvalifikovaný výkon určité pracovní činnosti. Často se však místo termínu vědomosti operuje s termínem znalost, jenž má širší význam (Průcha a Veteška, 2014, s. 286). Znalost je proměnlivá směs uspořádaných zkušeností, hodnot, kontextových informací, stanovující pravidla pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Můžeme vymezit čtyři možnosti vzniku znalostí: srovnáním, následkem, souvislostí a konverzací (Truneček, 2004, s. 13).

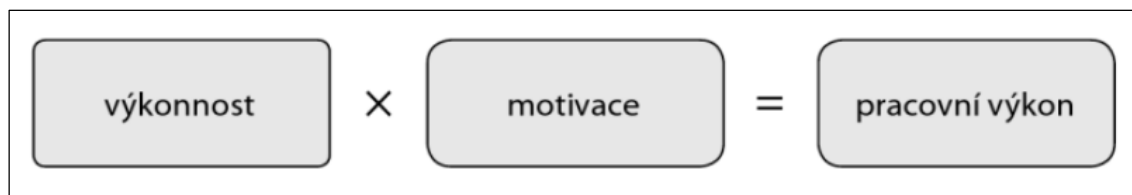
Kromě kognitivních schopností považujeme za druhý obecný znak nebo skupinu znaků relevantních pro profesní úspěch obecně pojatou motivaci k výkonu (Tirpák, 2019, s. 11). Konstrukt **motiv** je založen na postulátu, že většina lidského chování je zaměřena k určitému cíli (Blatný et al., 2010, s. 14). Motivaci následně chápeme jako souhrn hybných momentů v osobnosti člověka (Čáp a Mareš, 2001, s. 35). „*Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování.*“ Jedná se o cílově orientované chování ve chvíli, kdy lidé očekávají z hlediska určitého chování dosažení nějakého cíle. Můžeme rozlišit motivaci vnitřní a vnější (Armstrong a Taylor, 2015, s. 231). Motivace vždy spočívá v touze uspokojování potřeb (Laufer, 2008, s. 50).

V kontextu diplomové práce je nutné ještě vymezení **pracovní motivace, respektive motivace k pracovní činnosti**. Rozumí se jí „*vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (motivů)*. Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o *postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité organizaci (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti*.“ (Tureckiová, 2004, s. 56-57). Obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav (proces) (Nakonečný, 2014, s. 27). V našem pojetí chápeme motivaci k práci jako celkový přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, tedy k samotným pracovním úkolům, k zastávané pozici a s ní spojené roli. Projevuje se výkonem, zaujetím a vynaloženým úsilím při pracovní činnosti. Následné motivační zaměření či preference představuje dlouhodobou orientaci člověka a je součástí jeho celkového motivačního profilu (Tirpák, 2019, s. 48). **Motivační profil** představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní konstantu charakteristiku osobnosti člověka (Bedrnová et al., 1998, s. 87). Takovou relativní proměnnou může být například potřeba a hodnota práce jako takové (intrinsická motivace). Další může být potřeba sociálního kontaktu, ocenění, tendence prosazovat se, kooperativnost či nezávislost. Je však nutné říci, že všeobecně sdílenou potřebou je vždy tendence dosažení úspěchu, respektive vyhnutí se neúspěchu (Tureckiová, 2004, s. 68-69).

Výkony pracovníků nejsou však pouhou otázkou motivace, ale roli zde hrají i materiální a především osobní zkušenosti. Ani přes vysokou motivaci nemůže zaměstnanec s nedostatečnými schopnostmi (znalosti a dovednosti) dosáhnout v dané oblasti maximálních výkonů. Pracovní výkon je tedy funkcí schopností a motivace (obr. 1, s. 17). Stejně pracovní výkony tudíž mohou spočívat v různých faktorech a okolnostech (Laufer, 2008, s. 54).

Výkonová motivace či jinak řečeno motiv výkonu je téma, jemuž je věnována mimořádná pozornost, protože v současné společnosti patří výkonnost k základním žádoucími charakteristikám člověka. Téma výkonové motivace se však nevztahuje k jakémukoli výkonu, nýbrž jen k těm výkonům, které mají přímý vztah k sebepojetí a sebehodnocení (Tirpák, 2019, s. 26).

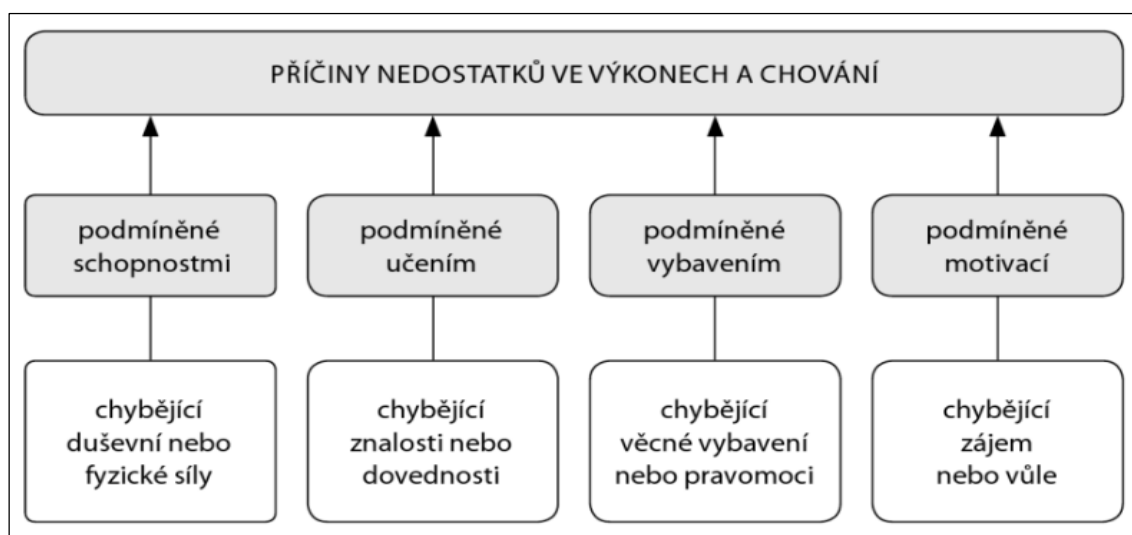
**Obrázek 1: Výkon jako součin výkonnosti a motivace**



Zdroj: Laufer (2008, s. 54)

Obecně lze říci, že výkonnost pracovníků ovlivňuje celá řada činitelů, jež mohou být objektivní či subjektivní povahy. Objektivní stránka je vyjádřena takovými projevy pracovního chování, jako jsou efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti a výkonnost. Subjektivní stránku představuje spokojenost jakožto odraz práce a jejích podmínek. Poznání motivačního profilu člověka umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání. Jedná se o základní a nezbytný předpoklad efektivního stimulování, tedy úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem. Přitom na konkrétní podobu tohoto motivačního profilu mají vliv i další osobnostní struktury. Například skladba a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění, emoce či charakterové vlastnosti a postoje (Tirpák, 2019, s. 48). Možné příčiny problémů s výkony nebo chováním lze rozdělit do čtyř různých kategorií (obr. 2).

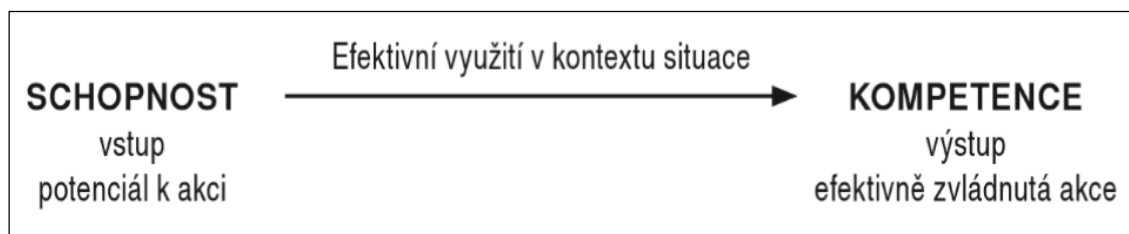
**Obrázek 2: Různé příčiny nedostatků ve výkonech a chování**



Zdroj: Laufer (2008, s. 53)

V současné době je ve vztahu k andragogické praxi velmi frekventovaný i pojem **kompetence** (způsobilost), který je nutný pro správné pochopení následujícího textu diplomové práce podrobněji vymežit. Smolová (2018, s. 58) kompetence charakterizuje jako „*klíčové chování potřebné pro excelentní výkon v určité roli, do něhož se promítá znalost, dovednost, postoj či osobnost jedince. Spolupůsobí zde rovněž motivy nebo zkušenosti.*“ Z výše uvedeného zároveň vyplývají základní rozdíly mezi pojmy kompetence a schopnost. Schopnost lze ve stručnosti určit jako předpoklad k výkonu. Ovšem mít potřebné schopnosti (a díky nim získávat informace, znalosti či dovednosti) ještě neznamená, že bude člověk úspěšně konat. „*Kompetence je jedinečná schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.*“ (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 27). Při aplikaci systémového přístupu bychom tudíž mohli schopnost označit jako jeden ze vstupů, kompetence je oproti tomu výstupem. Jejich vzájemný vztah pak lze vyjádřit následujícím způsobem (obr. 3).

**Obrázek 3: Schéma vzájemného vztahu schopností a kompetencí**



Zdroj: Veteška a Tureckiová (2008, s. 31)

Z hlediska vymežování a klasifikace kompetencí můžeme využít model rozvrstvení do tří oblastí, a to na kompetence kognitivní, afektivní a konativní. Oblast kognitivních (poznávacích) kompetencí můžeme ohraničit jako porozumění obsahu jednotlivých relevantních pojmů, principů, fenoménů a následné pochopení vztahů mezi nimi. Jedná se o komplexní subjektivně strukturální vědění o určitém tématu. Z hlediska konkrétnějšího vymezení se může jednat o propojování osvojených poznatků z různých oblastí s praxí, ale také schopnost profesní sebereflexe či schopnost operativně se učit z vlastních chyb. Naproti tomu afektivní kompetence se primárně vyznačují emocionálním

rámcem, emocemi, přesvědčením, interiorizovaným hodnotovým systémem, či mírou frustrační tolerance. Afektivní kompetence hrají důležitou roli i v oblasti adekvátní práce s delegovanou mocí, potažmo formální (i neformální) autoritou a užívání odpovídajících mechanismů jejího uplatňování. Poslední kompetence konativní (snahové, intenční) zahrnují například snahu chovat se a pracovat určitým způsobem (Smolík a Svoboda et al., 2012, s. 47).

Existují však i jiné způsoby členění kompetencí a jejich ucelená klasifikace není zcela v odborné literatuře zatím sjednocena. Přesto převládá všeobecný konsenzus v dělení na kompetence odborné, metodické a sociální. K odborným kompetencím se vztahují obsahy, předměty a prostředky práce. Sociální (týmové) kompetence deklarují zvládnání sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů či moderace. Pod metodickými kompetencemi se rozumí schopnost vyhledávat a zpracovat důležité informace (Beneš, 2014, s. 56).

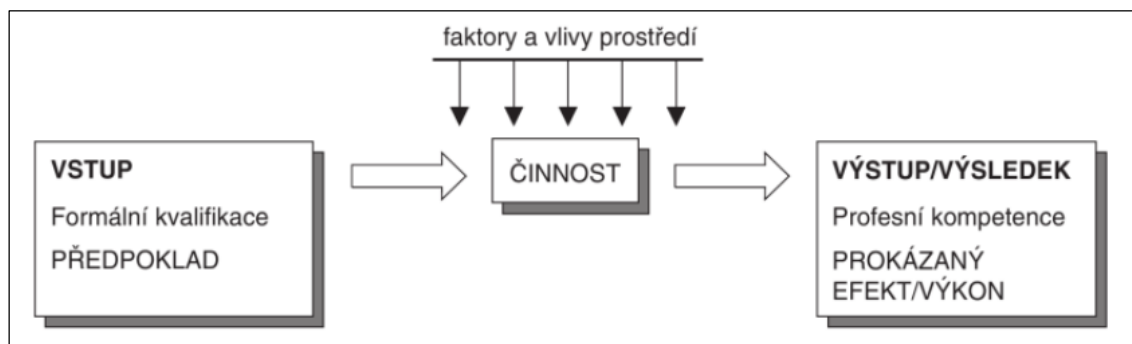
Můžeme rovněž tvrdit, že kompetence mají nejen individuální, ale i sociální dimenzi. Vyjadřují totiž jednání člověka v reálných situacích (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 47). Jsou výrazem schopnosti jedince chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně (Belz a Siegrist, 2001, s. 37). Ovládnout definitivně klíčové kompetence přitom není zcela možné a to z toho důvodu, že proces učení u kompetencí v oblasti metod či sociálních kompetencí nelze nikdy ukončit. Klíčové kompetence tak vybízejí k celoživotnímu učení, k procesům stálých změn a k možnostem dalšího rozvoje osob a společnosti (Hroník, 2007, s. 57).

Další důležitým a často používaným pojmem je **kvalifikace**, kterou lze chápat jako souhrn kompetencí. Můžeme na ni nahlížet i jako na koncept vyjadřující vztah člověka a práce, tedy přístup mezi individuálními předpoklady pracovní síly a organizačními pracovními podmínkami (Beneš, 2014, s. 18). Kvalifikace úzce souvisí s odbornou profesní přípravou a tvoří jedincem osvojenou soustavu schopností, vědomostí, dovedností, postojů a pracovních návyků. Ty jsou následně potřebné k získání způsobilosti k výkonu určité činnosti (povolání, funkce). Kvalifikace má formální (odborné vzdělání a profesní příprava) a neformální složku (zkušenosti získané praxí, například pracovní návyky a osvojené

dovednosti) (Průcha a Veteška, 2014, s. 167). S pojmem kvalifikace souvisejí i další pojmy, jako jsou **pracovní způsobilost**, **profesní kompetence**, **profesní rozvoj**. **Pracovní způsobilost** je komplex zdravotní a odborné způsobilosti, jež je vyžadována pro výkon určité pracovní pozice (Zormanová, 2017, s. 57). Naproti tomu výkon náročnějších prací je někdy v odborné literatuře označován jako **profesní kompetence**, obsahující jednak složku umožňující dosahování očekávaných výsledků práce (obvykle znalosti a dovednosti), tak i žádoucí pracovní chování (naplňování pracovních rolí) (Holá, 2011, s. 212). Profesní kompetence tudíž tvoří dynamický celek, jehož jednotlivé části je možné doplňovat, a některé z nich jsou dokonce i mezioborově přenosné (Tureckiová, 2004, s. 31). V neposlední řadě **profesní rozvoj** můžeme vymezit jako osvojování vědomostí, dovedností, návyků, související s kariérním růstem (Zormanová, 2017, s. 57).

Oba výše uvedené termíny (kvalifikace i kompetence), se váží k profesionálnímu výkonu pracovních činností a lze je vymezovat různě. Pojem profesní kompetence je v tomto textu diplomové práce chápán jako „soubor takových schopností, znalostí, dovedností a reflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice a jež jsou přitom alespoň v určitých svých aspektech (složkách) přenosné mezioborově.“ Z tohoto pohledu je tedy kompetence pojmem nadřazeným, obsahující v určitých svých složkách formální kvalifikaci. Na tento vztah lze proto nahlížet způsobem naznačeným níže na obrázku 4. Z něho je nicméně patrné, že kvalifikaci je možné považovat za statickou nebo strukturální stránku profesních kompetencí (Tureckiová, 2004, s. 31).

**Obrázek 4: Schéma vztahu formální kvalifikace a profesní kompetence**



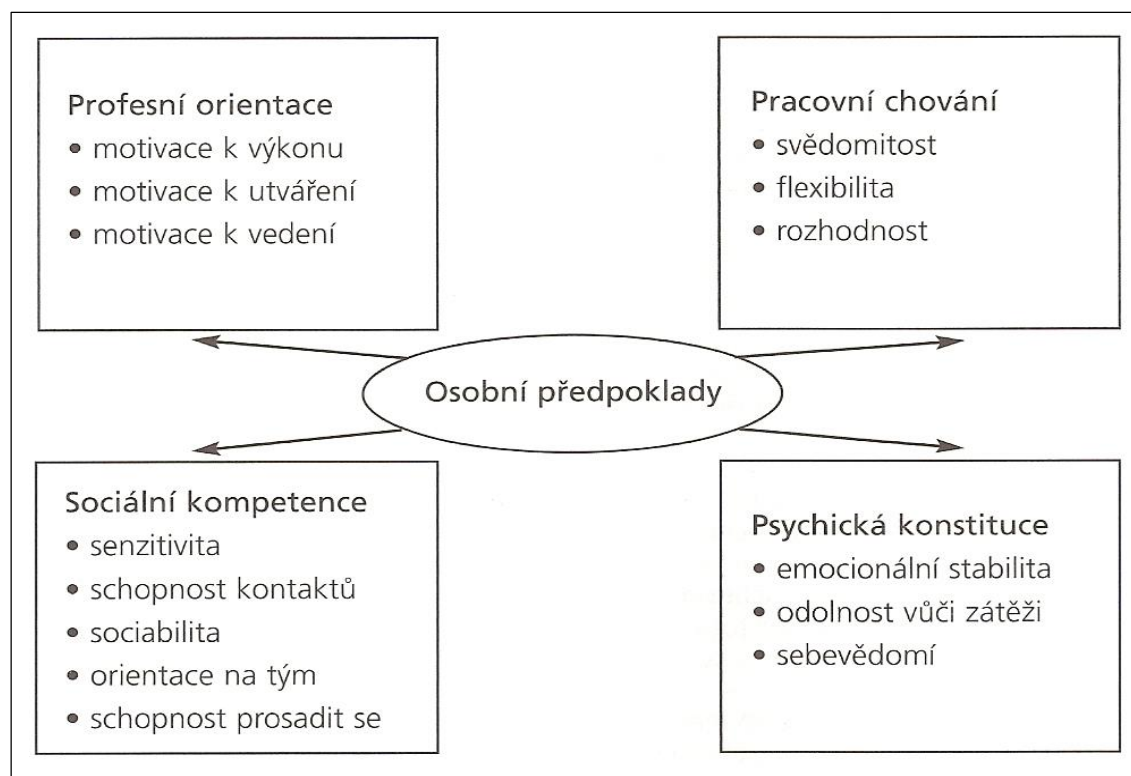
Zdroj: Tureckiová (2004, s. 31)

## 1.2 Inventář profesních charakteristik osobnosti

Praktickou část diplomové práce tvoří výsledky standardizovaného dotazníkového šetření metodou BIP - Bochumský osobnostní dotazník. Cílem výzkumného šetření je zjistit, nalézt a porovnat odlišnosti v profesních charakteristikách u vybrané skupiny respondentů. Na základě výzkumu jsou formulovány závěry a doporučení, využitelná v praxi andragogiky a managementu vzdělávání. Výzkumné šetření bylo realizováno na vzorku 134 respondentů sociálně právní ochrany dětí. Domníváme se tudíž, že je v tomto textu teoretické části nutná stručná obecná charakteristika dané metody.

Cílem BIP-Bochumského osobnostního dotazníku je standardizované zjištění sebeobrazu probanda s přihlédnutím k vlastním nárokům profese. Tato standardizovaná metoda je orientovaná na diagnostiku schopností, rozhodujících o úspěchu v zaměstnání. Obsahuje celkem čtrnáct dimenzí osobnosti, jež jsou přiřazeny ke čtyřem různým oblastem profesních předpokladů (obr. 5).

**Obrázek 5: Koncepty dimenzí škál BIP-Bochumského osobnostního dotazníku**



Zdroj: Hossiep a Paschen (2011, s. 17)

Námi předložená verze obsahuje celkem 210 otázek, kdy z hlediska jednotlivých oblastí je **profesní orientace** tvořena: motivací k výkonu (14 položek), motivací k utváření (12 položek), motivací k vedení (15 položek). Druhý okruh profesních předpokladů je **pracovní chování**, zahrnující: svědomitost (14 položek), flexibilitu (14 položek), rozhodnost (14 položek). Třetí oblastí jsou **sociální kompetence**, představující: senzitivitu (12 položek), schopnost kontaktů (16 položek), sociabilitu (15 položek), orientaci na tým (13 položek) a schopnost prosadit se (12 položek). Poslední je **psychická konstituce**, obsahující: emocionální stabilitu (16 položek), odolnost vůči zátěži (13 položek), sebevědomí (16 položek). Kromě těchto dimenzí lze vypočítat některé další doplňkové indexy (dalších 14 položek), poskytující informace pro účely následného individuálního pohovoru (Hossiep, Paschen, 2011, s. 17).

Profesní charakteristiky zahrnují osobnosti i sociální aspekty obohacené o profesní dovednosti, zkušenosti z pracovního prostředí, zájmy a cíle (Evangelu, 2009, s. 91). Neodpovídající a nevhodná profesní struktura pracovníků limituje dynamický a efektivní rozvoj, snižuje možnost a účinnost inovačních změn, a přímo tak ohrožuje pozici organizace v konkurenčním prostředí. Optimalizace profesní struktury je proto jednou z rozhodujících oblastí personální strategie (Nový a Surynek, 2006, s. 120). Samotnou profesi lze totiž charakterizovat jako druh pracovní činnosti, k jehož výkonu je vyžadována profesní příprava. Profese představuje sociální jev, obsahující stránku technickou (vybavenost technickými nástroji a prostředky), stránku ekonomickou (uspokojování základních potřeb z pohledu zaměstnance), právní stránku (přípravu na realizaci profese upravenou právními normami), psychologickou stránku (osobnostní vlastnosti pracovníka) a sociologickou stránku (dynamiku profese a sociální procesy s ní spojené). K analýze samotné profese je vždy nezbytný její profesiografický rozbor v rámci profesiogramu. Ten by měl obsahovat obecnou charakteristiku profese, jako je popis úkolů a používaných prostředků nezbytných pro výkon profese. Důležitý je i souhrn povinností zaměstnance, popis obsahu pracovních činností, technických, ekonomických a sociálních pracovních podmínek. V neposlední řadě by měl rozbor zahrnovat inventář odborných, fyzických, zdravotních, psychických a osobnostních požadavků a charakteristiku postavení profese. Profesiografické rozbor

v praxi umožňují srovnání více pracovních funkcí a pracovních míst, ale i srovnání profesních, tělesných a duševních vlastností pracovníka (Svobodová, 2015, s. 33-34).

V další části textu diplomové práce je dle našeho názoru nutné reflektovat jednotlivé oblasti profesních předpokladů a vybrané dimenze osobnosti obsahující standardizovaný BIP-Bochumský osobnostní dotazník.

První **oblast profesní orientace** se nabízí jako základ širšího šetření představ o profesních cílech, kdy z hlediska jednotlivých dimenzí je oblast tvořena: **motivací k výkonu, motivací k utváření a motivací k vedení** (Hossiep a Paschen, 2011, s. 31).

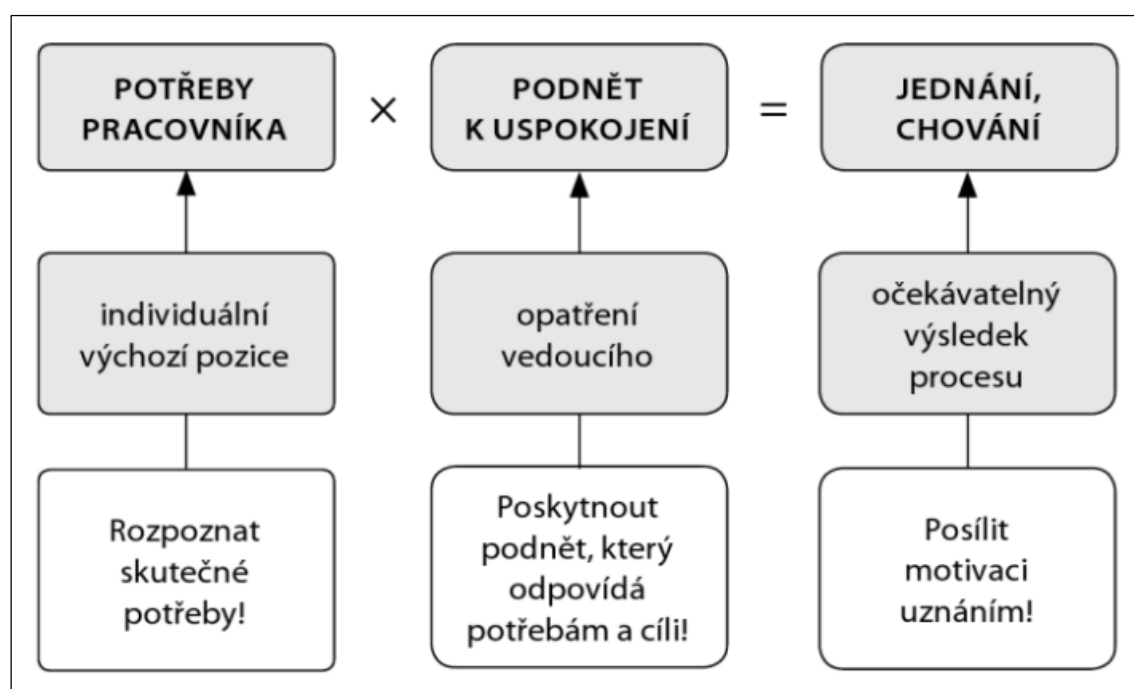
S osobností a její profesní orientací velmi úzce souvisí **motivace** (Říčan, 2010, s. 16). Samotný konstrukt motivu je založen na požadavku, že většina lidského chování je zaměřena k určitému cíli. Přičemž samotní lidé mění dle situace své chování tak, aby daného cíle dosáhli. Reagují přitom na incentivy, okolnosti, příležitosti, překážky a rozličné druhy dalších cílů (Blatný et al., 2010, s. 15). Motivy usměrňují, organizují prožívání, chování a zároveň samy vyžadují integraci do celku osobnosti. Vedle kognitivních schopností můžeme totiž považovat za druhý obecný znak nebo skupinu znaků relevantních pro profesní úspěch, obecně pojatou motivaci k výkonu. Ta je souhrnem hybných momentů v osobnosti a činnosti. Jedná se o komplex toho, co člověka pobízí, aby něco dělal, nebo co mu v tom zabraňuje. Škála motivace je však značně interindividuálně proměnlivá a to kupříkladu v závislosti na temperamentu, stabilitě osobnosti, neuroticitě. Jeden stejný podnět proto může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace (Tirpák, 2019, s. 11). V některých případech se dokonce motivace k výkonu považuje za nejdůležitější zdroj variance profesního výkonu (Schuler et al., 2011, s. 10).

Relativně stálé dispozice člověka jednat v určitých životních situacích svým osobitým způsobem, označujeme **motivační strukturou**. Lidská motivace se totiž skládá z jednotlivých dílčích motivů. Každý z těchto jednotlivých motivů je charakterizován intenzitou (jakou působí), směrem (cílem, ke kterému se vztahuje) a trváním (délkou času, po kterou ovlivňuje chování). Výsledná motivace je součtem všech dílčích motivů. Základním zdrojem motivace jsou **potřeby člověka** (Vysekalová et al., 2011, s. 16).

Markantní dimenze oblasti profesní orientace týkající se **motivace k výkonu (MVy)**, je chápána jako připravenost vyrovnat se s vysokými pracovními měřítky, jakož i snahou průběžně měřit vlastní výkony a případně je i zvyšovat. Výrazná motivace k výkonu totiž představuje silný impulz pro nadprůměrný pracovní výkon. Osoby s významně vysokými hodnotami kladou značné nároky na vlastní výkon. Ten je někdy spojen i s nadprůměrnou námahou, aby skutečně dosáhly toho, co si předsevzaly. I zvláště náročné úkoly a problémy proto posilují jejich angažovanost a motivaci (Hossiep a Paschen, 2011, s. 31).

Ze skutečnosti, že motivace vždy spočívá v přání uspokojovat potřeby, lze odvodit i určité schéma znázorňující v základních rysech proces motivace (obr. 6).

**Obrázek 6: Schéma znázorňující proces motivace**



Zdroj: Laufer (2008, s. 55)

Pokud bychom tedy chtěli motivovat pracovníka ke splnění určitého úkolu, musí být splněny především dva základní předpoklady. První z nich je neuspokojená potřeba zaměstnance. Druhá je nabídka šance, abychom tuto potřebu v souvislosti s plněním pracovních povinností uspokojili (Laufer, 2008, s. 55). Pracovní motivaci následně tvoří psychické stavy

a procesy, vedoucí člověka k přijímání práce jako společensky závažnou skutečnost, k níž zaujímá určité hodnotící stanovisko a vyvíjí úsilí k jejímu zvládnutí. Motivace je proto vždy procesem, jenž je ovlivňován vnějšími prostředky (motivátory, stimuly) a vnitřním utvářením cílů jednání (Boukal et al., 2013, s. 40).

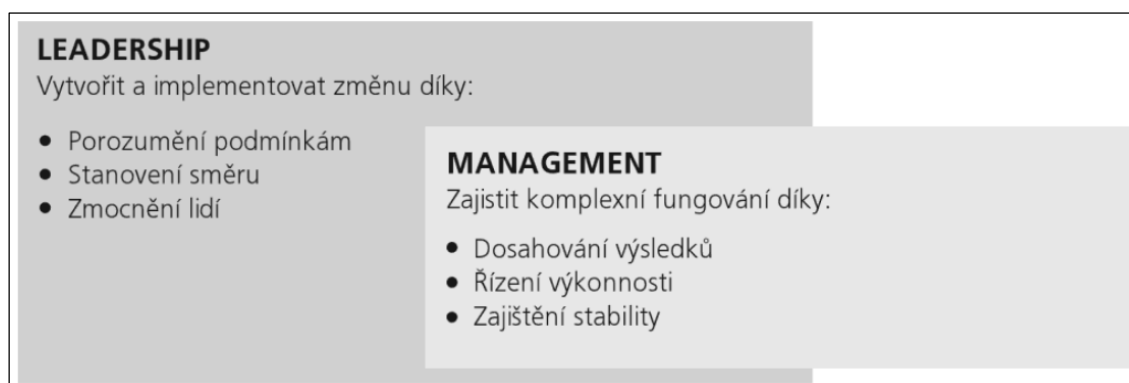
Další dimenzí osobnosti v oblasti profesní orientace je **motivace k utváření (MU)**, zahrnující připravenost podnítit druhé lidi k činu, který by bez tohoto podnětu jen stěží sami vykonali. V rámci standardizovaného šetření se striktně rozlišuje mezi přímým sociálním vlivem (motivací k vedení) a vlivem na procesy a struktury (motivace k utváření). Tato škála se totiž společně se škálou motivace k vedení významně překrývá. Pro osoby s vysokými hodnotami uvedené škály je velmi významné, aby se mohly aktivně podílet na změně a utváření svého prostředí. V souladu s tím usilují o povolání s velkým prostorem k utváření ke změně. Se značným nasazením uskutečňují své představy a nápady. Osoby motivované k utváření jsou ochotné vyrovnat se i se silným odporem, pokud je nadchne nějaký úkol. Je pro ně rovněž velmi motivující, když se jim podaří odstranit chyby, prosadit něco nového či uskutečnit vlastní představy. Osoby s málo výrazným motivem k utváření zřídka pociťují vnitřní popud, aby se angažovali pro změnu a restrukturalaci svého okolí. Možnost ovlivnit procesy ve své činnosti pro ně nepředstavují významný motivující faktor. Působit na okolí a ovlivňovat samotné procesy je pro ně málo přitažlivá. Moc je pro ně pojem s nepřilíš kladným významem a prostor pro projevení moci aktivně nevyhledávají (Hossiep a Paschen, 2011, s. 35).

Škála **motivace k vedení (MVe)** měří tu část motivace k moci, vztahující se na přímý vliv sociálních pochodů. Pro osoby s výrazným motivem k vedení má velkým význam, přebírat v rámci svých činností vedoucí úkoly. K jejich profesním cílům patří řídit a koordinovat činnosti druhých lidí. Ve skupinách rádi obsahují vedoucí pozice a sami sebe vnímají jako vedoucí osobnosti. Pro srovnání s osobami s nízkými hodnotami nepředstavuje vedení dalších lidí v rámci pracovní činnosti zvláštní podnět. Pokud je k dispozici vedoucí pozice, neusilují o ni. V pracovních skupinách využívají osobní schopnosti spíše pro zvládnání odborně náročných úkol. Škála motivace k vedení postihuje úsilí o sociální vliv, tedy vedení v užším smyslu. Osoby s nízkými hodnotami mají nejen malou motivaci k přebírání vedení, ale chybí jim také rysy typické v sebeobrazu vedoucích pracovníků (Hossiep a Paschen,

2011, s. 37). Motivace k řídicí činnosti je totiž takový stav psychiky, jehož příznačným rysem je motiv (přání, touha, potřeba, zájem) rozhodovat a vést lidi. K dalším výrazným charakteristikám řídicí činnosti v kontextu motivace patří vysoké nároky na jejího nositele z hlediska odborné připravenosti. A to nejen ve vztahu k jeho funkční specializaci (kvalifikaci nebo odborné způsobilosti), ale taktéž i ve vztahu ke znalostem a dovednostem (v oblasti metod a technik řízení). Vedle toho se objevují i značné požadavky na vedoucí pracovníky v oblasti osobnostních schopností (osobní, sociální, emocionální a morální stabilita), včetně rozvinutých klíčových kompetencí (komunikativnost, kooperativnost, kreativita, odpovědnost, schopnost řešit konfliktní a problémové situace, rozhodnost) (Tureckiová, 2004, s. 70).

Velmi často se v odborné literatuře věnující uvedené problematice objevují pojmy management a leadership, jejichž rozdíly jsou obzvláště patrné v bezprostředním kontaktu vedoucího pracovníka s ostatními lidmi v organizaci (obr. 7).

#### **Obrázek 7: Vztah a funkce systémů řízení a vedení v organizacích**



Zdroj: Tureckiová (2007, s. 19)

Manažer je totiž vedoucí pracovník, který u svých podřízených v práci rozhoduje a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Zcela primární je pro něj dosažení stanoveného cíle včas a v odpovídající kvalitě. „*Manažerský systém přitom nakládá s lidmi jako se specifickým typem zdrojů, které je možno naplánovat, organizovat, stabilizovat a jejich činnost koordinovat a kontrolovat.*“ Na druhé straně lídr získává na základě svého vztahu k lidem a stylu jednání s nimi příznivce a následovníky. Ti následně potom i s jeho podporou plní úkoly mnohem samostatněji. „*Podstatou systému leadershipu je získat lidi pro změnu,*

*ukázat jim směr, účinně je ovlivňovat (motivovat je a otevřeně s nimi komunikovat) a společně s nimi překonávat případné překážky a slavit dosažená vítězství (projevovat emoce).“ (Tureckiová, 2007, s. 19-20).*

Druhá **oblast pracovního chování** standardizovaného BIP-Bochumského osobnostního dotazníku může být využita k určení preferovaných druhů pracovních úkolů, respektive k vyloučení těch ostatních. Z pohledu konstruktů oblasti pracovního chování lze vymezit škály: **svědomitosti (Sv)**, **flexibility (Fl)** a **rozhodnosti (Ro)**.

Konstrukt **svědomitost (Sv)** je vyhraněný motiv, charakterizující při vysokých hodnotách osoby výrazně svědomité při plánování a provádění pracovních činností. Přitom je pro ně velmi důležité korektní dodržení dohod a lhůt. Tito lidé zůstávají s vytrvalostí u věci, vyžadující dotažení jednotlivostí a detailů. Při spolupráci s ostatními dbají i na jejich přesnost a spolehlivost. Jelikož se sami vysoce angažují pro optimální vypracování úkolu, očekávají od ostatních stejnou odpovídající pečlivost. Tito pracovníci jsou zvláště vhodní pro činnosti, vyžadující v pracovním procesu pečlivost a přesnost. Osoby s nízkými hodnotami jen nerady investují hodně úsilí do stoprocentního a velmi precizního provedení úkolů. Pokud jde o jednotlivosti a trpělivost, ztrácejí pro ně příslušné činnosti relativně rychle svou přitažlivost. Cení si místo toho spíše pragmatických řešení a jsou toho názoru, že ne každý úkol musí být proveden dokonale. Spontánnost je jim důležitější, než exaktní dodržení dohod a lhůt. Úkoly spojené po delší dobu s vysokými nároky na výdrž a důkladnost, nejsou pro tyto osoby zvláště vhodné. Málo svědomité osoby se přednostně budou zabývat činnostmi, které zvládají bez dlouhých příprav (Hossiep a Paschen, 2011, s. 37). Svědomitost řadíme do volných vlastností osobnosti (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 132). Účinná svědomitost proto vychází z temperamentově podmíněné schopnosti regulace vlastního chování. Úzce s ní souvisí například vytrvalost, schopnost udržet pozornost a citlivost k rušivým vlivům. Přispívá k ní i kontrola impulzivity a odolnost vůči frustraci (Vágnerová a Lisá, 2021, s. 265).

Dimenze **flexibility (Fl)** charakterizuje vysokou připravenost a schopnost pracovníka přizpůsobit se novým a nepředvídaným situacím a tolerovat nejistotu. Osoby s vysokými hodnotami se během pracovního procesu rychle přizpůsobí novým podmínkám či metodám

a mají velkou ochotu ke změnám. Vyhovuje jim, pokud jsou konfrontovány se stále novými výzvami a mohou se zabývat neznámými problémy. Neprožité situace jim nezpůsobují nepohodu, protože mají velký talent improvizovat a jsou stále otevřeny novým zkušenostem. Omezuje je jen v malé míře, pokud není úkol jasně definován, neboť mohou tolerovat vysokou míru nejistoty a vyrovnávat se s důvěrou s novými situacemi. Naopak u osob s nízkými hodnotami nedochází velmi často k přizpůsobení se měnícím podmínkám a změnám v profesním kontextu. Nejlépe se totiž cítí ve stabilním a jasně uspořádaném prostředí, nevyhovuje jim stálá konfrontace s novými situacemi. Ve své činnosti dávají přednost definovaným úkolům, nezatíženými vysokou měrou nejednoznačností. V těchto podmínkách následně pracují neefektivněji. Na své pracovní prostředí působí jako stabilizující a vypočitatelný prvek. Oproti tomu se necítí dobře v profesních úkolech, jež jsou charakterizované vysokou měrou nejistoty. Když organizace realizuje velké změny či rekonstrukce, pak je to pro tyto osoby poněkud těžké se přizpůsobit novým podmínkám a odpovídajícím způsobem se transformovat. Stálá změna může tyto osoby podrobovat neustále se opakujícím potížím. Při výběru má tedy smysl nabídnout jim činnosti, kde se předpokládá určitá strukturálně jistá kontinuita (Hossiep a Paschen, 2011, s. 37). Proto mezi rysy lidského kapitálu, mající mimořádnou důležitost pro výkon organizace, patří právě flexibilita a také kreativita jedinců. Tedy schopnosti rozvíjet během času své znalosti a dovednosti a motivovaně reagovat na různé okolnosti a podněty. Pracovník musí být schopný akceptovat nové výzvy a měnit se prostředí. Dokázat přijímat a rychle se učit nové technologie a moderní způsoby řešení, zlepšovat sebe, své schopnosti a dovednosti (Koubek, 2011, s. 207). Flexibilní pracovník proto může přecházet z jednoho úkolu na druhý a i mezi různými pracovními místy. Očekává se od něj také to, že bude mobilní a ochoten pracovat prakticky kdekoliv. Významnou roli u pracovníků hraje i flexibilita časová. Pokud by zaměstnavatel totiž vhodně přizpůsobil pracovní dobu okamžité potřebě, může tím pozitivně ovlivňovat náklady a zvyšovat tak své konkurenční možnosti. Časová flexibilita zaměstnanců pomáhá překonat dokonce případné období snížené potřeby práce a uchovat pracovní místa v organizaci (Dvořáková et al., 2007, s. 207). Zlepšování flexibility zaměstnanců je často důsledkem snahy zaměstnavatele o soulad rodinného života zaměstnanců, kariéry a zdravotního stavu se samotným výkonem práce (Urbancová, 2021, s. 34).

**Rozhodnost (Ro)** je poslední škálou oblasti pracovního chování standardizovaného BIP-Bochumského osobnostního dotazníku. Můžeme ji chápat jako schopnost a vůli k rychlé realizaci konkrétního rozhodnutí prostřednictvím cílené aktivity, jakož i k ochraně zvolené alternativy činnosti proti dalším návrhům. Osoby s vysokými hodnotami této škály se mimořádně rychle a cíleně pouštějí do svých úkolů. Pokud bylo rozhodnuto o určitém postupu, začínají okamžitě s realizací svých myšlenek. Přitom jsou schopny zaměřit svou pozornost na relevantní aspekty svého jednání, aniž by se nechaly rozptýlit nebo ochromit jinými záležitostmi. Ostatně je nutné na tomto místě podotknout, že lidé velmi rozhodní se sice velmi rychle pouštějí do řešení úkolů a věnují se jim s vysokým soustředěním, to však ještě nemusí bezpodmínečně znamenat jejich nadprůměrnou kvalitu pracovních výsledků. Osoby s nízkými hodnotami v této škále popisují samy sebe, jako často nejisté vzhledem k optimálnímu postupu při zvládnání svých úkolů. Zvláště v nepříjemných úkolech je u těchto lidí tendence odsouvat jejich zpracování a zdržovat je (Hossiep a Paschen, 2011, s. 37-38).

Třetí oblastí profesních předpokladů jsou **sociální kompetence**, představující oblast: **senzitivity (Sen)**, **schopnosti kontaktů (SK)**, **sociability (So)**, **orientace na tým (OT)** a **schopnosti prosadit se (SP)**.

Konstrukt **senzitivity (Sen)** lze pojímat jako dobrý cit pro slabé signály v sociálních situacích. Jedná se o schopnost vcítění či jistou interpretaci a zařazení způsobů chování ve vztahu k druhým lidem. Můžeme ji definovat i jako citlivost pro problém, dokázat ho rozpoznat a předvídat možnosti jeho vzniku a vývoje. Týká se způsobilosti vidět věci a jevy v celkovém systému vztahů a se schopností rozlišit jejich podstatné a nepodstatné stránky (Paulík, 2017, s. 57). Osoby s vysokými hodnotami sami sebe charakterizují jako jedince, kteří dokáží a jsou schopni v rozhovoru vnímat diferencovaně emoce a konflikty druhých. Uvedená vysoká míra způsobilosti vcítění jim umožňuje následně patřičným způsobem interpretovat přiměřeně velký počet různých situací. Právě v této škále je však nutné dbát a uvědomit si možnou a velmi pravděpodobnou diskrepanci mezi sebeobrazem konkrétního člověka a cizím hodnocením. Proto je nutné klást důraz na to, aby se umožnilo celkové srovnání sebehodnocení s hodnocením druhé osoby. Při značných rozdílech se totiž poměrně často objevuje ta obtíž, že málo citlivé osoby nejsou příliš přístupné zpětné

vazbě. Naproti tomu osoby s nízkými hodnotami této škály jsou nejisté v řadě sociálních situací a při vnímání pocitů ostatních či odhadů přiměřeného chování. Není jim vždy zcela jasné, jak ostatní lidé jejich chování chápou a interpretují. Ve zvláště těžkých rozhovorech se necítí dobře a jejich zvládnutí je nad jejich síly (Hossiep a Paschen, 2011, s. 18). „Senzitivita postihuje schopnost citlivě a včas rozpoznávat a vyhledávat potenciální problémy i budoucí příležitosti, rozlišovat důležité od nedůležitého, naléhavé od nenaléhavého, identifikovat hlavní stránky, odlišovat je od detailů a dílčích problémů.“ (Barták, 2021, s. 46). Senzitivita společně s vyjadřováním (expresivitou), vnímavostí a kontrolou (regulací) emočních a sociálních informací patří mezi základní soubor sociálních komunikačních dovedností (Blatný et al., 2010, s. 98).

**Schopnost kontaktů (SK)** představuje vyhraněnou preferenci oslovování známých i neznámých lidí, snahu o navazování a udržování sociálních vztahů. Osoby s vysokými hodnotami disponují velkou jistotou a nezaujatostí v zacházení s druhými lidmi. Jak v profesním, tak v soukromém prostředí jsou otevřeni osobnímu kontaktu a cení si možnosti být ve spojení s různými lidmi. Je pro ně povzbuzením, pokud mají možnost potkávat stále nové lidi. Navazování vztahů znamená pro tyto jedince významný stimul. Pro osoby s nízkými hodnotami je typická spíše zdrženlivost v sociálních situacích. Někdy chvíli trvá, než začnou nové známosti a samy od sebe zřídka kdy začnou s někým hovořit. To může být podmíněno i tím, že jim stačí pouze malý okruh blízkých přátel a známých. Dalším důvodem je i jejich nejistota nebo nesmělost v různých sociálních situacích. Při zachování vztahů jsou málo aktivní a je pro ně těžké vytváření vzájemných preferencí s kolegy (Hossiep a Paschen, 2011, s. 39). Základní schopnost kontaktů znamená, že člověku nedělá potíže začít hovořit s druhým člověkem, přičemž svůj přístup k němu odvozuje od dobře zvládnuté percepce. Jeho sociální citlivost a současně i schopnost se domluvit bývají zárukou jeho úspěchů v nejrůznějších kontaktech a vztazích s druhými lidmi a při jejich ovlivňování. Takový člověk umí dobře zformulovat své myšlenky a přiměřeně je sdělovat druhému účastníkovi komunikace. Přiměřeně přitom znamená věcně, stručně, současně však v dostatečné míře a srozumitelně. Je nutné si uvědomit, že v daném kontextu je velmi důležitou součástí komunikace i naslouchání. Představuje přirozenou reciproční stránku každého komunikačního sdělování.

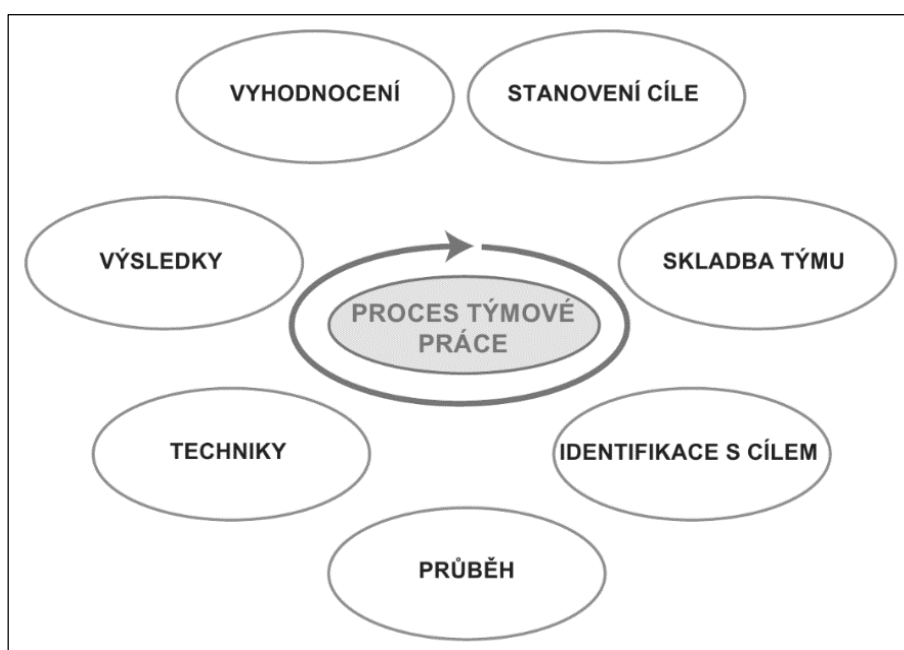
Avšak porozumění mezi lidmi může bránit kupříkladu nedostatek zájmu, nevhodně zvolené prostředí, neschopnost koncentrace či přemíra informací (Bedrnová a Nový, 1998, s. 194).

**Sociabilita (So)** je výrazná preference sociálního chování, charakterizované přátelskostí a ohleduplností (Hossiep a Paschen, 2011, s. 39). V užším pojetí sociabilitu definujeme kompetencemi potřebnými k životu ve společnosti. Jedná se tudíž o schopnost člověka sdružovat se do společenských skupin, vytvářet a udržovat mezilidské vztahy. V širším pojetí chápeme sociabilitu jako strukturovanou složku osobnosti, zabezpečující jedinci komplexně život ve společnosti (Kolář et al., 2012, s. 127). Týká se preference pobytu ve společnosti druhých lidí před pobýváním o samotě. Můžeme u ní charakterizovat čtyři složky. První je instrumentální složka, představující vyhledávání společnosti druhých lidí. Další prezentuje odměnu ve formě pozornosti a citlivosti k sobě od druhých lidí. Poslední nejméně významná složka je citlivost k sociální stimulaci (Blatný et al., 2010, s. 28). Pro osoby s vysokými hodnotami v oblasti sociability je významné harmonické soužití. Jsou stejnou měrou oblíbení i ochotní pomoci a přebírají rádi při konfliktech vyvažující a moderující funkci. Pro nemálo činností však může být i nízká sociabilita předností než zápor. Je s ní spojená vysoká nezávislost na mezilidské harmonii, dovolující věcně vyřešit i velmi složité konflikty a nezastírat je neúnosnými kompromisy nebo předčasnou harmonizací. Možné potíže vznikají u těchto osob při bezkonfliktní integraci do týmu (Hossiep a Paschen, 2011, s. 39).

**Orientace na tým (OT)** reprezentuje vysoké hodnocení týmové práce a kooperace. Osoby s výraznými hodnotami jsou ve vysoké míře přístupné kooperaci a hodnotí spolupráci s ostatními jako mimořádně cennou. Jsou ochotné potlačit vlastní možnosti profilace ve prospěch pracovní skupiny. Do prosazení týmových rozhodnutí se aktivně zapojují a jsou ochotni přenášet kompetence a rozhodnutí na skupinu, respektive na jednotlivé členy (schopnost delegovat). Nízké hodnoty mohou naznačovat u zaměstnanců důležitou preferenci k autonomii a samostatnosti při práci. Velmi důležitá je pro ně i zodpovědnost za vlastní pracovní výsledky. Jsou totiž toho názoru, že týmová práce nemusí být ze zásady nadřazena práci jednotlivce. V samostatné a především nezávislé činnosti na okolí se cítí nejlépe (Hossiep a Paschen, 2011, s. 40). Pracovní skupina je totiž vždy vnitřně strukturovaným sociálním útvar. Mezi její základní znaky patří společné cíle, shodná

činnost, vnitřní struktura pracovních pozic a rolí. Časté jsou vzájemné osobní vztahy mezi spolupracovníky, relativně trvalé sociální vztahy, společné pracoviště a vědomí příslušnosti ke skupině (Bedrnová a Nový, 1998, s. 86). Je však nutné zmínit i fakt, že samotná orientace pracovníků má také vzdělávací aspekt. Jde v podstatě o formování pracovních schopností zaměstnanců tak, aby vyhovovaly požadavkům konkrétní organizace. Součástí této orientace je rovněž i získávání odborných informací či pracovních postupů. Z uvedeného důvodu bývá orientace zařazována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci a hlavním smyslem je, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji zařadil do pracovního kolektivu, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v jejím organizačním uspořádání (Kocianová, 2010, s. 133). Týmová spolupráce je proto proces (obr. 8), začínající správným stanovením cíle na základě potřeb, motivů a vizí organizace. Následuje etapa správného výběru členů týmu (z hlediska jejich osobnostních, profesních a jiných dovedností i předpokladů) a jejich identifikaci s cílem týmové spolupráce. Tím se proces posouvá do fáze stanovení základních pravidel a vymezení rolí jednotlivých členů. Následuje vytvoření harmonogramu a akčního plánu nezbytných činností, tedy technik a konkrétních výsledků činnosti týmu. Presentace výsledků práce je poslední stadiem procesu týmové spolupráce (Kolajová, 2006, s. 52-53).

**Obrázek 8: Týmová spolupráce jako proces**



Zdroj: Kolajová (2006, s. 52)

**Schopnost prosadit se (SP)** je škálou, měřící rozsah pohotovosti k aktivnímu prosazení se navzdory překážkám. Osoby s významně vysokými hodnotami této dimenze samy sebe popisují jako dominantní v kontaktu s ostatními. V diskusích jsou často ofenzivní a vytrvale zastávají svůj postoj. S velkou schopností prosadit se, je ostatně často spojena i nízká ochota ke vcítění (nikoliv nutně neschopnost vcítění) a méně výrazná orientace na spolupracovníky. Osoby s málo výraznou způsobilostí se prosadit nemají sklon k tomu, aby dominovaly nad ostatními. Ve skupině se nesnaží bojovat za bezpodmínečné prosazení svých názorů. Pokoušejí se dosáhnout svých cílů pomocí kompromisu, nikoliv dominancí a autoritou. Pokud je nutné dosáhnout shody, mají sklon k poddajnosti a netrvají na svém stanovisku. Nízké hodnoty vypovídají u těchto lidí spíše o povolnosti, sociální ovlivnitelnosti a ochotě k rychlému kompromisu. Podle požadavků konkrétní činnosti to však může být předností (při zvýšených požadavcích na integraci a schopnost kompromisu), zároveň i nevýhodou (při vysokých nárocích na iniciaci a implementaci změn) (Hossiep a Paschen, 2011, s. 40). Se schopností prosadit se úzce souvisí též pojem asertivita, jež je chápána v odborné literatuře často velmi odlišně. Jednou je zdůrazněno prosté sebeprosazení jedince, jindy je za asertivitu považován každý způsob efektivního jednání (Štěpaník, 2008, s. 150). Asertivní jednání je však interaktivní, předpokládá totiž možnosti vyjádřit vlastní myšlenky, pocity a potřeby. Takové chování se snaží nemanipulovat bezohledně s druhými, ale také zároveň nenechat se sebou zbytečně manipulovat. Princip vychází z respektu k lidské důstojnosti a z úcty k sobě samému i k druhému člověku (Vališová, 2008, s. 83).

Poslední oblastí profesních předpokladů je **psychická konstituce**, zahrnující: **emocionální stabilitu (ES), odolnost vůči zátěži (OZ), sebevědomí (Seb).**

**Emocionální stabilita (ES)** zjišťuje dispozici k obecně vyrovnanému základnímu emocionálními postoji, který je základem přiměřené kontroly vlastním emocionálních reakcí (Hossiep a Paschen, 2011, s. 23). Představuje rysy osobnosti, jako je trpělivost, vyrovnanost, uvolněnost nebo malé kolísání nálad. „*Emocionalita jako trvalejší vlastnost osobnosti určuje především dynamiku prožívání emocí, tedy citlivost, hloubku prožívání, jeho délku v čase a doznívání, častost, stálost emocí a přiměřenost emočních reakcí dané situaci. Určuje také vnější projev emocí, sílu jejich výrazu.*“ (Šnýdrová, 2008, s. 64-65). Emocionálně vysoce stabilní osoby se vyznačují v zacházení s neúspěchy, chybami a osobními problémy velkou

uvolněností. S nezdarem se rychle vyrovnají, navíc se jim daří po osobním selhání najít novou motivaci. Mají optimistický a pozitivní přístup k životu a necítí se být omezení intenzivními negativními emocemi. Jejich stabilita těmto lidem umožňuje úspěšně zvládat takové činnosti, ve kterých jsou vystaveni vysokému psychickému tlaku. Naproti tomu osoby s nepatrnými hodnotami v oblasti emocionální stability potřebují určitý čas, než překonají neúspěch a porážku. Často se cítí zbaveni odvahy, nedostateční a někdy přetížení. Když je něco tíží nebo si dělají starosti, pak je pro ně zvládnání jejich úkolů těžké (Hossiep a Paschen, 2011, s. 41). Emocionalitu je možno chápat tedy jako jednu z dimenzí temperamentu. Mezi základní faktory emocionality patří její stabilita, sebekontrola, osvobození se od pocitů méněcennosti a depresí, vymanění se z netolerantnosti a nezájmu vůči ostatním (Mikulaščík, 2010, s. 47).

Zatímco emocionální stabilita zachycuje především citové vyrovnání se s náročnými situacemi, směřují otázky škály **odolnosti vůči zátěži (OZ)** spíše k psychickým atributům. Uvedená dimenze totiž představuje míru sebeobrazu o tom, do jaké míry se proband vnímá jako (fyzicky) robustní vůči potížím. Vysoké hodnoty představují osoby mimořádně dobře zvládající vysokou zátěž. Málo je omezí, pokud se po delší čas musí vystavit stálým vysokým nárokům. V období intenzivní práce tito jedinci pozoruhodně dobře zvládají hospodaření se svými silami a výkonností. Značně velké hodnoty na této škále nemusí nutně ještě znamenat nepřítomnost tělesných obtíží. Neboť osoby vystavující se na vlastní přání vysoké zátěži, se musí často vypořádávat i s odpovídajícími tělesnými symptomy. Tyto buď ignorují (nevhodná varianta) nebo kompenzují odpovídající vyrovnávací aktivitou. Osoby vystavující se po delší dobu silné zátěži a zčásti na základně extrémně vyhrocené motivační struktury zanedbávající kompenzační aktivity, by měly být nasměřovány k intenzivnějšímu odpočinku. Pokud je odolnost vůči zátěži u jedince nízká, velmi rychle dosáhne své hranice výkonnosti a vyčerpanosti. Ve fázích intenzivní práce totiž jejich energie klesá. Ochota postavit se stále rostoucí zátěži je tudíž spíše malá. Při nízkých hodnotách se nemusí nutně objevit zdravotní potíže. Škála zachycuje spíše kognitivní reprezentaci toho, co člověk sám od sebe očekává (Hossiep a Paschen, 2011, s. 23). Působení prostředí směrem k nezvládnuté zátěži nastává tehdy, jestliže se obtížnost samotného překonání zvyšuje a potíže trvají dlouhodobě. Dochází pak k vyčerpání a snižuje

se odolnost vůči zátěži. Dlouhodobé a nepřiměřené nároky na jedince mohou být jedním ze zdrojů nadměrné subjektivně nadhraniční zátěže. Odolnost vůči zátěži se v odborné literatuře označuje termínem frustrační tolerance (Farková, 2009, s. 17). Jedná se o hranici, po níž je jedinec schopen zvládat napětí, aniž by bylo zkresleno jeho vnímání a byly vyvolány nepřizpůsobivé reakce. Jde o míru odolnosti vůči zátěži a schopnost rychlé regenerace sil (Cimrmanová et al., 2013, s. 27). Frustrační tolerance je multifaktoriálně ovlivněna. Mezi faktory přispívající k odolnosti jedince patří faktor věku, výchova, dědičné vlivy, typologické vlivy (osobnost), nedodržování správné životosprávy, vyčerpání, oslabení či úraz (Pugnerová a Kvitová, 2016, s. 35). Dále sem můžeme zařadit autonomii (schopnost samostatně se rozhodovat, osobnostní pevnost), autenticitu (opravdovost, schopnost pravdivého sebepoznání), identitu (celistvost osobnosti a vědomí sounáležitosti sám se sebou a s druhými) a pevný hodnotový systém. K dalším důležitým proměnným patří délka trvání zátěže a v neposlední řadě zkušenost s daným problémem (Cimrmanová et al., 2013, s. 27).

Poslední dimenzí psychické konstituce je **sebevědomí (Seb)**, charakterizující ochotu zastávat otevřeně vlastní představy, cíle a způsoby chování. Téměř ve všech sociálních situacích se vysoce sebevědomí lidé dobře ovládají. Jejich vystupování je přesvědčivé a sebejisté. Nečiní jim potíže mluvit před skupinou nebo se z jiného důvodu stát středem pozornosti. Jsou relativně nezávislí na tom, co si o nich myslí druzí lidé. Jsou sami se sebou spokojeni a jsou si vědomi svých kladů a nedostatků. Působí vyrovnaně, ve shodě sami se sebou. Z hlediska nízkých hodnot se v mnoha situacích dané osoby obávají toho, jak budou na ostatní působit a jaký zanechají dojem. Možné hodnocení druhou osobou si stále uvědomují a to omezuje v některých případech i jejich chování (Hossiep a Paschen, 2011, s. 23). Sebevědomí je proto odvozováno z interakce s druhými lidmi při dosahování cílů a stupně úspěšnosti při jejich získání. Pojem sebevědomí (případně spokojenost se sebou), se vztahuje k našemu celkovému mínění o sobě z různých hledisek (Říčan, 2010, s. 189). Součástí sebevědomí je sebepoznání, tedy přijímání nových informací o sobě. Sebeoznání je nebytnou podmínkou pro kvalitní práci s ostatními lidmi. Jedná se však o celoživotní proces, proto by bylo možná lepší využívat pojmu sebepoznávání. To umožňuje jedinci odhalit skutečnosti, kterých si obvykle nejsme vědomi.

Prvním nástrojem sebepoznání jsou informace získané o sobě na základě sebereflexe. Druhým zdrojem jsou postřehy a poznatky, které se o sobě záměrně či nezáměrně dozvídáme ze sdělení druhých (Kolařík, 2019, s. 47-48).

Navíc k shora popsaným škálám lze vypočítat ještě v rámci standardizovaného šetření dodatečné škály, umožňující nám dát námět na další témata pro následný a prohlubující rozhovor. V rámci této části diplomové práce však vědomě nebudeme tyto dimenze popisovat, protože nebyly součástí našeho výzkumného šetření ani celkového vyhodnocení. V rámci empirické části jsme se tudíž zaměřili především na charakteristiku standardizované verze čtyř oblastí a čtrnácti dimenzí profesních předpokladů BIP-Bochumského osobnostního dotazníku (Hossiep, Paschen, 2011).

### 1.3 Sociálně právní ochrana dětí

Na začátku této teoretické kapitoly diplomové práce a celkové diskusi o problematice systému sociálně právní ochrany dětí (SPOD), je nutná dle našeho názoru nejdříve obecná koncepce a **definice ohroženého dítěte**. Bez jasné charakteristiky cílové skupiny dětí, lze totiž jen velmi těžko následně vymezit zákonné pravomoci jednotlivých orgánů, definovat metody práce a hodnocení jejich účinnosti, jako i právní a etickou odpovědnost jednotlivých subjektů ve vztahu k pracovníkům sociálně právní ochrany dětí. Bohužel v současné době přesné a striktní vymezení ohroženého dítěte v českém právním řádu nenalezneme. Při definování dítěte jako ohroženého však můžeme poukazovat na jeho vyšší zranitelnost nejen ve fyzickém smyslu slova, ale i v jeho potenciálně zhoršeném postavení ve zdravotním nebo sociálním systému, případně v právním prostředí. Přítomnost ohrožení dítěte pak zajišťuje přístup k podpůrným službám nebo opatřením (Pemová a Ptáček, 2022, s. 15).

Zákon o sociálně právní ochraně dětí vymezuje cílovou skupinu ohrožených dětí na základě skutečností, které musí „*trvat po takovou dobu nebo jsou takové intenzity, že nepříznivě ovlivňují vývoj dětí nebo jsou anebo mohou být příčinou nepříznivého vývoje dětí.*“ Samotný zákon tedy nepředpokládá jednorázovou událost či krátkodobé působení, ale naopak akcentuje určité trvání dané skutečnosti. Pokud by se totiž jednalo

o jednorázovou záležitost, musela by být takové intenzity, že by mohla nepříznivě ovlivnit vývoj samotného dítěte (zákon č. 359/1999 Sb.).

Je proto nutné zdůraznit, že u ohroženého dítěte se jeho prostředí či podmínky života odchýlily od normy natolik, že mohou bezprostředně poškozovat jeho zájem, blaho, vývoj a v konečném důsledku i samotné začleňování do společnosti. Někdy může jít o proces velmi rychlý, o souhru negativních a kumulujících se faktorů (Kukla et al., 2016, s. 10).

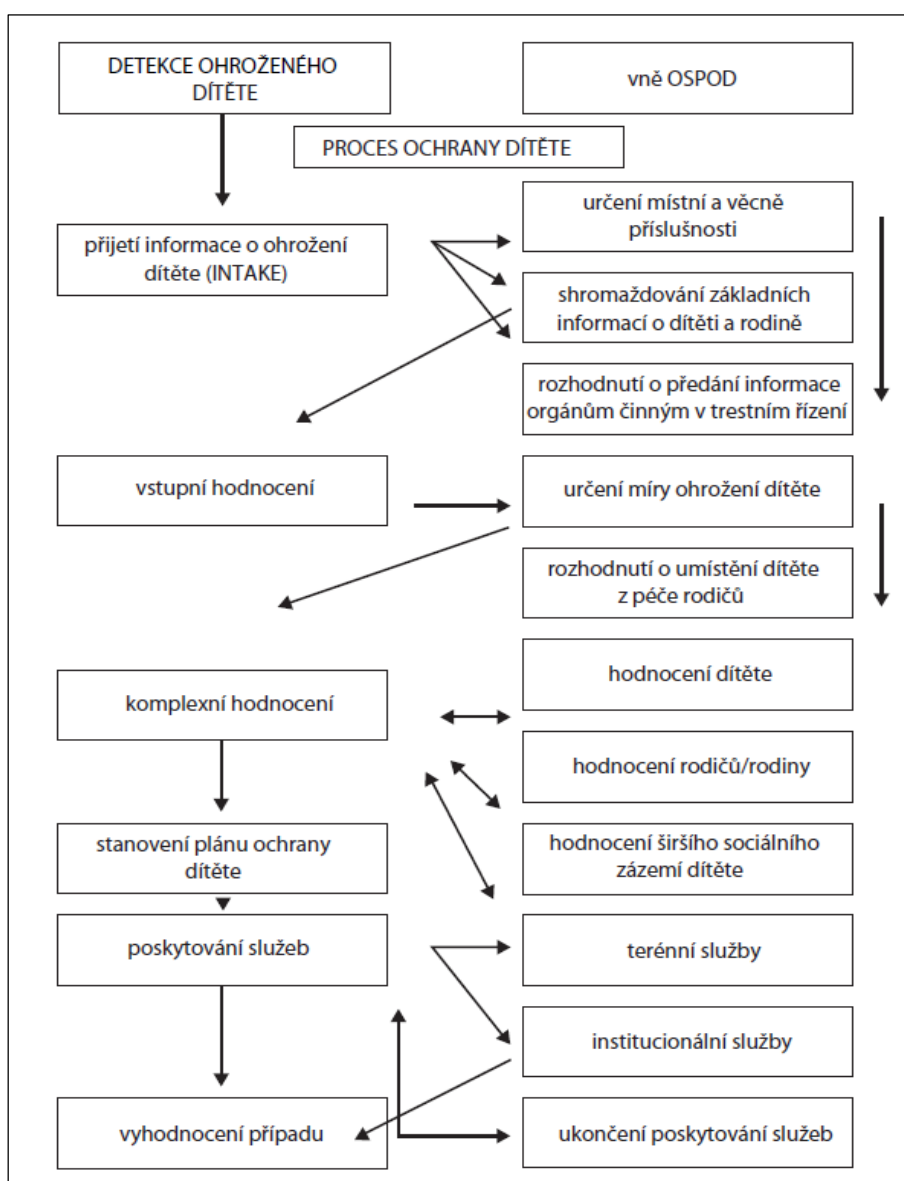
Následně špatné zacházení s dítětem je chápáno jako úmyslné nebo i neúmyslné chování pečující osoby, vymykající se společenským normám a v celkovém důsledku ohrožující konkrétní dítě. V současné době se rozlišující následující čtyři typy tohoto poškozování dětí: tělesné týrání, sexuální zneužívání, zanedbávání a emoční týrání. V praxi je jejich samotné odlišení nesnadné. Kvalifikované posouzení špatného zacházení s dítětem proto musí brát v úvahu vždy závažnost zneužívání a týrání, četnost těchto projevů pečujících dospělých, věk a vyspělost dítěte. Nelze však vymezit absolutní kritéria, definující hranici špatného zacházení s dětmi (Matoušek et al., 2009, s. 27-28). Mezi uvedenou problematiku řadíme rovněž soustavné popouzení dítěte proti druhému rodiči a situace, kdy je dítě svědkem domácího násilí. K traumatizaci dítěte může docházet například i při nevhodném způsobu vyšetřování, pak mluvíme o jeho sekundární viktimizaci. Nicméně nejrozšířenější formou nevhodného zacházení s dítětem je jeho zanedbávání. Zahrnuje nepřiměřenou základní péči (nedostatečné zajištění přiměřené výživy, oblečení, péče o zdraví), nevyhovující dohled, případně jeho opuštění (Matoušek a Pazlarová, 2016, s. 15).

Pojem ohrožené dítě je v současných koncepčních dokumentech (MŠMT, MPSV) zastřešující označení, jehož předností je komplexnost i dostatečná míra obecnosti. Za ohrožené děti můžeme považovat takové, které se dostaly do přímé souvislosti se sociálně právní ochranou dětí. Tedy byl u nich detekován náznak negativních jevů a jejich potřeby nebyly v plné míře naplňovány a uspokojovány. V obecném pojetí lze tvrdit, že do skupiny ohrožených dětí spadají i ty, jež jsou ohrožovány nejen okolím, ale i samy sebou. Tudíž na jedné straně děti s nedelikventním jednáním, ale také s antisociálními poruchami chování. Pojem delikvence následně zahrnuje jakékoliv protispolečenské jednání dětí, mladistvých a osob blízkých věku mladistvého. Z výše uvedeného můžeme diferencovat

skupiny ohrožených dětí na týrané, zneužívané a zanedbávané, ocitající se mimo vlastní rodinu či děti z ciziny bez doprovodu dospělé osoby. Poslední skupinou jsou děti delikventní a vyžadující zvýšenou pozornost (Běhounková, 2012, s. 18).

Veřejný systém ochrany dětí je proto odpovědný zejména za detekci ohrožených dětí (obr. 9), včetně přijímání a zpracování informací od veřejnosti o možném týrání, zneužívání nebo zanedbávání.

**Obrázek 9: Základní schéma hodnocení ohroženého dítěte**



Zdroj: Pemová a Ptáček (2012, s. 50)

Důležitá je i pomoc rodinám při řešení konkrétních problémů a zajištění bezpečí pro ohrožené děti. Všechny uvedené činnosti ve svém důsledku mají předcházet rozdělávání rodin (zejména odebírání dětí z péče rodičů), podporovat intervenci ve prospěch návratu dětí zpět do původní rodiny. V konečném důsledku zajistit kvalitní a stabilní péči o děti, jež nemohou být ve své původní rodině. Samotné ohrožení dítěte je totiž obvykle důsledkem selhání jedné nebo více funkcí rodiny ve vztahu k dítěti. Nejčastějším důvodem bývá částečná nebo úplná absence základních rodičovských schopností a dovedností, špatná sociální situace rodiny, neumožňující rodičům poskytnout vhodnou péči odpovídající potřebám zdravého vývoje dítěte a fyzické nebo psychické problémy rodičů (Pemová a Ptáček, 2012, s. 28). Pracovník sociálně právní ochrany proto musí mít takový souhrn kompetencí, znalostí a dovedností, jež mu vždy umožní adekvátně a především odborně reagovat ve vztahu k ohroženému dítěti.

Sociálně právní ochrana dětí (SPOD) je ve svém důsledku soubor činností upravených zákony, směřujících k zajištění práva dětí na příznivý vývoj, výchovu a ochranu zájmů (Matoušek a Pazlarová, 2016, s. 12). Jejím účelem je poskytnout zvýšenou ochranu státu nezletilým dětem, tedy těm občanům, kteří se nemohou a neumějí sami bránit v případě působení negativních vlivů na jejich osobu a vývoj. Je nutné si uvědomit, že sociálně právní ochrana dětí je chápána jako užší pojem vedle právní ochrany dítěte. Ta totiž již představuje souhrn rozsáhlého souboru práv a oprávněných zájmů dítěte a je obsahem více právních předpisů různé právní síly (Tomeš, 2009, s. 197). Sociálně právní ochrana představuje formu institucionalizované ochrany dětí, zahrnující především zajištění práva dítěte na jeho příznivý vývoj a řádnou výchovu, ochranu zájmů dítěte nebo zabezpečení náhradního rodinného prostředí v případě, že dítě nemůže být vychováváno ve vlastní rodině (Bělík et al., 2017, s. 61).

*„Sociálně právní ochranu zajišťují příslušné orgány státní správy a samosprávy tím, že zejména zajišťují případy ohroženého nebo narušeného vývoje nebo výchovy a jsou povinny činit opatření k odstranění jejich příčin a důsledků, zejména opatření směřující k ochraně dětí před tělesným a duševním násilím a zanedbáváním.“ (Jedlička, 2015, s. 385).*

Kdo tedy vlastně sociálně právní ochranu dětem poskytuje? K tomu je třeba říci, že ve smyslu hlavních principů jsou obecnými orgány určenými k ochraně dětí soudy a k poskytování sociálně právní ochrany pak specializované orgány. Postavení, činnost a pravomoci orgánů sociálně právní ochrany dětí jsou upraveny zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí. Pokud však budeme podrobněji diskutovat jednotlivé **orgány sociálně právní ochrany**, můžeme mezi ně zařadit: Ministerstvo práce a sociálních věcí, Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí, krajské úřady, Úřady práce a obecní úřady obcí s rozšířenou působností i obecní a újezdní úřady (Matoušek a Pazlarová, 2016, s. 35).

*„Od orgánů sociálně právní ochrany dětí je třeba odlišovat další subjekty, které sice sociálně právní ochranu dětí rovněž poskytují, ale nejsou orgány sociálně právní ochrany dětí. Jedná se o obce v samostatné působnosti, kraje v samostatné působnosti, komise pro Sociálně právní ochranu dětí a další právnické a fyzické osoby, které jsou výkonem sociálně právní ochrany dětí pověřeny (tzv. pověřené osoby).“* (Špeciánová, 2007, s. 11).

Za nejdůležitější činnosti je považováno preventivní a poradenské působení **obecních úřadů obcí s rozšířenou působností a obecních úřadů**, protože mají možnost bezprostředně sledovat ochranu práv dítěte a včas zasáhnout. Z těchto důvodů jim zákon ukládá nejvíce povinností v porovnání s ostatními orgány a budeme se jim věnovat v další části diplomové práce (Bělík et al., 2017, s. 61).

**Obecní úřad s rozšířenou působností** sleduje nepříznivé vlivy působící na děti, zjišťuje jejich příčiny a činí opatření k jejich odstranění. Poskytuje poradenskou činnost a může rodičům uložit povinnost navštívit odbornou poradnu, pokud nejsou schopni řešit problémy spojené s výchovou dítěte. Podává návrhy na opatření soudu (Tomeš, 2009, s. 199).

Zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí mají dále příslušné odbory obce s rozšířenou působností například tyto povinnosti. Pravidelně vyhodnocují situaci dítěte a jeho rodiny. Na jejím základě zpracovávají individuální plány ochrany dítěte, vymezující příčiny samotného ohrožení dítěte. Stanovují opatření k zajištění ochrany dítěte, poskytují pomoc rodině ohroženého dítěte a snaží se o posilování funkcí rodiny. Pořádají případové konference pro řešení konkrétních situací ohrožených dětí a jejich rodiny. Spolupracují zejména se zástupci škol, školských zařízení, poskytovateli zdravotních služeb, orgánů

činných v sociální oblasti, policií, státními zástupci, odbornými pracovníky v oblasti náhradní rodinné péče a poskytovateli sociálních služeb. Obecní úřad obce s rozšířenou působností pomáhá rodičům též při řešení výchovných nebo jiných problémů souvisejících s péčí o dítě. Poskytuje nebo zprostředkovává rodičům poradenství při výchově a vzdělávání dítěte a při péči o dítě zdravotně postižené. Pořádá v rámci poradenské činnosti přednášky a kurzy zaměřené na řešení výchovných, sociálních a jiných problémů souvisejících s péčí o dítě a jeho výchovu. Realizuje poradenskou pomoc související s osvojením dítěte nebo svěřením dítěte do pěstounské péče osobám vhodným stát se osvojiteli nebo pěstouny. Je povinen poskytovat rodiči pomoc po umístění dítěte do zařízení pro výkon ústavní výchovy, nebo do zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc. Vyžaduje-li to zájem na řádné výchově dítěte, může obecní úřad obce s rozšířenou působností napomenout vhodným způsobem dítě, rodiče, jiné osoby odpovědné za výchovu dítěte. Pokud je to nutné, podává k soudu za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem návrh na nařízení ústavní výchovy v rámci systému školských zařízení. V současné době tvoří tuto soustavu diagnostické ústavy, dětské domovy se školou, dětské domovy a výchovné ústavy. Preventivně výchovnou péči následně zajišťují střediska výchovné péče (Matoušek, 2007, s. 86). Školská zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy poskytují dětem výchovu a péči, kterou by jim za jiných okolností měli poskytnout rodiče, včetně úhrady zdravotní péče, léčiv a zdravotnických prostředků. Následně jim jsou kromě ubytování a stravování zdarma poskytovány učební pomůcky, potřeby pro využití volného času, celkové ošacení, obuv a další přiměřené osobní potřeby podle výčtu stanoveného zákonem. Umisťují se zde zpravidla děti ve věku od tří do osmnácti let. Soud je vždy v rozhodnutí povinen označit rovněž zařízení, do kterého má být dítě umístěno. Přitom přihlédně k zájmům dítěte a k vyjádření orgánu sociálně právní ochrany dětí. Umístění je co nejbližší bydliště rodičů nebo jiných vhodných osob dítěti blízkých (Jedlička, 2015, s. 385).

Mezi další činnosti obecních úřadů obce s rozšířenou působností patří na vyžádání soudu zprostředkování zprávy o poměrech dítěte, u něhož soud rozhodl o výchovném opatření. Dále poskytuje daný orgán sociálně právní ochrany dětí součinnost státnímu zastupitelství, pokud je vedeno řízení týkající se mládeže a to podle zákona č. 218/2003 Sb., o soudnictví ve věcech mládeže. Resortem odpovědným za koordinaci politiky státu v dané oblasti

je Ministerstvo vnitra (MV), Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), Ministerstvo spravedlnosti (MS), Ministerstvo zdravotnictví (MZ) a Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) plní úkoly související se sociální oblastí, s problematikou zaměstnávání, vzdělávání a institucionální výchovy a péče o děti a mladistvé. Důležitým subjektem na poli prevence je též Probační a mediační služba ČR. Povinnost sdělovat údaje potřebné pro poskytnutí sociálně právní ochrany dětí je uložena státním orgánům, zaměstnavatelům, dalším právníkům osobám a to zejména školám, školským a zdravotnickým zařízením a též fyzickým osobám. Je tedy nutné se zabírat danou problematikou ve vztahu k těmto jednotlivým resortům a státním orgánům v celé její šíři (Špeciánová, 2007, s. 13).

**Obecní úřad a jeho činnosti.** Obecní úřad v rámci preventivní a poradenské činnosti se zaměřuje na vyhledávání dětí, kterým je poskytována sociálně právní ochrana. Jedná se o cílenou terénní sociální práci, při které by měl tento orgán sociálně právní ochrany využívat pomoci dalších subjektů. Jeho rolí je následně působit a projednávat s rodiči a dětmi nedostatky ve výchově. Dále sledovat a případně zamezovat v přístupu dětí do ohrožujícího prostředí. Zprostředkovávat rodičům poradenství při uplatňování nároků dítěte na dávky státní sociální podpory. V neposlední řadě oznámit obecnímu úřadu obce s rozšířenou působností skutečnosti, nasvědčující o výskytu dítěte spadajícího do oblasti sociálně právní ochrany (Špeciánová, 2007, s. 21).

Na tomto místě je však nutné podotknout, že mezi hlavní nedostatky v oblasti koordinace tohoto celého systému orgánů sociálně právní ochrany dětí a případně návazných sociálních služeb lze zařadit jeho současné financování. To totiž limituje například samotné spektrum sociálních služeb a nepřináší samotným poskytovatelům nutnou stabilitu, podporující vytvoření základní garantované sítě služeb. Dále můžeme najít některé slabiny i v samotném systému ústavní péče, který je sám o sobě roztržěn mezi více resortů. Značná je i decentralizace z pohledu právních norem. Český právní řád neoperuje s ucelenou normou týkající se rodiny a rodinného práva. To v celkovém pohledu následně brání interdisciplinární pomoci dítěti, případně možnosti kombinovat pobytové a terénní služby. Problematický je i způsob financování institucionální péče (mandatorní výdaje veřejných rozpočtů jakožto zřizovatelů pobytových služeb) nemotivuje obce a kraje

podporovat typy služeb cílených na sanaci rodiny. Samotný systém ústavní péče je rovněž natolik finančně náročný, že je velmi těžké přesměrovat ekonomické a personální zdroje do ambulantních a terénních služeb péče o ohrožené děti a jejich rodiny (Pemová a Ptáček, 2022, s. 20-21).

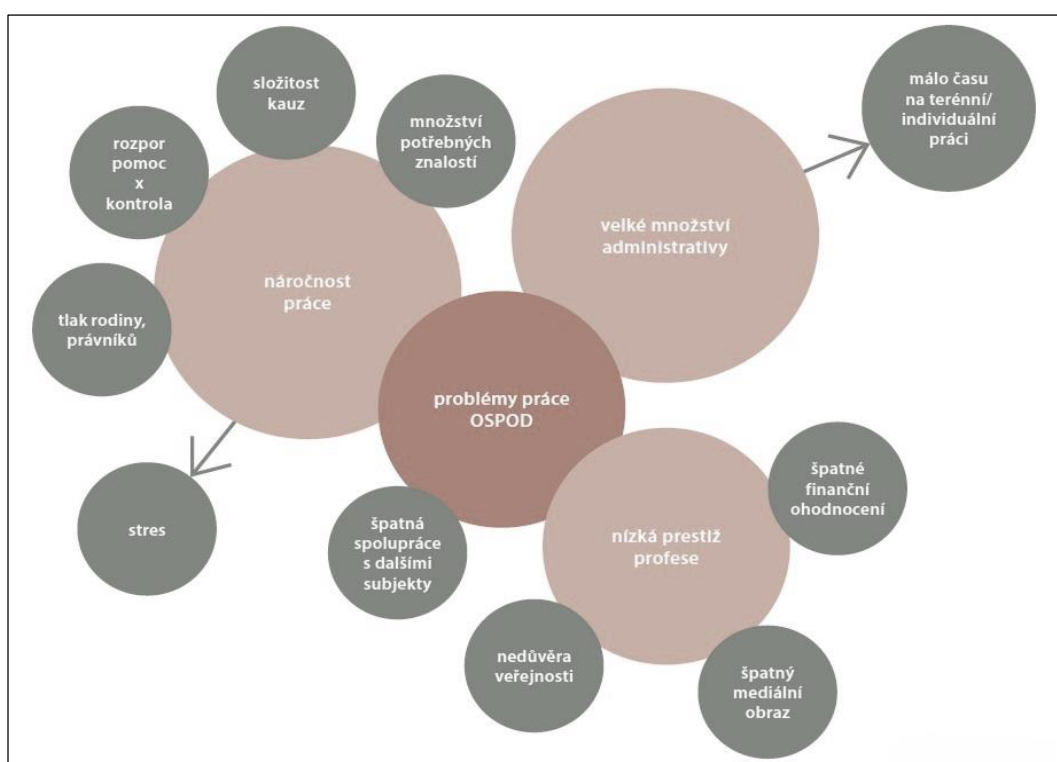
Shrneme-li rizikové faktory při poskytování sociálně právní ochrany, tak je lze rozdělit do tří skupin: na pracovní postupy, prostředí a rizikové klienty. Mezi rizikové pracovní postupy můžeme zahrnout dlouhé čekací doby. Nedostupnost návazných služeb a personálu. Vzhledem k tomu, že sociálně právní ochrana dětí je poskytována na úřadě i v terénu, je nezbytné vytvářet základní bezpečnostní pravidla pro práci v obou těchto prostředích. Tudíž je potřeba, aby všechna pracoviště a každý pracovník byli schopni analyzovat, předcházet a zvládat riziko, která s výkonem této činnosti úzce souvisí. Vždy je potřeba se zaměřit jak na prostředí, ve kterém je sociálně právní ochrana dětí poskytována, tak na konkrétní procesy a postupy práce s klienty a v neposlední řadě na samotnou odbornou přípravu sociálního pracovníka (Pemová a Ptáček, 2012, s. 152-153). Náročnost profese je dána její samotnou povahou, pro kterou je příznačná dvojstrannost pomáhajících a represivních úkonů. Mezi další problematické oblasti patří velké množství nutné administrativy. Se samotnou prací souvisí i potřeba umět snášet vyšší míru stresu a psychického tlaku. Určitý souhrn největších problémů spojených s prací pracovníka sociálně právní ochrany dětí znázorňuje obrázek 10 na straně 44.

Funkční systém zajišťující ochranu všech práv dětí a naplňování jejich potřeb by měl totiž být plně zaměřen na dítě. Sledovat jeho dlouhodobý zájem, potřeby a vývoj. Umožňovat rovné příležitosti pro všechny děti a to bez ohledu na jejich pohlaví, schopnosti, zdravotní postižení či věk. Zahrnovat do řešení situace celé sociální okolí dítěte. Stavět na silných stránkách dětí a rodin a identifikovat problémová místa. Fungovat integrovaně a vytvářet vhodná opatření založená na objektivně zjištěných skutečnostech a důkazech (Šíp a Hájková, 2019, s. 11).

V současné době platí řada mezinárodních úmluv, v nichž se apeluje na dodržování a ochranu práv dětí. Jasně bylo také pojmenováno, že týrání, zneužívání a zanedbávání poškozují zdraví a vývoj dítěte. Sociálně právní ochrana dětí je koncipována velmi široce

a chrání především ty, kteří se sami bránit nemohou. „Každý má právo na výchovu svých dětí. Je to jeho nezadatelné právo, avšak nepečuje-li o ně nebo jakkoli ohrožuje jejich vývoj a zájmy, dochází ke kolizi práva rodičů vychovávat své děti s právy dítěte na zdravý rozvoj. Je to důvod pro veřejnoprávní intervenci na ochranu práv dětí.“ (Tomeš, 2010, s. 199).

**Obrázek 10: Největší problémy spojené s prací pracovníka sociálně právní ochrany dětí**



Zdroj: Šíp a Hájková (2019, s. 29)

#### 1.4 Osobnostní a profesní předpoklady sociálního pracovníka

Náročnost profese sociálního pracovníka vyžaduje i jisté osobnostní předpoklady. Podle Mátela (2019, s. 27) k nim patří „emocionální stabilita, pružnost, rozhodnost, objektivnost a kritičnost myšlení, iniciativa, schopnost překonávat překážky, vysoká motivace a pozitivní vztah k vykonávané práci, odolnost vůči zátěži. Neméně důležitá je i schopnost sebepoznání a sebereflexe. Osobnost sociálního pracovníka se neobejde bez komunikačních schopností a bez hlubokého vztahu k lidem. Obzvláště se zmiňuje empatie a sociální citění.“

Pracovník sociálně právní ochrany dětí by tudíž měl mít kompetence, charakterizující všechny sociální pracovníky. Stručně je můžeme popsat jako způsobilost určit vlivy vyvolávající sociální problémy jednotlivých lidí a dalších subjektů (skupin, rodin, komunit). Důležitá je kupříkladu kooperace s jinými pracovníky, případně být partnerem v týmu pro jiné specialisty a umět vzhledem k nim definovat svoji roli (například vůči lékařům, pedagogům, psychologům, soudcům, policistům). Nutná je i orientace v právním a ekonomickém rámci profese. V neposlední řadě umět posuzovat míru ohrožení dítěte a hodnotit způsobující vlivy. Následně intervenovat v rodině takovým způsobem, aby takový zásah míru existujícího ohrožení ve vztahu k dítěti snížil či dokonce eliminoval. Případně zprostředkovat dítěti optimální náhradní péči ve chvíli, kdy dosavadní situace je ohrožující a není možné jinak dosáhnout jejího zlepšení. Pracovník sociálně právní ochrany musí mít pro tyto činnosti nutnou způsobilost. To znamená dokázat zhodnotit míru ohrožení dítěte. Snížit míru nebezpečí a posuzovat fungování rodiny vůči dítěti ve vztahu k materiálním, výchovným či jiným podmínkám života. Rozpoznat nezáměr rodičů o dítě, případně podpořit jednoho rodiče v oprávněných nárocích kladených na druhého (včetně nároku na výživné). Zprostředkovat optimální náhradní péči v případě, kdy dosavadní neplnila účel a není možné dosáhnout jejího zlepšení. Při práci s problémovými rodinami pomoci stanovit priority v jejich potřebách, podpořit jejich vlastní zdroje či případně zprostředkovat využití jiných (Matoušek a Pazlarová, 2016, s. 46).

Samotný statut sociálního pracovníka vymezuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tento zákon upravuje nejen podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb, ale také předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách. Podle tohoto zákon sociální pracovník vykonává „sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.“ Předpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost.

Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je nejméně vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu v akreditovaných oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost. Elementárním předpokladem je rovněž zdravotní způsobilost pro výkon povolání a plná svéprávnost a bezúhonnost. Pokud jedinec splňuje veškeré výše zmiňované kodifikované podmínky, je dle zákona schopen a připraven vykonávat pozici sociálního pracovníka.

Výše vyjmenované kodifikované normy a činnosti však nemohou adekvátně zohlednit požadovanou míru kvality sociálního pracovníka. Národní soustava povolání (databáze spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky) řadí mezi pracovní činnosti například provádění kontrolní činnosti v oblasti sociálně právní ochrany dětí. Vedení příslušné dokumentace, poskytování rad, informací a konzultací. Koordinování spolupráce s lékaři, s pracovníky zařízení pro výkon ústavní výchovy a s orgány veřejné správy, s vězeňskou službou, soudy, probační a mediační službou, azylovými domy, léčebnami, obecní policií a dalšími institucemi a s orgány veřejné správy. Zajišťování úkolů a provádění organizačních činností při zřizování a správě zařízení sociálně právní ochrany.

Sociální pracovník by měl vždy vyjadřovat určité základní postoje a hodnoty bez ohledu na konkrétní případ. Mezi tyto klíčové postoje náleží individualizace, nehodnotící postoj, respekt vůči právu na sebeurčení, zachování důvěrnosti vztahu, kontrolovaná emoční angažovanost, vyjadřování pocitů, akceptace (Navrátil, 2001, s. 45).

V rámci výkonu sociálně právní ochrany dětí je však neustále diskutováno to, zda je hlavním smyslem práce podpora a ochrana rodiny dítěte či její sociální kontrola. Jedná se o jednu z eticky nejproblematičtějších oblastí sociální práce. Tento vztah je totiž charakteristický rizikem zneužití kontroly (moci) pomáhajícího. Práce sociálně právní ochrany dětí totiž kombinuje vždy prvky kontroly a podpory. V zájmu blaha dětí je proto nutné, aby byla vždy prováděna jen legitimním způsobem (legislativa upravuje, jakým způsobem může být prováděna kontrola ohrožených dětí a jejich rodin). Musí probíhat pouze v odůvodněných případech a v rozsahu odpovídajícímu potřebám ochrany dítěte. Kromě dodržování výše uvedených pravidel je nezbytné soustavné a systematické

reflektování zacházení s vlastní mocí a bezmocí klientů (Pemová a Ptáček, 2012, s. 33). Obecně má proto orgán sociálně právní ochrany dětí podle zákona základní úlohu „v ochraně života dítěte a jeho fyzické i psychické integrity před jejich nepřiměřeným (vážným a pravděpodobným) ohrožením. Soustředí se na vztahy v rodině dítěte, na míru uspokojení jeho fyzických, psychických i emocionálních potřeb.“ (Šámalová a Vojtíšek, 2021, s. 411).

V další části textu diplomové práce se zaměříme především na pracovníky obecních úřadů obcí s rozšířenou působností. Výzkumné šetření je totiž realizováno právě na vzorku 134 sociálních pracovníků na oddělení sociálně právní ochrany dětí.

Na samotném oddělení sociálně právní ochrany dětí na obecním úřadu obce s rozšířenou působností pracují **sociální pracovníci, terénní sociální pracovníci, kurátoři pro mládež a pracovníci náhradní rodinné péče**. Smyslem jejich činnosti je sanace či podpora rodiny. Jde o pomáhající činnost a přístup usilující o posílení možností rodiny (Arnoldová, 2016, s. 241).

Sociální agendu na úseku péče o rodinu a děti provádí **sociální pracovníci**. Jejich náplní práce jsou konkrétní šetření v prostředí, v němž děti žijí. Samotná šetření vykonávají na základě vlastního rozhodnutí, ale také v případě anonymních oznámení, na žádost soudu, sdělení občanů, případně organizací či institucí. Také působí v oblasti sanace rodin, tedy pracují s rodinami, u nichž jsou narušeny základní funkce (Knotová, et al., 2014, s. 23).

Povinností **kurátora pro mládež** je starat se o děti a mladistvé obtížně vychovatelné. Jeho úkolem je provádět opatření směřující k odstranění, zmírnění nebo zamezení prohlubování anebo opakování poruch psychického, fyzického a sociálního vývoje dítěte. Cílovou skupinou jsou děti zanedbávající školní docházku, požívající návykové látky či páchající kriminalitu (Bělík et al., 2017, s. 44). Úkolem kurátora pro mládež je identifikovat příčiny toho, proč se konkrétní dítě ocitlo v konfliktu se společenskými, či dokonce právními normami. Následně řízenou intervencí se pokusit tyto příčiny odstranit tak, aby byl ochráněn život i fyzická integrita tohoto dítěte (Šámalová a Vojtíšek, 2021, s. 411). Zákon o sociálně právní ochraně dětí kurátorovi dále ukládá povinnost sledovat, jak tyto děti využívají volný čas, s kým se stýkají, sledovat u nich projevy nesnášenlivosti

a násilí. Má jim následně nabízet také kvalitní volnočasové programy, spolupracovat se školami a dalšími subjekty. Kromě toho se účastní trestních řízení vedených proti mladistvým (Matoušek et al., 2009, s. 270). Poskytuje výchovnou a poradenskou pomoc mladistvým a jejich rodičům a zprostředkovává kontakt s dalšími odborníky. Provádí šetření a podává soudu návrhy na zahájení řízení o předběžném opatření, nařízení ústavní nebo uložení ochranné výchovy, či naopak podává podnět k jejich zrušení (Vodáčková, 2012, s. 505).

V oblasti **náhradní rodinné péče** je povinností sociálních pracovníků zejména vyhledávat děti, které náhradní péči potřebují. Dále vyhledávat vhodné dospělé, jež mohou tuto péči poskytovat. Přijímat žádosti o zprostředkování pěstounské péče nebo osvojení a posuzovat tyto žádosti. Získávat podklady pro rozhodnutí o těchto žádostech, poskytovat poradenství, sledovat vývoj dětí svěřených do náhradní rodinné péče. V rozhodování o náhradní rodinné péče je však větší část administrativních procesů delegována na krajské úřady (Matoušek a Pazlarová, 2016, s. 38). Náhradní rodinná péče představuje souhrnné označení pro všechny druhy nekolektivní, rodinné péče o děti, o které se z nejrůznějších důvodů nemohou starat biologičtí rodiče. Základní formy náhradní rodinné péče jsou osvojení, pěstounská péče, poručenství a opatrovnictví (Bělík et al., 2017, s. 86).

Mezi další činnosti všech pracovníků obecního úřadu obce s rozšířenou působností lze zařadit i evidenci a administrativní činnost ve vztahu k dětem, na které se sociálně právní ochrana zaměřuje. Spisová dokumentace obsahuje osobní údaje a to i ty, které jsou podle zákona o ochraně osobních údajů považovány za osobní a citlivé. Jedná se o osobní údaje dětí a jejich rodičů. Informace o výchovných poměrech těchto dětí, záznamy ze šetření v rodině a o jednání s rodiči nebo jinými osobami. Kopie podání k soudům a jiným státním orgánům a písemné vyhotovení rozhodnutí soudů či orgánů činných v trestním řízení. Rodiče a jiné osoby odpovědné za výchovu dítěte mohou na základě písemné žádosti požádat o nahlédnutí do uvedené spisové dokumentace (Špeciánová, 2007, s. 33).

Uvedená problematika sociálně právní ochrany dětí je však mnohem širší a není v možnostech této diplomové práce ji postihnout ve všech intencích popisované

problematiky. Teoretická část práce se proto snaží reflektovat dle našeho názoru nejdůležitější témata ve vztahu k uvedené problematice.

## **2 Empirická část**

### **2.1 Obecná charakteristika výzkumu**

V kapitolách empirické části reflektujeme souvislosti týkající se realizovaného šetření výzkumu diplomové práce.

### **2.2 Vymezení výzkumného problému**

Výzkumné problémy, jež jsou podkladem pro empirické výzkumné šetření v diplomové práci, byly formulovány v následujících bodech:

- Jaké jsou odlišnosti z hlediska profesních charakteristik u pracovníků sociálně právní ochrany dětí?
- Jaký vliv má délka praxe na profesní charakteristiky u zvolených skupin respondentů výzkumného šetření?
- Jaký je vztah mezi věkem a profesními charakteristikami u pracovníků sociálně právní ochrany dětí?

Výzkumné otázky jsou následně výchozí k formulaci cílů výzkumu a výzkumných hypotéz. Pro statistické testování v diplomové práci byly všechny hypotézy formulovány jako nulové ( $H_0$ ).

$H_{01}$  Profesní charakteristiky u pracovníků sociálně právní ochrany dětí se v závislosti na věku neliší.

$H_{02}$  Délka pedagogické praxe nemá vliv na profesní charakteristiky z hlediska zvolených skupin respondentů.

Na tomto místě diplomové práce musíme deklarovat skutečnost, že k uvedeným nulovým hypotézám byly alternativní hypotézy ( $H_A$ ) testovány jako oboustranné, přičemž byla vždy předpokládána odlišnost porovnávaných parametrů. Odlišnosti ve vztahu k profesním charakteristikám u pracovníků sociálně právní ochrany dětí totiž vždy představují větší množství položek, jsou alternativní hypotézy formulovány pouze takto v obecné rovině a nebyly konkretizovány pro jednotlivé testované položky. Verifikace formulované nulové

hypotézy však byla pomocí indukčních metod statistické analýzy dat prováděna pro každou hodnocenou položku jednotlivě.

### 2.3 Formulace cílů výzkumu

Cílem výzkumného šetření je na základě realizovaného výzkumného šetření porovnat profesní charakteristiky pracovníků sociálně právní ochrany dětí v závislosti na délce jejich praxe a věku. Rovněž zjistit jednotlivé odlišnosti v profesním kontextu u vybraných respondentů a definovat jejich vzájemný vztah mezi věkem a délkou praxe. V neposlední řadě posoudit možnosti použitého standardizovaného dotazníkového šetření pro andragogickou praxi, interpretovat zjištěná data a formulovat závěry a doporučení pro praxi andragogiky a managementu vzdělávání.

### 2.4 Popis výzkumného nástroje

Měření nebo zjišťování osobnosti se realizuje třemi standardními postupy: dotazníky, projektivními testy a simulacemi (Cejthamr, 2010, s. 50). Dotazníky osobnosti vyžadují od dotyčné osoby odpovědi na otázky, z nichž se následně odvozuje osobnost respondenta. Při projektivních testech respondent popisuje, co vidí na obrázcích nebo jiných, relativně nejasných a nejednoznačných stimulech. Mezi poslední třetí skupinou jsou různé druhy simulací, rozličné hry v hlavní roli a stresová interview. Pozorovatel (examinátor) při nich sleduje chování dotyčné osoby v specifických situacích

Námi využitý nástroj ke koncepci a k nezbytnému sběru kvantitativních dat empirického výzkumu se stal standardizovaný BIP-Bochumský osobnostní dotazník, obsahující celkem 210 otázek. Ty jsou rozdělené celkem do čtrnácti dimenzí osobností, s přiřazením ke čtyřem různým oblastem profesních předpokladů. Z hlediska samotných jednotlivých oblastí je **profesní orientace** tvořena: motivací k výkonu (14 položek), motivací k utváření (12 položek), motivací k vedení (15 položek). Druhý okruh profesních předpokladů je **pracovní chování**, zahrnující: svědomitost (14 položek), flexibilitu (14 položek), rozhodnost (14 položek). Třetí oblastí jsou **sociální kompetence**, představující: senzitivitu (12 položek), schopnost kontaktů (16 položek), sociabilitu (15 položek), orientaci na tým (13 položek) a schopnost prosadit se (12 položek). Poslední je **psychická konstituce**,

obsahující: emocionální stabilitu (16 položek), odolnost vůči zátěži (13 položek), sebevědomí (16 položek). Navíc k shora popsaným škálám lze vypočítat ještě v rámci standardizovaného šetření dodatečné škály, umožňující examinátorovi dát námět na další témata pro prohlubující rozhovor. V rámci empirické části diplomové práce nebyly tyto dimenze součástí výzkumného šetření ani celkového hodnocení. Tudiž se v samotných výsledcích zaměřujeme a reflektujeme pouze čtyři jednotlivé oblasti profesních předpokladů a vybraných čtrnáct dimenzí osobnosti obsahující standardizovaný osobnostní dotazník. Prostřednictvím BIP se nezjišťují konkrétní profesní zájmy. Těžištěm dotazníku je primárně podpora sebeexplorace probanda. Samotný manuál uvádí, že průměrná doba vyplnění dotazníku je asi 45 minut. Respondentovi by mělo být více než 20 let. Doporučuje se před samotným začátkem projít instrukci k testu společně s dotyčnou osobou nebo ji nahlas přečíst. Po přečtení má být totiž možnost zeptat se na případné nejasnosti. I když žádné další otázky nejsou, je vhodné připomenou zaměření dotazníkového šetření na oblast pracovních situací. Pokud má dotazovaný potíže s hodnocením položek na šestistupňové škále, je na místě probrat s ním položku uvedenou jako příklad v instrukci k testu. Střední hodnota byla při hodnocení vynechána zcela záměrně tak, aby nedocházelo k indifferenčním a těžko interpretovatelným odpovědím. Po zpracování dotazníku se můžeme ještě zeptat na celkový dojem dotazovaného, s čím měl případně potíže a zda si přeje, aby s ním byly prodiskutovány výsledky. Při zpětné vazbě se již jako základ rozhovoru může použít výsledný profil. K vyhodnocení BIP se používá šablony, které jsou součástí testového souboru. Pro každý výrok je totiž pod zakřížkovanou odpovědí uveden hrubý skóre položky. Po zapsání všech hrubých skóre jednotlivých položek se tyto sečtou a hrubý skóre škály se zanesou do příslušné kolonky záznamového archu. Na základě předem zvolené tabulky norem můžeme zjistit ke každému hrubému skóre případně vážený skóre, stenové či percentilové normy. V celkové analýze dat jsme se v empirické části diplomové práce rozhodli porovnávat vždy dosažené percentilové pořadí podle délky praxe a věku respondentů. Zastáváme názor, že se jedná o nejrelevantnější ukazatel v rámci našeho výzkumného šetření (Hossiep, Paschen, 2011).

## **2.5 Obecný popis technik statistické analýzy dat**

Gavora (2000, s. 15) uvádí, že zaobírat se validitou obsahuje odpovídat na otázku,

zda má daný nástroj (výzkumný) schopnosti zjišťovat to, co zjišťovat má. Můžeme ji v tomto ohledu pojímat jako určitou míru toho, do jaké test měří to, co skutečně má. Dle Ferjenčíka (2000, s. 46) se jedná o míru shody mezi naměřenými výsledky (získaným skóre) a tím, co jsme chtěli měřit (nějakou stanovenou kvalitou, kritériem). Na první pohled se může tato vlastnost jevit v daném kontextu jako samozřejmá a snadno realizovatelná. Přesto je někdy (a to především u složitějších jevů) dosažení validity náročné (Průcha, 2014, s. 57). Validita je však jednou z nejdůležitějších vlastností výzkumného nástroje. Pokud totiž známe validitu různých standardizovaných výzkumných nástrojů, můžeme si z nich vybrat ten validnější. Validita tudíž není něco pevného, ale mění se v závislosti na podmínkách výzkumu. Proto by byla vhodnější diskuze o různém stupni validity nebo kategorii, než o validitě takové. Můžeme však mluvit o **třech základních typech validity: obsahové, kritériální a konstruktové** (Ferjenčík, 2000, Gavora, 2000, Pechová a Šišová, 2016). Někdy se můžeme setkat ještě s tzv. predikční validitou, jež posuzuje míru provedeného šetření s budoucím vývojem objektů (Chráška, 2007, s. 47). Proces, jenž ověřuje, vyhodnocuje a optimalizuje validitu testu, nazýváme validizace. V případě testování validity se však můžeme setkat s jeho různým dělením a mnoha typy validity, a to vždy s ohledem na metody zjišťování (Pechová a Šišová, 2016, s. 35). V tomto textu se přikláníme k výše uvedenému rozdělení validizace nástroje a to na obsahovou, konstruktovou a kritériální.

**Tab. 1 Jednotlivé typy validity**

Typy validity		
<b>Obsahová</b>		Obsahová validita udává, zda jsou použité testy (nebo jednotlivé otázky v testu) opravdu reprezentativní a zahrnují dost situací, které zajišťují danou vlastnost či dovednost.
<b>Konstruktová</b>	Souběžná	O souběžné validitě mluvíme, pokud test a kritérium zadáváme a korelujeme ve stejném okamžiku.
	Kritériální	Kritériální validita je empirická. Jedná se o snahu zjistit, jak vysoká je shoda mezi stanoveným kritériem a výsledkem dosaženým v testu.
<b>Diskriminační</b>	Prediktivní	Prediktivní validita se zjišťuje porovnáním výsledku testu a kritériím v různém čase.
	Konvergentní	Konvergentní validita popisuje, jaký je soulad v měření určité vlastnosti či schopnosti dvěma různými metodami.

zdroj: Ferjenčík (2000, s. 35)

Disman (2006, s. 84) však považuje například za důležitou validitu založenou na členství, kdy zkusíme výzkumný nástroj u skupiny, jež má vlastnost, kterou má náš nástroj měřit.

Problém je však někdy v existenci a dostupnosti takové skupiny. Druhou je prediktivní validita, porovnávací předpověď založenou na testovaném měření se skutečnými výsledky. Pokud je totiž následně při srovnávání zjištěna shoda obou souborů, je test prohlášen za validní a dále používán (Wagnerová, 2008, s. 57). Avšak nevýhodou je nemožnost využití pro jednorázový výzkum (Seitl, 2015, s. 49). Poslední dvě jsou validita souběžná a konstruovaná (Disman, 2006, s. 83). Souběžná validita je založena na testování téže vlastnosti dvěma nebo více různými postupy. Čím větší shoda mezi různými přístupy k měření, tím pravděpodobnější je to, že postup je validní (Slavík et al., 2012, s. 48). Naproti tomu konstruovaná validita se vztahuje na konstruování hypotéz, jež logicky propojují zkoumanou vlastnost s technikou měření.

Při hodnocení **obsahové validity** je zvažováno, do jaké míry obsah testu odpovídá vlastnosti, která má být měřena (Seitl, 2015, s. 27). Test by měl totiž představovat reprezentativní výběr typických znaků pro zkoumanou vlastnost. Z tohoto důvodu se samotný test podrobuje důkladné logické analýze, kdy cílem je posouzení reprezentativnosti položek tvořících daný test (Skutil et al., 2011, s. 52). Tento proces se uskutečňuje tak, že skupina expertů oboru posuzuje test globálně, přičemž se vyjadřuje k míře reprezentativnosti položek (Ferjenčík, 2000, s. 47). Experti pro danou oblast porovnávají, co by ve výzkumném nástroji mělo být, s tím, co v něm opravdu nalezneme. V další fázi se posuzuje validita každé položky (otázky, úlohy) výzkumného nástroje hodnotící škálou (například číselným hodnocením od 1-5, kdy 5 znamená nejvyšší validitu). Položky s nejnižší validitou se následně přepracují (Gavora, 2000, Skutil et al., 2011). V daném kontextu tudíž vycházíme z předpokladu znalostí badatelů a ze zhodnocení toho, zda způsobem testování skutečně zachycujeme to, co je předmětem našeho výzkumu. Pod pojem obsahové validity se někdy řadí i tzv. zjevná validita. Ta je založena primárně na intuici, což však může být značně nespolehlivý přístup (Chromý, 2014, s. 57).

Ferjenčík (2000) uvádí jednoduchý způsob (podle Lawshe, 1975), jak kvantifikovat obsahovou validitu pro jednotlivé položky v testu. Index validity se počítá podle vzorce:

$$CVR = \frac{n_a - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Prvním krokem k výpočtu je kvantifikovat skupinou expertů obsahovou validitu každé položky v testu a rozhodnout, zda tato položka ve vztahu k měřené kvalitě odráží tuto kvalitu: v podstatné míře, užitečně (avšak ne podstatně) a nepodstatně. Uvedený index obsahové validity následně vyjadřuje vztah, kde  $n_a$  je označením počtu expertů, vyjadřující položku za podstatnou z hlediska reprezentace měřené vlastnosti.  $N$  je počet všech expertů. Položka s indexem  $CVR = 0$  a více (polovina expertů se shoduje na reprezentativnosti dané veličiny) má uspokojivou obsahovou validitu. Naproti tomu položky se zápornými hodnotami nejsou z hlediska obsahové validity postačující.

Dalším typem validity je **konstruktová**. Ta zjišťuje míru, zda daný test skutečně reprezentuje určitý stanovený konstrukt. Zjišťuje se dvěma způsoby (Gavora, 2000, s. 87). Prvním způsobem je porovnání výsledků výzkumného nástroje s jiným, o kterém je však již známo, že má ověřenou konstruktovou validitu. Testování se vždy provádí se stejným probandem, a pokud je mezi výsledky vysoká shoda, je dost pravděpodobná validita výzkumného nástroje. Druhý způsob je pomocí expertního posouzení. Při této validizaci se experti daného oboru vyjádří, do jaké míry výzkumný nástroj odpovídá danému konstrukt. O konstruktové validitě hovoříme ve chvíli, kdy proměnná (námi měřený konstrukt) empiricky vykazuje vztahy s ostatními proměnnými, a to tak, jak předpokládá samotná teorie (Maršalová et al., 1990, s. 73). Nástroj má dobrou konstruktovou validitu, pokud jím potvrdíme vztahy, jež předpokládá naše teorie (Vörösová et al., 2015, s. 67). Konstruktová validita nástroje se tudíž zjišťuje prostřednictvím testování hypotéz, které byly už potvrzeny v předcházejících výzkumech a to při použití stejného nebo jiného nástroje. Konstruktová validizace proto obsahuje sled úkonů, jež můžeme rozdělit do několika etap (Ferjenčík, 2000, s. 47). První je samotné formulování daného konstrukt a jeho měření. Další etapou je hledání vhodných kritérií, vyvozenými z empiricky ověřitelných hypotéz týkajících se tohoto konstrukt a jiných proměnných. Důkazy v tomto smyslu mohou být konvergentní (test prokazuje vztah k daným kritériím) či diskriminační (test nevykazuje vztah k teorii, kde to nebylo ani očekáváno). Následně výsledky v testu porovnáme s výsledky dosaženými v jednotlivých kritériích (Chromý, 2014, s. 37). Nakonec výsledky buď podpoří původní formulaci konstrukt a zároveň i nástroje na jeho měření, či nikoliv. Konstruktová validita se proto týká adekvátních operacionálních definic

a to jak nezávislých, tak i závislých proměnných (Výrost et al., 2015, s. 47).

Posledním v daném kontextu je **validita kriteriální**, jež je empirickou validitou. To znamená především snahu zjistit shodu mezi stanoveným kritériem a výsledky dosaženými v testu. Kritérium je určitý standard, s nímž potom porovnáváme dosažené výsledky. Je však nutné si uvědomit, že množství kritérií odpovídá zároveň i množství validit (Ferjenčík, 2000, s. 76). Kriteriální validitu chápeme jako míru shody mezi výsledky výzkumného nástroje a výsledky jiného měření (hodnocení) udělaného podle známého a ověřeného kritéria. Podle Gavory (2000, s. 47) existují dvě základní míry kriteriální validity: souběžná a predikční. Kriteriální validita může mít v zásadě dvě podoby. Jedná se především o to, jak časově souvisí zkoušení osob s testem a jejich hodnocení podle vybraného kritéria. Při souběžné validizaci měříme přibližně ve stejném časovém okamžiku zvolenou kvalitu testem a s vybranými kritérii. Naproti tomu při prediktivní validitě používáme testy i k tomu, abychom s jejich pomocí dokázali předpovědět výkon zkoušených lidí v budoucnosti. Pokud je mezi výsledky testu a pozdějším výkonem vysoká shoda, znamená to vysokou prediktivní validitu. Pro kvantifikování této míry shody se nejčastěji používá Pearsonův korelační koeficient  $r$  (Ferjenčík, 2000, s. 63).

Z výše uvedeného je možné konstatovat, že problematika validity je vícerozměrná. Při samotné konstrukci, ale také i při posuzování vhodnosti testu pro vlastní práci je dobré (ne-li přímo vhodné), pokud se této vícerozměrnosti držíme. Zatím se však v tomto textu vždy jednalo o validitu na základě vlastnosti výzkumného nástroje. V tomto případě mluvíme o interní validitě výzkumu (vlastnosti výzkumného nástroje a postupů při jeho výzkumu) (Gavora, 2000, s. 52). Je však nutné rozlišovat ale i externí validitu výzkumu. Ta souvisí s tím, do jaké míry je možno výsledky výzkumu uskutečněné v jedné situaci zevšeobecnit.

V další části textu se zaměříme na faktory ovlivňující validitu. Reliabilita testu znamená jeho spolehlivost (Pechová a Šišová, 2016, s. 97). Pokud je metoda reliabilní, poskytuje při opakovaném testování vždy stejné výsledky. Reliabilita je veličinou zahrnující spolehlivost a přesnost testování. Existuje opět řada způsobů, jak zjistit koeficient reliability dané metody. Například se jedná o metodu opakovaného měření, metodu paralelního měření,

metodu půlení (half-split method), výpočet koeficientů reliability pomocí Kuderova-Richardsona vzorce či stanovení reliability pomocí Cronbachova koeficientu alfa (Chráska, 2007, s. 78).

Reliabilita se vyjadřuje korelačním koeficientem, který se pohybuje od 0 do 1, přičemž vyšší hodnota naznačuje vyšší reliabilitu. Reliabilita je tedy nutnou, ale ne jedinou podmínkou validity (Piers a Herzberg, 2015, s. 17). Reliabilita je základní vlastnost testu, avšak ne jedinou podmínkou validity.

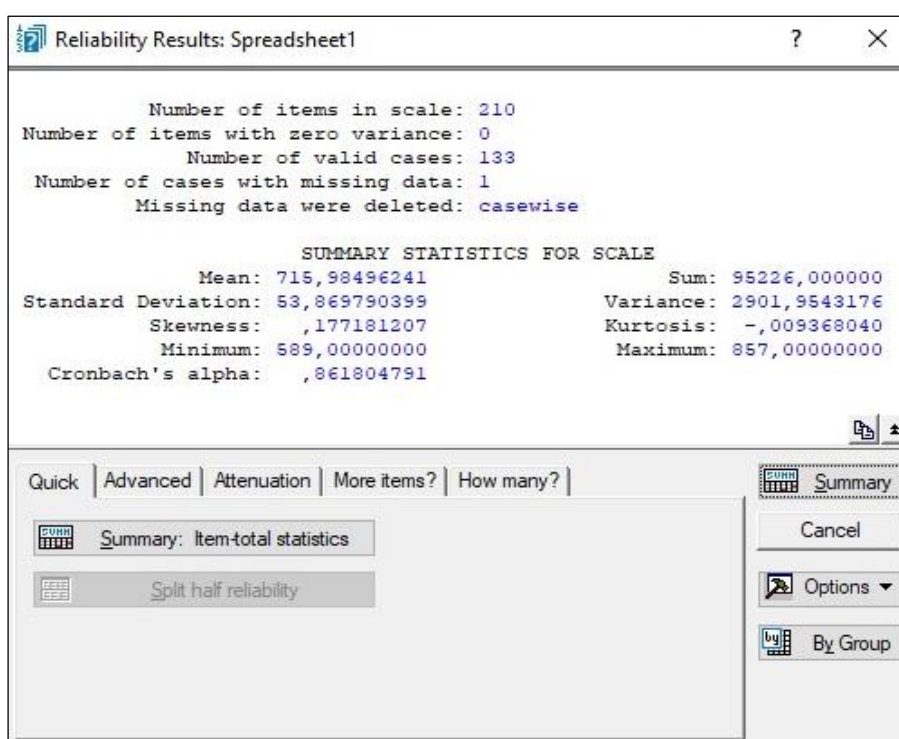
Velmi dobrým způsobem zjišťování reliability výzkumného nástroje je opakování měření. Platí pravidlo, že vyšší reliability dosahuje výzkumný nástroj, který má menší odchylky mezi jednotlivými výsledky měření. Druhým způsobem zjišťování reliability je použití dvou ekvivalentních forem téhož nástroje u téže skupiny osob. Obsah obou variant je stejný, jen znění jeho jednotlivých prvků je odlišné. Srovnáním výsledků obou dvou měření se zjistí stupeň shody anebo rozdílu (Gavora, 2000, s. 45). Mezi aspekty reliability patří interní konzistence a test-retestová reliabilita (Piers a Herzberg, 2015, s. 18). Reliabilita testu je do značné míry určena tím, do jaké míry testové položky reprezentují hodnocenou oblast. Soubor položek, které v tomto směru fungují dobře, mají vnitřní konzistenci. Ve vnitřně konzistentním testu jsou mezi položkami vysoké korelace. Primárními indexy vnitřní konzistence jsou Cronbachův koeficient  $\alpha$  nebo pokud jsou položky dichotomní, pak Kuder-Richardsonova formulu 20 (KR-20). Tyto statistické nástroje měří průměrné korelace mezi položkami v testu a jsou schopny stanovit horní limit reliability testu. Jiná metoda pro ohodnocení konzistence testu je split-half, kdy se test rozdělí na dvě stejné poloviny. Relevantní je posléze použít Personovu korelaci mezi těmito dvěma polovinami.

Reliabilní test by měl vést k získání stejných výsledků u konkrétního jedince v opakovaném testování při různých příležitostech a v různých podmínkách. Důležitou součástí takového testování je i získání skóre, které jsou relativně prosté chyb měření nebo změn v důsledku náhodných faktorů (Gavora, 2000, s. 45).

Pro výpočet primárních indexů vnitřní konzistence standardizovaného testu BIP bylo v rámci našeho výzkumného šetření diplomové práce využito Cronbachova koeficientu  $\alpha$ . Tento nástroj totiž měří průměrnou korelaci mezi položkami v testu a je proto schopen stanovit

horní limit reliability testu (Chráška, 2007, s. 47). Reliabilita kvalitní metody by se měla pohybovat okolo 0,8 (koeficient konzistence je dán intervalem  $\langle 0,1 \rangle$ ) (Pechová a Šišová, 2016, s. 37). Výpočet v rámci zdrojových dat výzkumného šetření byl proveden pomocí softwaru trial verze Statistika. Reliabilita testu zjišťujícího profesní orientaci byla **hodnota Cronbachova alfy  $\alpha p = 0,862$** . Tato hodnota je z hlediska reliability testu akceptovatelná (obr. 11).

**Obrázek 11: Výpočet reliability testu zjišťujícího profesní orientaci - hodnota Cronbachova koeficientu  $\alpha$**



zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo totiž řečeno, validita (platnost testu) může být určena i korelací mezi testem a kritériem jeho platnosti. Kritériem je v našem případě proměnná, kterou se snažíme testem diagnostikovat. Jedná se o kritériální validitu souběžnou, kdy validita nástrojů se zjišťuje vzájemnou korelací (Hendl, 2012, s. 62).

Korelační analýza umožňuje zjistit vztah mezi dvěma a více proměnnými. Jedná se o zjištění tendence jedné proměnné vyskytovat se společně s určitými hodnotami druhé. Tendence může mít charakter neexistence korelace až po tzv. absolutní korelaci. Koeficienty korelace

většinou nabývají hodnot  $<-1; 1>$ . Čím se hodnota blíží 1 (respektive -1), tím je závislost proměnných vyšší. Naopak při hodnotách koeficientů 0 je závislost proměnných menší. Pokud je koeficient roven 0, nemůžeme detekovat žádnou závislost (Trahorsch et al., 2019, s. 64-65).

**Tabulka 2: Vnitřní interkorelace mezi škálami BIP - Bochumský osobnostní dotazník** (Mvy = motivace k výkonu, MU = motivace k utváření, MVe = motivace k vedení, Sv = svědomitost, Fl = flexibilita, Ro = rozhodnost, Sen = senzitivita, SK = schopnost kontaktů, So = sociabilita, OT = orientace na tým, SP = schopnost prosadit se, ES = emocionální stabilita, OZ = odolnost vůči zátěži, Seb = sebevědomí)

Proměnná	Mvy	MU	MVe	Sv	Fl	Ro	Sen	SK	So	OT	SP	ES	OZ	Seb
MVy	-----	0,550	0,506	0,209	0,121	0,441	0,587	0,129	0,744	0,743	0,174	0,571	0,372	0,144
MU		-----	0,249	0,285	0,204	0,670	0,541	0,130	0,527	0,382	0,396	0,197	0,112	0,158
MVe			-----	0,212	0,196	0,407	0,482	0,207	0,138	0,178	0,260	0,159	0,525	0,206
Sv				-----	0,267	0,333	0,132	0,304	0,610	0,350	0,282	0,132	0,302	0,120
Fl					-----	0,271	0,163	0,505	0,243	0,290	0,192	0,335	0,657	0,141
Ro						-----	0,139	0,642	0,199	0,275	0,469	0,191	0,213	0,344
Sen							-----	0,585	0,175	0,543	0,189	0,796	0,339	0,117
SK								-----	0,139	0,351	0,290	0,113	0,469	0,684
So									-----	0,157	0,622	0,420	0,596	0,156
OT										-----	0,349	0,424	0,724	0,611
SP											-----	0,507	0,265	0,210
ES												-----	0,378	0,265
OZ													-----	0,699
Seb														-----

zdroj: vlastní zpracování

Patrně nejkritičtější aspekt BIP z hlediska teorie testů je částečná vysoká interkorelace škál. Z toho důvodu se objevují závislosti mezi škálami (tab. I), které jsou na pozadí obsahového významu škál ostatně veskrze pochopitelné a daly by se očekávat. Můžeme z toho odvodit, že zjevně tyto korelace (například vyšší korelace oblasti senzitivity a) reprezentují souvislosti, které mají uvedené dimenze v běžně chápaném smyslu. Z výsledků však nelze predikovat významné vnitřní interkorelace mezi jednotlivými dimenzemi. Je proto nutné dodat, jak je těžké v testové metodě postihnou více na sobě nezávislých konstruktů. Korelace mezi škálami však dosahují od 0,113 do 0,796. Pokud proto nějaký dotazník zjišťuje vzhledem ke svému významu spíše omezené subkonstrukty, jako je tomu u BIP vzhledem k chování v profesním životě, pak je vytvoření naprosto nezávislých škál sotva možné (Hossiep a Paschen, 2011, s. 28).

K dalším výpočtům v rámci diplomové práce jsme využili tzv. Studentova t-testu. Ten je jedním z nejznámějších statistických testů významnosti pro metrická data a analýzu

rozptylu ANOVA (analysis of variance) na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Z výpočtů ANOVA-testu nás zajímala především hodnota testového kritéria F a jemu příslušející hodnota pozorované hladiny významnosti P. V případě hodnoty menší než 0,05, jsme data podrobili post-hoc analýze. Postup při verifikaci hypotéz se odvíjel podle úrovně měření, na kterých byly dané položky konstruovány. Výzkumný nástroj pracuje s intervalovými škálami, je tudíž možné využít jak parametrických, tak i neparametrických metod statistické analýzy dat. Data byla proto nejprve podrobena testům zjišťujícím normalitu rozložení dat pomocí testu Shapiro-Wilkova. Musíme také říci, že z hlediska statistického vyhodnocení dat, tvorbu histogramů relativní četnosti a samotných grafů bylo využito softwaru Statgraphics Centurion XV. verze 15.2.00 a Microsoft Excel.

## **2.6 Předvýzkum a jeho závěry**

V rámci samotného výzkumu diplomové práce byla provedena pilotáž dotazníku BIP-Bochumského osobnostního dotazníku. Ten byl zadán deseti náhodně vybraným probandům. Cílem byla verifikace srozumitelnosti dotazníku pro prováděný výzkum a ověření možnosti vyhodnocení získaných dat. Po zpracování dotazníku jsme se probanda ptali, jaký měl z dotazníku dojem, s čím měl případně potíže a zda si přeje, aby s ním byly prodiskutovány výsledky. Při zpětné vazbě se použil jako základ rozhovoru i výsledný profil. Po ukončení tohoto zpětnovazebného rozhovoru měl proband možnost vyjádřit svůj dojem o celém postupu. Je nutné na tomto místě upozornit, že takový postup je samozřejmě poměrně náročný na čas. Důkladná instrukce a vysvětlení jsou ovšem důležité, protože dotazník je tvořen větším počtem otázek. To celkovou dobu vyplňování respondenty významně prodlužuje a výzkumník s tímto musí počítat. Přesto na základě analýzy získaných výsledků předvýzkumu konstatujeme, že po celkové stránce je dotazník srozumitelný, struktura vyhovující a problémy s porozuměním byly pouze jednotlivé a nepatrné. Průměrná doba vyplnění BIP je asi 45 minut. Na vyplnění proto musí být dostatek času. Probandovi by mělo být více než 20 let, což uvádí samotný manuál této metody. BIP by se měl používat jen tehdy, pokud situace popsané v dotazníku patří v podstatě mezi situace, se kterými má proband zkušenost.

### 3 Interpretace výsledků

Celková data pro výzkumnou analýzu byla získána pomocí standardizovaného BIP-Bochumského osobnostního dotazníku (Hossiep a Paschen, 2011).

Jako nezávisle proměnné tohoto šetření jsou uvažovány především délka praxe a věk respondentů. Výzkumný soubor je proto dále vnitřně diferencován a vybrán záměrně tak, aby v celkovém pohledu tvořily jednotlivé skupiny co nejvíce homogenní a početně přibližně stejné skupiny. Další zamýšlenou proměnnou se mělo stát pohlaví. Po ukončení sběru dat však bylo jasné, že z tohoto předpokladu je nutné ustoupit z hlediska vysoké disproporce mezi počtem mužů a žen výzkumného souboru. Výzkumné šetření je realizováno na vzorku 134 respondentů sociálně právní ochrany dětí, z toho je 15 mužů (11 %) a 119 žen (89 %). Sběr dat probíhal záměrně a byly osloveny především příslušné oddělení sociálně právní ochrany obecních úřadů obce s rozšířenou působností v Ústeckém kraji. Věkový průměr respondentů výzkumného šetření je 37 let, s průměrnou délkou praxe šest let.

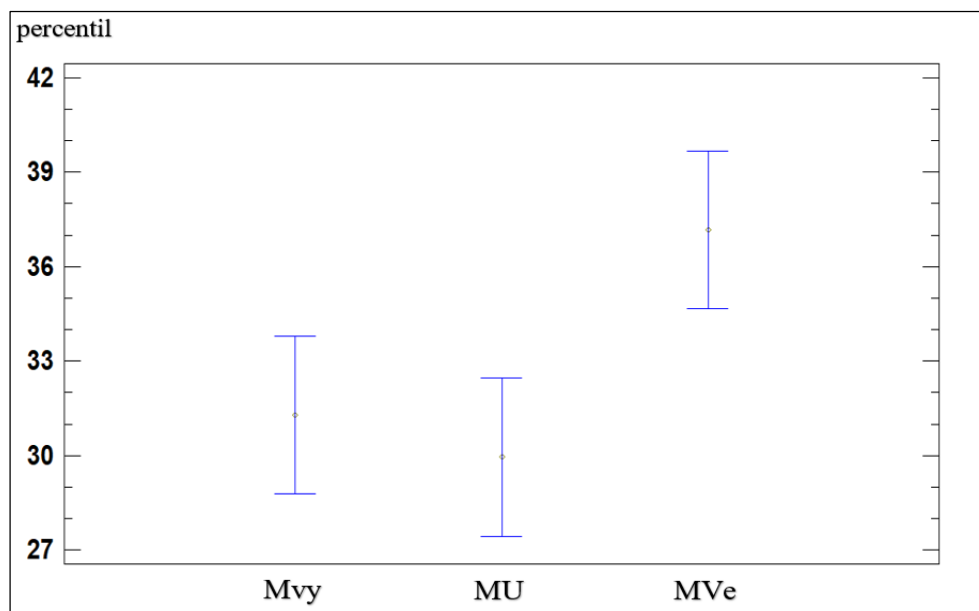
K samotnému vyhodnocení BIP se používají šablony, které jsou součástí manuálu a testového souboru. Z hlediska postupu verifikace výsledků se vyhodnocovací šablona přiloží k samotnému dotazníku a jeho jednotlivým odpovědím. Následně se nám pomocí této předlohy vykreslí jednotlivé dimenze škál a jejich skórování. Samotná fólie se totiž položí tak, aby se šestistupňová škála překrývala. Pro každý výrok je pod zakřížkovanou odpovědí uveden i hrubý skór položky, který se zanesse následně do odpovídajícího pole vyhodnocení. Po zapsání všech hrubých skórů jednotlivých položek se tyto sečtou pro každou škálu a celkový hrubý skór se zanesse do příslušné kolonky testového sešitu. Na základě předem zvolené tabulky norem zjistíme ke každému hrubému skóru případně vážený skór, stenové či percentilové normy. V celkové analýze dat jsme se v další části diplomové práce rozhodli porovnávat vždy dosažené percentilové pořadí podle délky praxe a věku respondentů. Některé metody totiž uvádějí svoje normalizační údaje v tzv. stenových normách, kdy jsou získané hodnoty uváděny v intervalech 1-10. Jiné používají statistické hodnoty, mezi které patří percentily. Percentil je ukazatelem označující procento dané skupiny pod daným výsledkem v tzv. relativním umístění vzhledem k ostatním posuzovaným

na stupnici od 0 do 100. Každý jeden percentil proto vyjadřuje jednu setinu frekvence výskytu v rámci celé populace. Tedy kolik procent populace je horší v příslušném kritériu než vyšetřovaná osoba. Pro zjednodušení interpretace jsou percentilové výsledky někdy grupování do kategorií nebo stupňů (Svoboda et al., 2010, s. 18). Domníváme se proto, že se jedná o nejrelevantnější ukazatel v rámci našeho šetření diplomové práce.

Námi předložená výzkumná verze standardizovaného dotazníku BIP obsahuje celkem 210 otázek. Aritmetické průměry byly vypočítány z percentilu pořadí jednotlivých pracovníků sociálně právní ochrany dětí, kde MVy = motivace k výkonu, MU = motivace k utváření, MVe = motivace k vedení, Sv = svědomitost, Fl = flexibilitu, Ro = rozhodnost, Sen = senzitivita, SK = schopnost kontaktů, So = sociabilita, OT = orientace na tým, SP = schopnost prosadit se, ES = emocionální stabilita, OZ = odolnost vůči zátěži, Seb = sebevědomí, t = testové kritérium příslušného typu Studentova t-testu při shodných nebo neshodných rozptylech pro komparaci aritmetických průměrů dvou nezávislých výběrů dat,  $P_t$  = pozorovaná hladina významnosti testového kritéria příslušného typu Studentova t-testu, F = testové kritérium Fisher-Snedecorova testu (F-test) pro komparaci rozptylů dvou nezávislých výběrů dat,  $P_F$  = pozorovaná hladina významnosti testového kritéria Fisher-Snedecorova testu, SD = směrodatná odchylka (rozptyl souboru hodnot), D5 = respondent do pěti let praxe, N5 = respondent nad pět let praxe, D37 = respondent do 37 let věku, N37 = respondent nad 37 let věku.

Z hlediska jednotlivých oblastí je **profesní orientace** tvořena: motivací k výkonu (MVy), motivací k utváření (MU), motivací k vedení (Mve). Vzhledem k výzkumnému šetření jsme proto porovnávali výsledky aritmetických průměrů percentilu pořadí jednotlivých pracovníků sociálně právní ochrany dětí v rámci této oblasti. Pro porovnání výsledků jsme využili analýzu rozptylu ANOVA (analysis of variance) na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Ta totiž porovnává střední hodnoty dvou nebo více skupin ve vzorku. Hodnota prvního testového kritéria v oblasti profesní orientace byla F 4,53 a P 0,011, tedy menší než 0,05. Mezi komparovanými soubory nejsou proto sledované rozptyly shodné. Demonstraci celé situace prezentuje i intervalový graf 1 (s. 63), kdy  $MVy = 31,291$ ,  $SD_{MVy} = 19,924$ ,  $MU = 29,955$ ,  $SD_{MU} = 21,774$ ,  $MVe = 37,179$ ,  $SD_{MVe} = 20,951$ ,  $TOT = 32,816$ ,  $SD_{TOT} = 21,078$ .

**Graf 1: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti profesní orientace/všichni respondenti výzkumného šetření (MVy = motivace k výkonu, MU = motivace k utváření, MVe = motivace k vedení)**



zdroj: vlastní zpracování

Ve chvíli, kdy je P hodnota menší než  $\alpha = 0,05$ , jsme podrobili samotná data výzkumného šetření post-hoc analýze (tab. 3).

**Tabulka 3: Zjištěné hodnoty post hoc analýzy výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti profesní orientace/všichni respondenti výzkumného šetření (MVy = motivace k výkonu, MU = motivace k utváření, MVe = motivace k vedení)**

	MVy	MU	MVe
MVy	-----	$P_t = 0,601$	<b><math>P_t = 0,019</math></b>
MU		-----	<b><math>P_t = 0,006</math></b>
MVe			-----

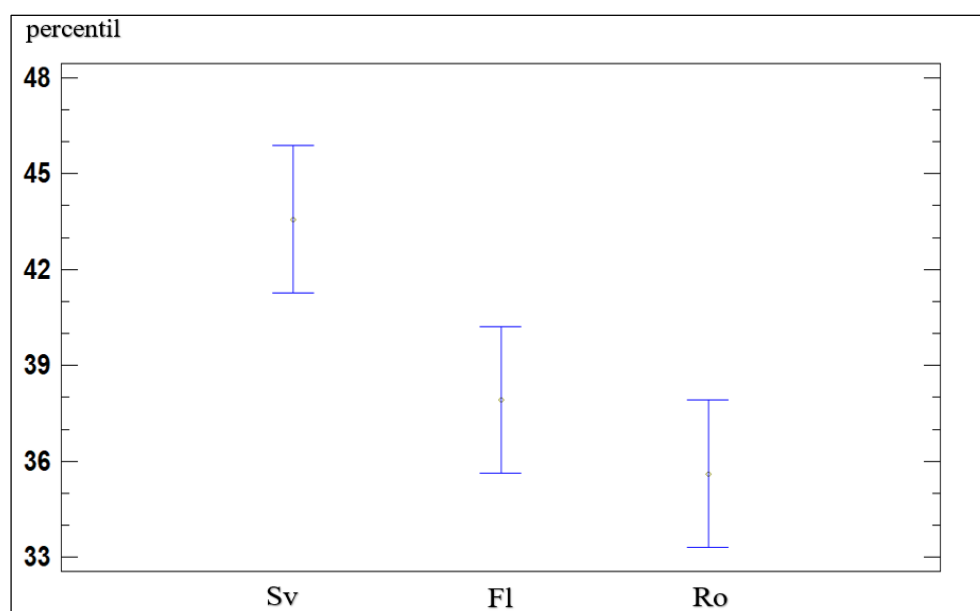
zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 1 a tabulky 3 jsou jasně patrné signifikantní rozdíly v percentilu u probandů výzkumného šetření v oblasti motivace k vedení (MVe). Ta je statisticky významně lepší ve srovnání s oblastí motivace k výkonu (MVy) a motivace k utváření (MU). Domníváme se, že výsledky úzce korelují s důležitou náplní práce sociálních pracovníků. Ta je tvořena z velké části vedením a představuje velmi mnoho činností, dotýkající se především preventivní a poradenské činnosti. Významnou činností těchto pracovníků je kupříkladu i rozhodování o výchovných opatřeních na ochranu dětí. Faktický výkon této

profese proto spojuje nejen roli hodnotitele klienta, ale také jeho obhájovatele, poradce, zprostředkovatele dalších služeb, poskytovatele přímé pomoci, mediátora, administrátora, vyhodnocovatele a vysvětlovatele kvality své práce, koordinátora činnosti jiných pomáhajících subjektů (Matoušek a Pazlarová, 2016, s. 8). Někdy je to i role oznamovatele skutečností, že byl porušen zákon ve vztahu k orgánům činným v trestním řízení. Sociální pracovníků tudíž musí neustále hledat rovnováhu a být dostatečně motivován k vedení mezi pomocí a kontrolou ve vztahu k ostatním.

Druhou sledovanou profesní oblastí je **pracovní chování**. Celkové výsledky aritmetických průměrů percentilu pořadí jednotlivých pracovníků sociálně právní ochrany dětí nám v závislosti na měření ukázaly dvě základní hodnoty. F hodnota byla 6,16 a P hodnota 0,002, tedy opět menší než 0,05. Mezi komparovanými soubory nejsou proto sledované rozptyly shodné. Demonstraci celé situace prezentuje intervalový graf 2, kdy  $S_v = 43,575$ ,  $SD_{S_v} = 23,170$ ,  $F_l = 37,910$ ,  $SD_{F_l} = 15,018$ ,  $R_o = 35,612$ ,  $SD_{R_o} = 18,267$ ,  $TOT = 39,032$ ,  $SD_{TOT} = 19,359$ .

**Graf 2: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti pracovní chování/všichni respondenti výzkumného šetření** ( $S_v$  = svědomitost,  $F_l$  = flexibilita,  $R_o$  = rozhodnost)



zdroj: vlastní zpracování

Pozorovaná hladina významnosti testového kritéria je menší než  $\alpha = 0,05$ . V tabulce níže (tab. 4) lze proto zjistit samotná data výzkumného šetření v rámci post-hoc analýzy. Postup při verifikaci hypotéz se odvíjel podle úrovně měření, na kterých byly dané položky konstruovány. Data výzkumného šetření proto byla vždy nejprve podrobena testům zjišťujícím normalitu rozložení dat pomocí testu Shapiro-Wilkova. Pro statistické vyhodnocení dat získaných standardizovaným šetřením bylo následně využito příslušného typu t-testu pro komparaci aritmetických průměrů dvou nezávislých výběrů dat.

**Tabulka 4: Zjištěné hodnoty post hoc analýzy výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti pracovní chování/všichni respondenti výzkumného šetření (Sv = svědomitost, Fl = flexibilita, Ro = rozhodnost)**

	Sv	Fl	Ro
Sv	-----	<b>P<sub>t</sub> = 0,018</b>	<b>P<sub>t</sub> = 0,002</b>
Fl		-----	P <sub>t</sub> = 0,262
Ro			-----

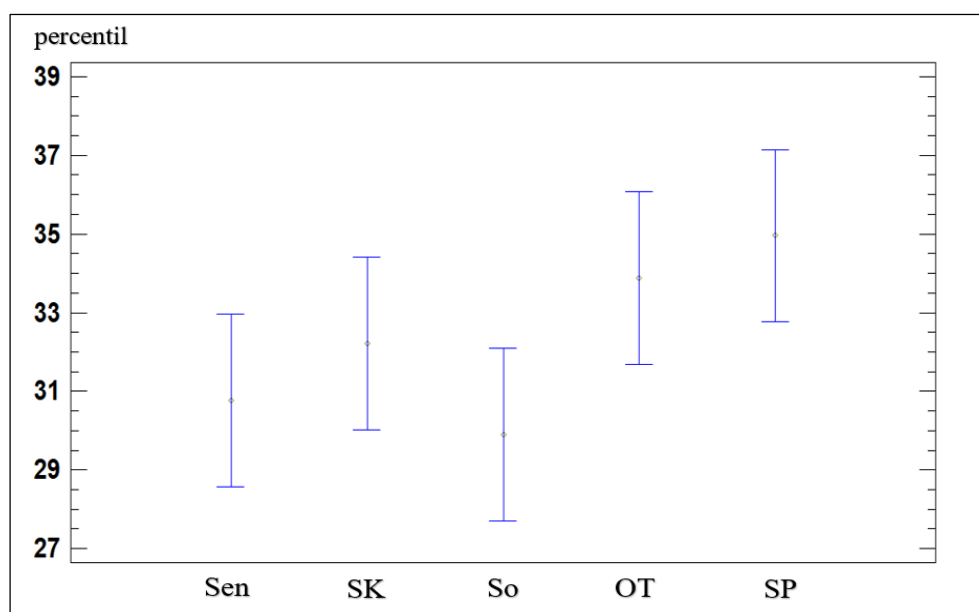
zdroj: vlastní zpracování

Z porovnání aritmetických průměrů percentilu pořadí lze vysledovat opět statisticky významný rozdíl ve vztahu k oblasti svědomitost (Sv). Statisticky horší jsou ve srovnání dimenze flexibility (Fl) a rozhodnosti (Ro). Výsledky nás nepřekvapují, protože svědomitost musí být nutnou součástí práce sociálních pracovníků. Jedná se osobností rys, projevující se mimo jiné disciplinovaností a spolehlivostí v práci a velmi zodpovědných přístupem k plnění úkolů. Lidé s vysokou mírou svědomitosti při práci dosahují mimořádných výsledků. Velmi poctivě na sobě pracují, snaží se porozumět sami sobě a se stejným zaujetím pak uplatňují naučené postupy ve svém životě. Ve vztahu ke svědomitosti se bavíme o určitém sklonu k připravenosti a ochotě k efektivnímu řešení úkolů, spolehlivosti k zodpovědnému plnění povinností a dodržování pravidel, disciplinované vytrvalosti a schopnosti odolávat rušivým vlivům, rozvážnosti v promýšlení věcí dopředu (Boyes, 2021 s. 36). Vysoká míra svědomitosti znamená větší vytrvalost a spolehlivost při plnění úkolů, větší tendenci dotahovat věci do konce (Procházka et al., 2013, s. 38).

Třetí námi sledovanou oblastí profesních charakteristiky jsou **sociální kompetence**, kdy aritmetické průměry percentilu pořadí u pracovníků sociálně právní ochrany dětí nám v závislosti na měření ukázaly dvě základní hodnoty. F hodnota byla 1,76 a P hodnota 0,134,

tedy větší než 0,05. Mezi komparovanými soubory jsou proto sledované rozptyly shodné. Demonstraci celé situace prezentuje intervalový graf 3, kdy  $Sen = 30,769$ ,  $SD_{Sen} = 19,288$ ,  $SK = 32,209$ ,  $SD_{SK} = 16,686$ ,  $So = 29,889$ ,  $SD_{So} = 19,999$ ,  $OT = 33,881$ ,  $SD_{OT} = 17,903$ ,  $SP = 34,955$ ,  $SD_{SP} = 17,635$ ,  $TOT = 32,340$ ,  $SD_{TOT} = 18,383$ .

**Graf 3: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti sociálních kompetencí/všichni respondenti výzkumného šetření** (Sen = senzitivita, SK = schopnost kontaktů, So = sociabilita, OT = orientace na tým, SP = schopnost prosadit se)



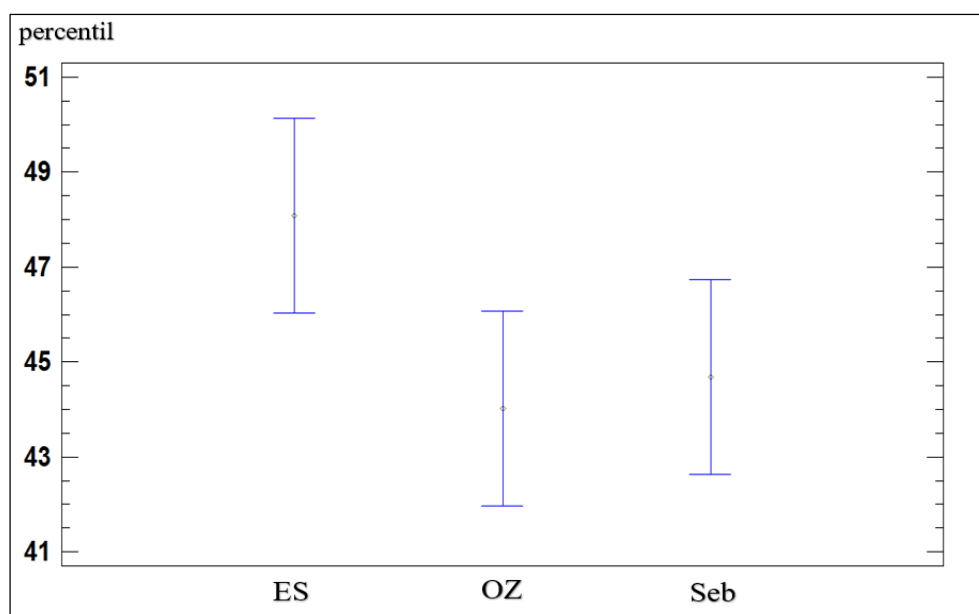
zdroj: vlastní zpracování

V diplomové práci chápeme sociální kompetence jako schopnost umět jednat s různými lidmi přiměřeně situaci. U sociální kompetence jde tedy o způsoby chování a o přístup k různým situacím a lidem. Důležité je mít schopnost a umět odhadnout, jaký způsob chování je pro danou situaci vhodný. Aby se člověk totiž mohl v určité situaci chovat správně, potřebuje co nejširší spektrum způsobů chování (Brenner, 2008, s. 32). Proto do této oblasti v dimenzích BIP patří senzitivita (Sen), schopnost kontaktů (SK), sociabilita (So), orientace na tým (OT), schopnost prosadit se (SP). Samotná sociální kompetence je následně tvořena stabilitou v sociálních situacích, spokojeností s vrstevnickými vztahy, komunikací, kooperací, asertivitou, zodpovědností, sebekontrolou, zvládnutím konfliktních situací.

Poslední námi sledovanou oblastí se stala **psychická konstituce**. Při podrobné komparaci

výsledků aritmetických průměrů percentilu pořadí jednotlivých pracovníků sociálně právní ochrany dětí nám měření ukázaly dvě základní hodnoty. F hodnota byla 2,17 a P hodnota 0,116. Můžeme proto tvrdit, že mezi komparovanými soubory jsou sledované rozptyly shodné. Demonstraci celé situace prezentuje intervalový graf 4, kdy  $ES = 48,075$ ,  $SD_{ES} = 19,044$ ,  $OZ = 44,022$ ,  $SD_{OZ} = 14,854$ ,  $Seb = 44,679$ ,  $SD_{Seb} = 17,159$ ,  $TOT = 45,592$ ,  $SD_{TOT} = 17,155$ . Výsledky bylo možné předpokládat, neboť psychická konstituce je profesní charakteristikou osobnosti, jež je jednou z oblastí rozhodující o úspěchu v zaměstnání. Ve vybraném vzorku nebyly zjištěny žádné statisticky významné rozdíly v oblasti emocionální stability, odolnosti vůči zátěži či sebevědomí u pracovníků sociálně právní ochrany dětí.

**Graf 4: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti psychické konstituce/všichni respondenti výzkumného šetření (ES = emocionální stabilita, OZ = odolnost vůči zátěži, Seb = sebevědomí)**

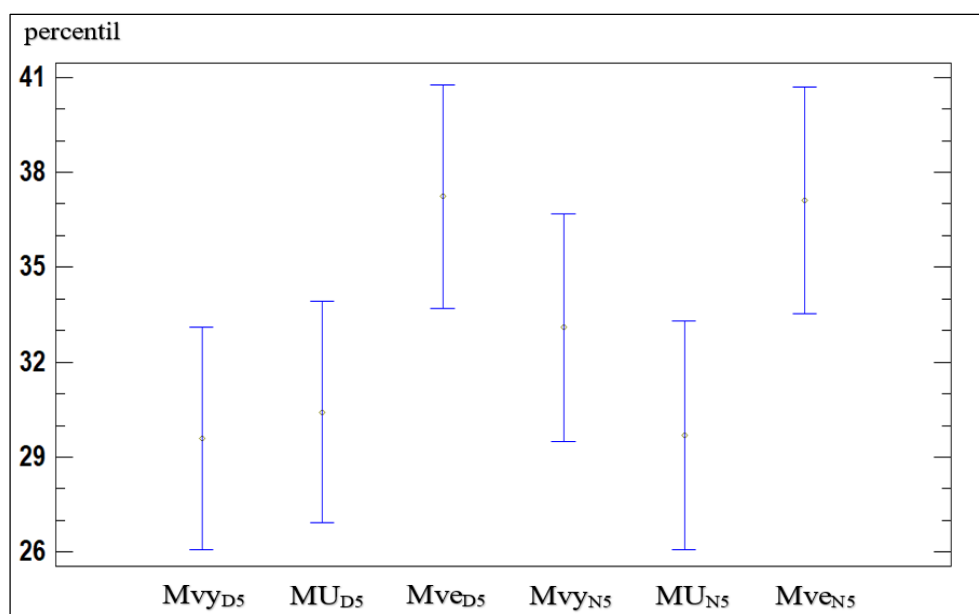


zdroj: vlastní zpracování

V komplexní analýze dat jsme se v další části diplomové práce rozhodli **porovnávat vždy dosažené percentilové pořadí podle délky praxe respondentů**. Celý výzkumný soubor jsme rozdělili na dvě homogenní části a to tak, že první skupinu tvořili respondenti do pěti let praxe (65 respondentů, 49 %), druhou nad pět let (69 respondentů, 51 %). Výsledky

aritmetických průměrů percentilu pořadí jednotlivých pracovníků sociálně právní ochrany dětí v oblasti profesní orientace z hlediska délky praxe nám v závislosti na měření ukázaly dvě základní hodnoty. F hodnota byla 1,96 a P hodnota 0,083, tedy větší než 0,05. Mezi komparovanými soubory jsou proto sledované rozptyly shodné. Demonstraci celé situace prezentuje intervalový graf 5, kdy  $MV_{yD5} = 29,594$ ,  $SD_{MVyD5} = 20,817$ ,  $MV_{yN5} = 33,092$ ,  $SD_{MVyN5} = 18,922$ ,  $MU_{D5} = 30,420$ ,  $SD_{MUD5} = 22,202$ ,  $MU_{N5} = 29,692$ ,  $SD_{MUN5} = 21,386$ ,  $MVe_{D5} = 37,235$ ,  $SD_{MVeD5} = 21,347$ ,  $MVe_{N5} = 37,121$ ,  $SD_{MVeN5} = 20,698$ ,  $TOT = 32,816$ ,  $SD_{TOT} = 21,078$ .

**Graf 5: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti profesní orientace/délka praxe** (MVy = motivace k výkonu, MU = motivace k utváření, MVe = motivace k vedení, D5 = respondent do pěti let praxe, N5 = respondent nad pět let praxe)

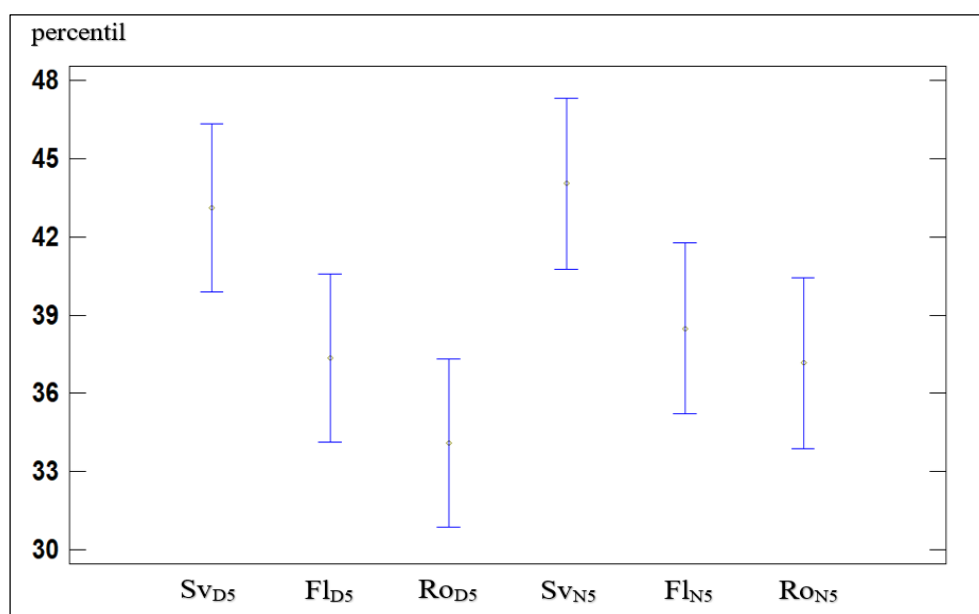


zdroj: vlastní zpracování

Můžeme tedy říci, že se oblast profesní orientace s délkou praxe nemění. K tomu je však nutné uvést, že se v celkovém pohledu na problematiku motivace jedná o složitý komplex vnitřních incentív, jež mohou být uvědomované i neuvědomované, a které následně ve spojení s jejich vnějšími protějšky a situací aktivizují chování a jednání. Osobnost pracovníka, sociální vztahy a vazby, osobní přínos vykonávané profesi a konkrétní pracovní podmínky patří mezi základní pobídky, ovlivňující míru motivace

člověka (Křeménková, 2010, s. 37). Poznání motivačního profilu člověka však umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání. Dále je základním a nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tedy úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem (Tirpák, 2019, s. 48). Předmětem našeho dalšího zájmu v rámci výzkumného šetření bylo i to, jestli se bude měnit **oblast pracovního chování z hlediska délky praxe**. Výsledky aritmetických průměrů percentilu pořadí jednotlivých pracovníků sociálně právní ochrany dětí nám prezentují F hodnotu 2,66 a P hodnotu 0,022, tedy menší než 0,05. Mezi komparovanými soubory nejsou sledované rozptyly shodné. Demonstraci celé situace prezentuje intervalový graf 6, kdy  $S_{VD5} = 43,118$ ,  $SD_{SVD5} = 23,851$ ,  $S_{VN5} = 44,046$ ,  $SD_{SVN5} = 22,621$ ,  $Fl_{D5} = 37,353$ ,  $SD_{FlD5} = 13,873$ ,  $Fl_{N5} = 38,485$ ,  $SD_{FlN5} = 16,200$ ,  $Ro_{D5} = 34,103$ ,  $SD_{RoD5} = 17,037$ ,  $Ro_{N5} = 37,167$ ,  $SD_{RoN5} = 19,462$ ,  $TOT = 39,032$ ,  $SD_{TOT} = 19,359$ .

**Graf 6: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti pracovní chování/délka praxe** (Sv = svědomitost, Fl = flexibilita, Ro = rozhodnost, D5 = respondent do pěti let praxe, N5 = respondent nad pět let praxe)



zdroj: vlastní zpracování

Zajímavým zjištěním diplomové práce je fakt, že oblast pracovního chování se s délkou praxe u pracovníků sociálně právní ochrany mění. Etický kodex sociálního pracovníka České republiky uvádí, že sociální práce je profese, podporující sociální změnu, sociální

rozvoj, řešení problémů v mezilidských vztazích, sociální rovnost, posílení a zmocnění osob v nepříznivé sociální situaci. Je povinností sociálního pracovníka vykonávat tuto práci svědomitě, zodpovědně, iniciovat spolupráci a dodržovat nejvyšší možné standardy profesionality. Samotná pracovní pozice a námi uvedené činnosti, vyžadující především zastávání rolí spojených s vedením a řízením lidí, mohou mít proto v konečném důsledku vliv na výsledky našeho výzkumného šetření.

Specifičnost této oblasti umocňuje i fakt, že mezi možné subjektivní faktory ovlivňující pracovní chování patří i další osobnostní znaky, motivační profil a průběžné zvládnutí profesní a pracovní pozice. Na druhé straně mohou však oblast pracovního chování snižovat i takové vlastnosti, jako je malá citlivost, nedostatek sebevědomí, přílišná bázlivost nebo úzkostnost či naopak nadměrné sebevědomí, nedostatečná sebekritičnost, tendence k podceňování. Nepříznivě v této souvislosti může působit i celková pasivita člověka a přílišné situační zaměření na okamžitý prospěch. Úspěšnost člověka v práci proto závisí na zvládnutí pracovní pozice a tomu odpovídající výkonu pracovní role. Pro celkové dokreslení dané problematiky musíme zmínit i objektivní faktory ovlivňující reálnou podobu pracovního chování. Patří sem především nevhodné pracovní zařazení, styl řízení, organizace a režim práce, způsob hodnocení práce a pracovníků a také sociální klima (Bedrnová a Nový, 1998, s. 314). Pozorovaná hladina významnosti testového kritéria je v oblasti pracovního chování s ohledem na délku praxe menší než  $\alpha = 0,05$ . Z toho důvodu tabulka níže porovnává samotná data výzkumného šetření v rámci post-hoc analýzy.

**Tabulka 5: Zjištěné hodnoty post hoc analýzy výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti pracovní chování/délka praxe (Sv = svědomitost, Fl = flexibilita, Ro = rozhodnost, D5 = respondent do pěti let praxe, N5 = respondent nad pět let praxe)**

	<b>Sv<sub>D5</sub></b>	<b>Fl<sub>D5</sub></b>	<b>Ro<sub>D5</sub></b>	<b>Sv<sub>N5</sub></b>	<b>Fl<sub>N5</sub></b>	<b>Ro<sub>N5</sub></b>
<b>Sv<sub>D5</sub></b>	-----	P <sub>t</sub> = 0,087	<b>P<sub>t</sub> = 0,012</b>	P <sub>t</sub> = 0,818	P <sub>t</sub> = 0,192	P <sub>t</sub> = 0,117
<b>Fl<sub>D5</sub></b>		-----	P <sub>t</sub> = 0,225	<b>P<sub>t</sub> = 0,040</b>	P <sub>t</sub> = 0,664	P <sub>t</sub> = 0,949
<b>Ro<sub>D5</sub></b>			-----	<b>P<sub>t</sub> = 0,005</b>	P <sub>t</sub> = 0,130	P <sub>t</sub> = 0,334
<b>Sv<sub>N5</sub></b>				-----	P <sub>t</sub> = 0,107	P <sub>t</sub> = 0,063
<b>Fl<sub>N5</sub></b>					-----	P <sub>t</sub> = 0,673
<b>Ro<sub>N5</sub></b>						-----

zdroj: vlastní zpracování

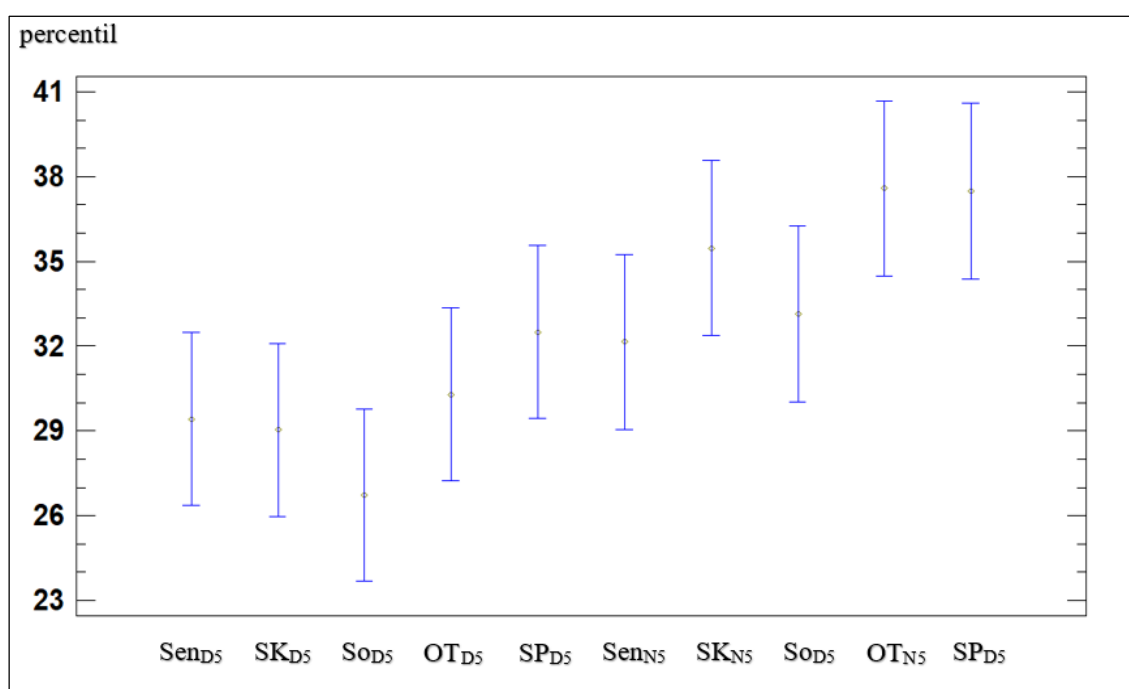
Z porovnání aritmetických průměrů percentilu pořadí lze vysledovat statisticky signifikantní rozdíl (tab. 5, s. 70) ve vztahu k oblasti svědomitost ( $S_{VD5}$ ) a rozhodnost ( $R_{OD5}$ ) u respondentů do pěti let praxe. Další významné rozdíly jsou v oblastech flexibility ( $Fl_{D5}$ ) a svědomitost ( $S_{VN5}$ ), rozhodnosti ( $R_{OD5}$ ) a svědomitost ( $S_{VN5}$ ) u respondentů nad pět let praxe. Z výsledků můžeme tudíž odvodit závěr, že se uvedené dimenze ve vztahu k délce praxe statisticky významně mění.

Vedle odborných kompetencí se dnes mezi nejdůležitější kritéria personálního výběru a rozvoje pracovníků řadí kompetence sociální. Sociální kompetence však hrají důležitou roli také mimo profesní život. Sociální kompetence nereprezentují jeden určitý znak člověka, ale zahrnují několik různých dílčích kompetencí. Stále mnohem více proto nabývá na významu rozlišení sociálních kompetencí a sociálně kompetentního chování. Zatímco kompetence jedince můžeme chápat jako potenciál, představuje kompetentní chování uplatnění tohoto potenciálu v konkrétní situaci (Hoskovcová a Vašek, 2017, s. 7). Sociální kompetence je proto konstrukt využívaný jako kritérium efektivnosti sociálního chování, jež je tvořen adaptivním chováním a sociálními způsobilostmi (Výrost, 2008, s. 207). V rozdílných situacích jsou užitečné různé vzorce sociálních kompetencí. Můžeme přitom rozlišovat mezi obecnými a specifickými sociálními kompetencemi. Obecné sociální kompetence mají vysokou míru abstrakce a jsou součástí osobnosti člověka. Utvářely se v průběhu individuální socializace a působí v mnoha situacích. To se týká například schopnosti člověka chovat se v konfliktní situaci racionálně. Naproti tomu se specifické sociální kompetence zakládají na zkušenosti s učením, kterou se jedinec odlišuje od druhých lidí. Specifické sociální kompetence je možné získat například v rámci vzdělávání nebo zkušeností na pracovišti (Hoskovcová a Vašek, 2017, s. 9). Oblast profesních předpokladů BIP zaměřená na sociální kompetence, představuje proto dimenze senzitivity (Sen), schopnosti kontaktů (SK), sociability (So), orientace na tým (OT) a schopnosti prosadit se (SP).

Při porovnání aritmetických průměrů percentilu pořadí jednotlivých dimenzí BIP v oblasti **sociálních kompetencí z hlediska délky praxe** nám výpočty demonstrují dvě hodnoty. F hodnota byla 2,69 a P hodnota 0,005, tedy menší než 0,05. Mezi komparovanými soubory nejsou proto sledované rozptyly shodné. Demonstraci celé situace prezentuje intervalový

graf 7, kdy  $Sen_{D5} = 29,427$ ,  $SD_{SenD5} = 18,572$ ,  $Sen_{N5} = 32,152$ ,  $SD_{SenN5} = 20,046$ ,  $SK_{D5} = 29,044$ ,  $SD_{SKD5} = 16,787$ ,  $SK_{N5} = 35,470$ ,  $SD_{SKN5} = 16,060$ ,  $So_{D5} = 26,735$ ,  $SD_{SoD5} = 20,090$ ,  $So_{N5} = 33,136$ ,  $SD_{SoN5} = 19,525$ ,  $OT_{D5} = 30,294$ ,  $SD_{OTD5} = 17,326$ ,  $OT_{N5} = 37,576$ ,  $SD_{OTN5} = 17,864$ ,  $SP_{D5} = 32,500$ ,  $SD_{SPD5} = 15,836$ ,  $SP_{N5} = 37,485$ ,  $SD_{SPN5} = 19,106$ ,  $TOT = 32,340$ ,  $SD_{TOT} = 18,383$ .

**Graf 7: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti sociálních kompetencí/délka praxe** (Sen = senzitivita, SK = schopnost kontaktů, So = sociabilita, OT = orientace na tým, SP = schopnost prosadit se, D5 = respondent do pěti let praxe, N5 = respondent nad pět let praxe)



zdroj: vlastní zpracování

Domníváme se, že námi zjištěné výsledky úzce korelují již s výše zmíněnou problematikou specifických sociálních kompetencí. Ty se totiž zakládají na zkušenosti s učním, kterou se jedinec odlišuje od druhých lidí. Právě délka praxe u pracovníků sociálně právní ochrany dětí tudíž může mít vliv na výsledky našeho výzkumného šetření. Je jasně patrné, že s přibývajícím délkou praxe se relativně a statisticky významně zvyšuje i percentil měření v oblasti sociálních kompetencí (graf. 7). Můžeme tedy tvrdit, že sociální kompetence je tvořena adaptivním chováním (Výrost et al., 2019, s. 160). Uvedené implikuje samotný předpoklad pro rozvíjení sociálních kompetencí v praxi. Podle Vališové a Kasíkové (2011,

s. 235) lze proto sociálně kompetentního jedince charakterizovat takto. Je přirozeně komunikativní. V jednání a řešení problémů je konstruktivní. Má pozitivní vztah k lidem i k sobě samému. Disponuje schopnostmi rozvíjet pozitivní osobnostní rysy lidí. Dokáže přiměřeným způsobem pochválit i kritizovat. Cíleně ovlivňuje a reguluje interpersonální vztahy k sobě i okolí. V neposlední řadě je úspěšný v organizování a řízení lidí. O sociální kompetenci lze však uvažovat pouze jako o celém komplexu sociálních znalostí, schopností a dovedností.

Pro přesnější popis statisticky významných rozdílů v oblasti pracovního chování, jsme souhrnná data podrobili ještě post-hoc analýze (tab. 6). Z tabulky je jasně patrný statisticky významný rozdíl v dimenzích senzitivita ( $Sen_{D5}$ ), schopnost kontaktů ( $SK_{D5}$ ), sociabilita ( $So_{D5}$ ) u respondentů do pěti let praxe a v dimenzi schopnost kontaktů ( $SK_{N5}$ ), orientace na tým ( $OT_{N5}$ ), schopnost prosadit se ( $SP_{N5}$ ) u pracovníků sociálně právní ochrany s praxí nad pět let.

**Tabulka 6: Zjištěné hodnoty post hoc analýzy výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti sociálních kompetencí/délka praxe** (Sen = senzitivita, SK = schopnost kontaktů, So = sociabilita, OT = orientace na tým, SP = schopnost prosadit se, D5 = respondent do pěti let praxe, N5 = respondent nad pět let praxe)

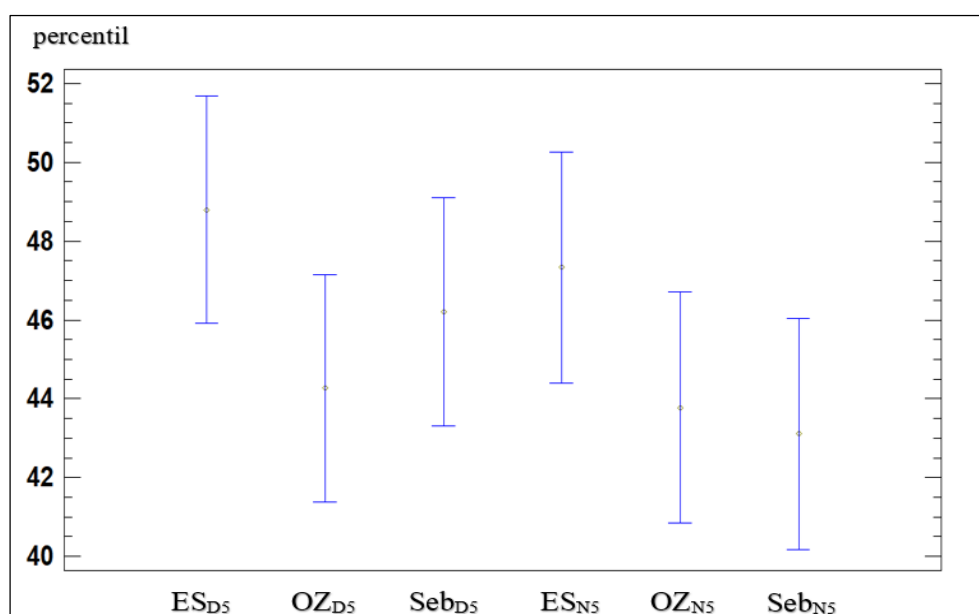
	$Sen_{D5}$	$SK_{D5}$	$So_{D5}$	$OT_{D5}$	$SP_{D5}$	$Sen_{N5}$	$SK_{N5}$	$So_{N5}$	$OT_{N5}$	$SP_{N5}$
$Sen_{D5}$	-----	Pt = 0,90	Pt = 0,42	Pt = 0,78	Pt = 0,30	Pt = 0,42	<b>Pt = 0,04</b>	Pt = 0,26	<b>Pt = 0,01</b>	<b>Pt = 0,02</b>
$SK_{D5}$		-----	Pt = 0,47	Pt = 0,67	Pt = 0,22	Pt = 0,33	<b>Pt = 0,03</b>	Pt = 0,20	<b>Pt = 0,00</b>	<b>Pt = 0,00</b>
$So_{D5}$			-----	Pt = 0,27	<b>Pt = 0,07</b>	Pt = 0,12	<b>Pt = 0,01</b>	Pt = 0,06	<b>Pt = 0,00</b>	<b>Pt = 0,00</b>
$OT_{D5}$				-----	Pt = 0,44	Pt = 0,57	Pt = 0,08	Pt = 0,37	<b>Pt = 0,02</b>	<b>Pt = 0,03</b>
$SP_{D5}$					-----	Pt = 0,91	Pt = 0,28	Pt = 0,84	Pt = 0,08	Pt = 0,10
$Sen_{N5}$						-----	Pt = 0,30	Pt = 0,78	Pt = 0,10	Pt = 0,12
$SK_{N5}$							-----	Pt = 0,45	Pt = 0,48	Pt = 0,51
$So_{N5}$								-----	Pt = 0,18	Pt = 0,19
$OT_{N5}$									-----	Pt = 0,98
$SP_{N5}$										-----

zdroj: vlastní zpracování

**Z hlediska délky praxe** jsme se zaměřili také na to, zda se bude měnit z celkového pojetí této proměnné **oblast psychické konstituce** u pracovníků sociálně právní ochrany dětí. Výsledky aritmetických průměrů percentilu pořadí nám však neukázali žádnou statisticky

významnou odlišnost. F hodnota byla 1,14 a P hodnota 0,341, tedy větší než 0,05. Mezi komparovanými soubory jsou proto sledované rozptyly shodné. Demonstraci celé situace prezentuje intervalový graf 8, kdy  $ES_{D5} = 48,794$ ,  $SD_{ESD5} = 18,376$ ,  $ES_{N5} = 47,333$ ,  $SD_{ESN5} = 19,823$ ,  $OZ_{D5} = 44,265$ ,  $SD_{OZD5} = 14,022$ ,  $OZ_{N5} = 43,773$ ,  $SD_{OZN5} = 15,770$ ,  $Seb_{D5} = 46,206$ ,  $SD_{SebD5} = 16,030$ ,  $Seb_{N5} = 43,106$ ,  $SD_{SebN5} = 18,237$ ,  $TOT = 45,592$ ,  $SD_{TOT} = 17,155$ .

**Graf 8: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti psychické konstituce/délka praxe (ES = emocionální stabilita, OZ = odolnost vůči zátěži, Seb = sebevědomí, D5 = respondent do pěti let praxe, N5 = respondent nad pět let praxe)**



zdroj: vlastní zpracování

Můžeme tedy potvrdit závěr, že psychická konstituce se z hlediska délky praxe nemění. To je dle našeho názoru pozitivní zjištění výzkumu diplomové práce a mohlo by souviset se zavedením standardů kvality sociálně právní ochrany dětí. V souladu s novelou zákona č. 359/1999 Sb., jsou totiž sociální pracovníci povinni se řídit standardy kvality. Účelem procesu standardizace je zavedení souboru postupů a pravidel poskytování sociálně-právní ochrany. Příslušné ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí a prováděcí vyhlášky proto vymezují základní okruhy standardů. Mezi ty patří například principy a bodové hodnocení výkonu sociálně-právní ochrany, standardy sociální práce s klientem, standardy personálního a organizačního zajištění výkonu sociálně-právní ochrany,

technicko-provozní zajištění sociálně právní ochrany. Velmi důležitým standardem z našeho pohledu je ten, který se dotýká profesního rozvoje zaměstnanců. Z něho totiž například vyplývá povinnost vedoucího pracovníka pravidelně a minimálně jednou ročně hodnotit podřízené zaměstnance. Hodnocení je zaměřeno zejména na stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeb další odborné kvalifikace. Orgán sociálně právní ochrany má taktéž písemně zpracovány individuální plány dalšího vzdělávání jednotlivých zaměstnanců v rozsahu minimálně šesti pracovních dnů (48 hodin) za kalendářní rok, a to formou účasti zaměstnanců na vzdělávacích kurzech, jež jsou zaměřeny na rozšiřování odborných kvalifikací. V rámci tohoto standardu kvality je také určen závazek na zajištění kvalifikované podpory nezávislé osoby pro pracovníky. Tím se rozumí poskytování supervize, s cílem zvyšovat profesionální kompetence pracovníků sociálně právní ochrany. Tato podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka je svým zaměřením a rozsahem stanovena na základě potřeb zaměstnanců s ohledem na výkon jejich pracovní činnosti. Může být zaměřena případově (na řešení konkrétních úkolů), ale i týmově (například v situacích, kdy se v týmu objevují problémy či konflikty narušující plynulý výkon práce či vztahy na pracovišti). Doporučený počet supervizních setkání je alespoň šest ročně v případě týmové supervize, které se účastní všichni zaměstnanci daného pracovního týmu (oddělení, odboru). Cílem je psychická individuální podpora zaměstnanců a předcházení syndromu vyhoření (MPSV, 2014, s. 40-47).

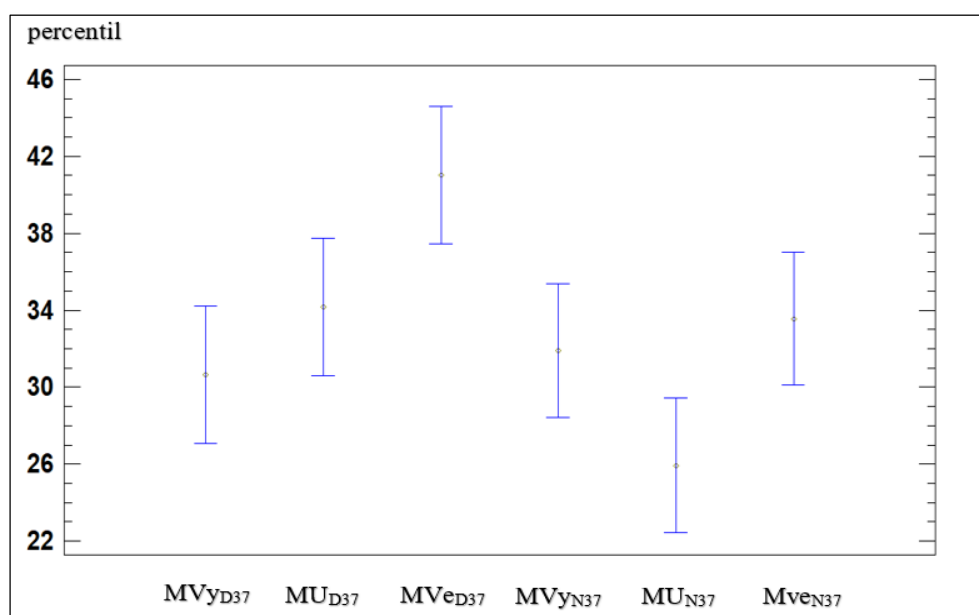
Syndrom vyhoření je často totiž krizí smyslu práce, progresivní ztráta idealismu a energie. Rozsah vyhoření je v tomto ohledu nepřímou úměrou naplnění smysluplnosti lidské existence každodenního života. Jedná se o multidimenzionální chronický stav vyznačující se vyčerpáním a odtažitým chováním v práci a projevující se jako výsledek prodlouženého interpersonálního stresu. Ten je charakterizována celkovým fyzickým a psychickým vyčerpáním pod vlivem dlouhodobého pobývání v situacích emocionálně náročných. (Jochmannová et al., 2021, s. 86)

Jako další **nezávisle proměnnou tohoto šetření je dále diskutován a analyzován věk respondentů** ve vztahu k profesním charakteristikám pracovníků sociálně právní ochrany dětí. Výzkumný soubor je vnitřně diferencován a vybrán záměrně tak, aby v celkovém pohledu tvořily jednotlivé skupiny co nejvíce homogenní a početně přibližně stejné skupiny.

První skupinu proto tvoří respondenti do věku 37 let (65 respondentů, 49 %) a druhou nad 37 let (69 respondentů, 51 %).

Při komparaci aritmetických průměrů percentilu pořadí u jednotlivých pracovníků sociálně právní ochrany v oblasti profesní orientace z hlediska věku respondentů jsme zjistili hodnotu  $F$  3,78 a  $P$  0,002, tedy menší než 0,05. Mezi komparovanými soubory nejsou proto sledované rozptyly shodné. Demonstraci celé situace prezentuje intervalový graf 9, kdy  $MV_{yD37} = 30,662$ ,  $SD_{MV_{yD37}} = 21,213$ ,  $MV_{yN37} = 31,884$ ,  $SD_{MV_{yN37}} = 18,765$ ,  $MU_{D37} = 34,170$ ,  $SD_{MU_{D37}} = 21,655$ ,  $MU_{N37} = 25,927$ ,  $SD_{MU_{N37}} = 21,270$ ,  $MVe_{D37} = 41,015$ ,  $SD_{MVe_{D37}} = 21,254$ ,  $MVe_{N37} = 33,565$ ,  $SD_{MVe_{N37}} = 20,150$ ,  $TOT = 32,816$ ,  $SD_{TOT} = 21,078$ .

**Graf 9: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti profesní orientace/věk respondentů** (MVy = motivace k výkonu, MU = motivace k utváření, Mve = motivace k vedení, D37 = respondent do 37 let věku, N37 = respondent nad 37 let věku)



zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků můžeme učinit závěr, že profesní orientace u pracovníků sociálně právní ochrany dětí se v průběhu věku mění. Při porovnání aritmetických průměrů percentilu pořadí vidíme především statisticky významné rozdíly v oblasti motivace k vedení (Mve) a motivace k utváření (MU). Pro exaktní popis signifikantně rozdílných výsledků jsme soubor

dat srovnali ještě v rámci post-hoc analýzy (tab. 7). Zastáváme názor, že uvedené rozdíly by mohla způsobovat nedostatečná práce s potřebami zaměstnanců.

**Tabulka 7: Zjištěné hodnoty post hoc analýzy výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti profesní orientace/věk respondentů** (MV<sub>y</sub> = motivace k výkonu, MU = motivace k utváření, MVe = motivace k vedení, D37 = respondent do 37 let věku, N37 = respondent nad 37 let věku)

	Mvy <sub>D37</sub>	MU <sub>D37</sub>	MVe <sub>D37</sub>	Mvy <sub>N37</sub>	MU <sub>N37</sub>	Mve <sub>N37</sub>
Mvy <sub>D37</sub>	-----	P <sub>t</sub> = 0,353	<b>P<sub>t</sub> = 0,006</b>	P <sub>t</sub> = 0,724	P <sub>t</sub> = 0,201	P <sub>t</sub> = 0,418
MU <sub>D37</sub>		-----	P <sub>t</sub> = 0,071	P <sub>t</sub> = 0,514	<b>P<sub>t</sub> = 0,029</b>	P <sub>t</sub> = 0,867
Mve <sub>D37</sub>			-----	<b>P<sub>t</sub> = 0,009</b>	<b>P<sub>t</sub> = 0,000</b>	<b>P<sub>t</sub> = 0,039</b>
Mvy <sub>N37</sub>				-----	P <sub>t</sub> = 0,084	P <sub>t</sub> = 0,613
MU <sub>N37</sub>					-----	<b>P<sub>t</sub> = 0,033</b>
Mve <sub>N37</sub>						-----

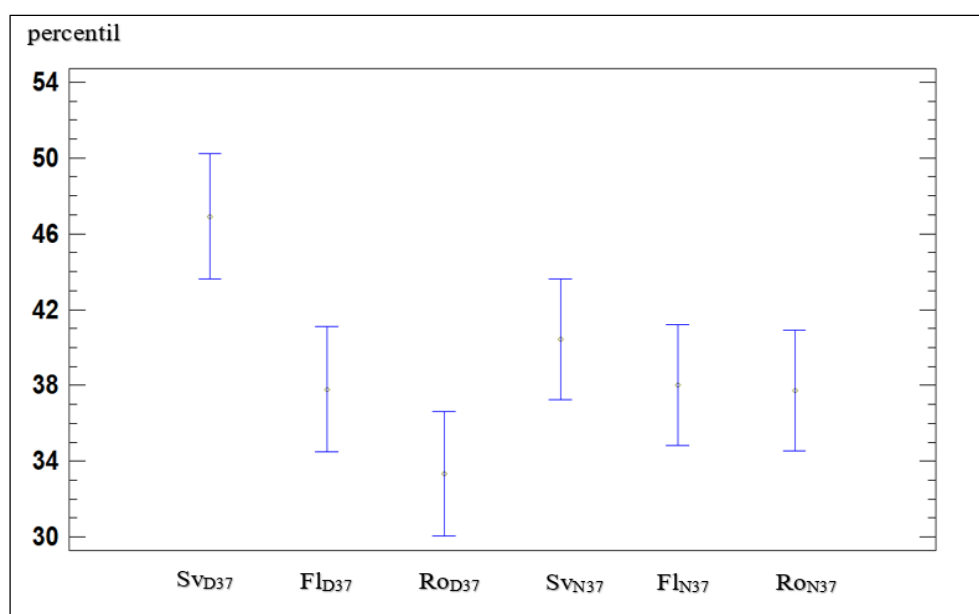
zdroj: vlastní zpracování

Ze souboru doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD (Šíp a Hájková, 2019, s. 27) patří mezi problematické oblasti především příliš formalizované sestavování individuálních plánů. To se týká i vedoucích zaměstnanců, kteří nejsou obecně dostatečně proškolení v oblasti manažerských dovedností. Nemohou tudíž na základě nedostatečných schopností relevantně vyhodnocovat potřeby svých podřízených. Další z problémů systémového charakteru je spojen s nedostatkem pracovníků a uchazečů o práci v daném oboru. Následná náročnost práce v oblasti sociálně právní ochrany dětí, jež je často spojená se špatnými platovými podmínkami, nízkou společenskou prestiží profese a negativním obrazem, se stává pro řadu pracovníků dlouhodobě neúnosnou. Dochází tak k vysoké fluktuaci, zvyšující pracovní vytíženost a míru stresu. Výsledky našeho výzkumu diplomové práce mohou proto korelovat s výše uvedenou oblastí.

Příprava pracovníků však zaujímá v personálním managementu významné místo (Bedrnová a Nový, 1998, s. 327). Jejím cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v organizaci působili kompetentní pracovníci, schopní zvládnout měnící se nároky práce či požadavky měnící se společnosti. Samotná příprava zahrnuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, výcvik a další vzdělávání pracovníků. Je orientována na rozvoj osobnosti pracovníka, na formování jeho vztahu k vykonávané práci a profesi. Příprava pracovníků je zaměřena nejen na nové zaměstnance, ale také i na ty dosavadní.

S tím úzce souvisí i **oblast pracovního chování z hlediska věku probandů**. Při porovnání výsledků aritmetických průměrů percentilu pořadí jednotlivých pracovníků sociálně právní ochrany dětí se nám v závislosti na měření ukázaly dvě základní hodnoty. F hodnota byla 3,62 a P hodnota 0,033, tedy menší než 0,05. Mezi komparovanými soubory nejsou proto sledované rozptyly shodné. Demonstraci celé situace prezentuje intervalový graf 10, kdy  $SV_{D37} = 46,923$ ,  $SD_{SV_{D37}} = 23,415$ ,  $SV_{N37} = 40,420$ ,  $SD_{SV_{N37}} = 22,654$ ,  $Fl_{D37} = 37,800$ ,  $SD_{Fl_{D37}} = 14,863$ ,  $Fl_{N37} = 38,015$ ,  $SD_{Fl_{N37}} = 15,271$ ,  $Ro_{D37} = 33,354$ ,  $SD_{Ro_{D37}} = 17,452$ ,  $Ro_{N37} = 37,739$ ,  $SD_{Ro_{N37}} = 18,882$ ,  $TOT = 39,032$ ,  $SD_{TOT} = 19,359$ . Výsledky nás v tomto ohledu nepřekvapují a souvisí dle našeho názoru s již deklarovanými skutečnostmi.

**Graf 10: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti pracovního chování/věk respondentů** (Sv = svědomitost, Fl = flexibilita, Ro = rozhodnost, D37 = respondent do 37 let věku, N37 = respondent nad 37 let věku)



zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je opět patrná relativně statisticky významná klesající úroveň percentilu především v oblasti profesní orientace svědomitost (Sv). Dané zjištění demonstruje i post-hoc analýza všech dat výzkumného šetření (tab. 8, s. 79). Ze souboru doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD opět vyplývá, že mezi problematické oblasti práce sociálních pracovníků patří kromě již zmiňovaných, také množství nutné administrativy. Ta následně může zapříčinit pokles svědomitosti u pracovníků v čase. S výkonem sociálně

právní ochrany pak v neposlední řadě souvisí i potřeba snášet vyšší míru stresu a psychického tlaku, ať už kvůli rozsahu odpovědnosti nebo četnosti vypjatých situací. Jako faktor zvyšující míru stresu se pak ukazují i nejasné kompetence zaměstnanců a nejistota v jejich rolích ve vztahu k dalším subjektům (školám, neziskovým organizacím) (Šíp a Hájková, 2019, s. 29). Opět bychom na tomto místě tudíž chtěli akcentovat nutný sociálně psychologický výcvik pracovníků sociálně právní ochrany dětí. Ten by měl být orientován na utváření sociálních, manažerských a dalších dovedností potřebných pro oblast pracovního chování v této profesi, jež podstatnou část pracovní náplně tvoří právě jednání s lidmi (Bedrnová a Nový, 1998, s. 330). Zastáváme proto názor, že v oblasti pracovního chování by se měla pozornost zaměřit především na kurzy týkající se vedení lidí, komunikačních dovedností a optimalizaci pracovních postupů. Ty by měly být provázány s dalším standardem kvality, dotýkající se personálního zabezpečení výkonu sociálně právní ochrany dětí. Ten definuje povinnost určitého minimálního počtu pracovních míst a zpracovaných profilů jednotlivých zaměstnanců. Minimální počet zaměstnanců na pracovišti lze dovodit ze základního číselného předpokladu minimálně jeden zaměstnanec na osm set dětí do osmnácti let věku hlášených k trvalému pobytu ve správním obvodu. Naproti tomu pracovní profily poskytují cílové skupině, institucím i veřejnosti informaci o popisu pracovní pozice a vykonávaných činnostech zaměstnanců sociálně-právní ochrany. Pracovní profil musí být v souladu s pracovní náplní a s ohledem na specializaci zaměstnanců při výkonu sociálně-právní ochrany (například kurátor pro mládež, terénní sociální pracovník, pracovník pro náhradní rodinnou péči) (MPSV, 2014, s. 25).

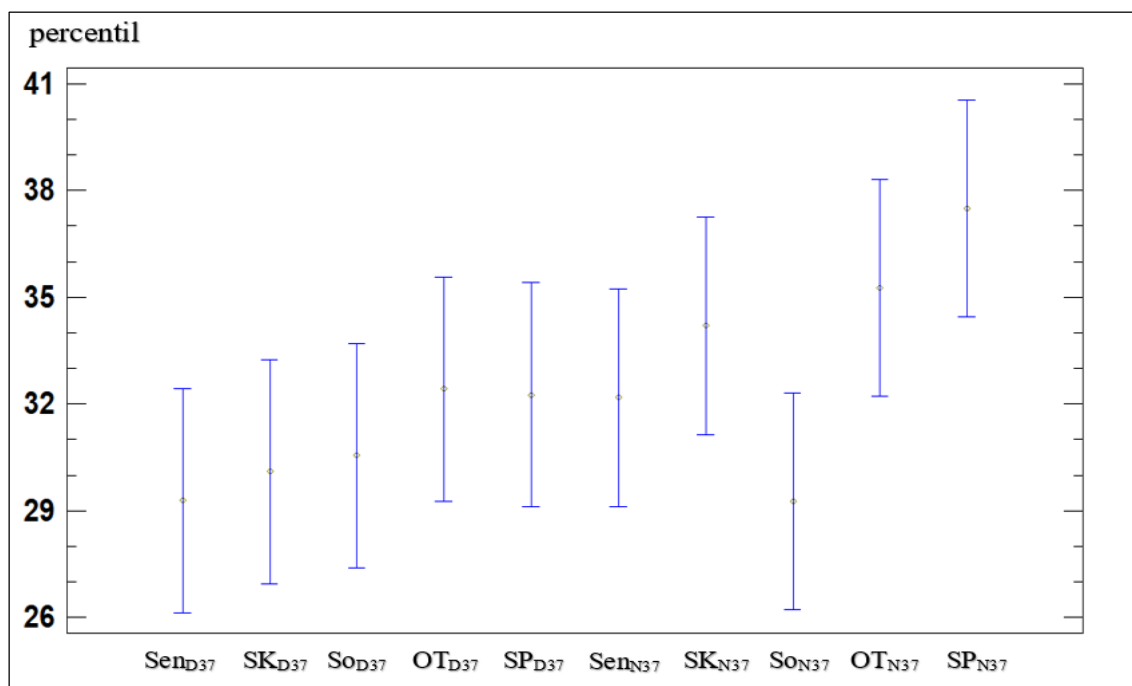
**Tabulka 8: Zjištěné hodnoty post hoc analýzy výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti pracovního chování/věk respondentů** (Sv = svědomitost, Fl = flexibilita, Ro = rozhodnost, D37 = respondent do 37 let věku, N37 = respondent nad 37 let věku)

	<b>Sv<sub>D37</sub></b>	<b>Fl<sub>D37</sub></b>	<b>Ro<sub>D37</sub></b>	<b>Sv<sub>N37</sub></b>	<b>Fl<sub>N37</sub></b>	<b>Ro<sub>N37</sub></b>
<b>Sv<sub>D37</sub></b>	-----	<b>P<sub>t</sub> = 0,009</b>	<b>P<sub>t</sub> = 0,000</b>	P <sub>t</sub> = 0,105	<b>P<sub>t</sub> = 0,001</b>	<b>P<sub>t</sub> = 0,013</b>
<b>Fl<sub>D37</sub></b>		-----	P <sub>t</sub> = 0,120	P <sub>t</sub> = 0,433	P <sub>t</sub> = 0,935	P <sub>t</sub> = 0,984
<b>Ro<sub>D37</sub></b>			-----	<b>P<sub>t</sub> = 0,046</b>	P <sub>t</sub> = 0,102	P <sub>t</sub> = 0,166
<b>Sv<sub>N37</sub></b>				-----	P <sub>t</sub> = 0,466	P <sub>t</sub> = 0,451
<b>Fl<sub>N37</sub></b>					-----	P <sub>t</sub> = 0,925
<b>Ro<sub>N37</sub></b>						-----

zdroj: vlastní zpracování

V rámci výzkumu diplomové práce nás také zajímalo, zda se mění **oblast sociálních kompetencí z hlediska věku respondentů**. Můžeme z výsledků potvrdit (F hodnota byla 1,48 a P hodnota 0,153 tedy větší než 0,05), že mezi porovnávanými soubory jsou sledované rozptyly percentilů totožné. To znázorňuje i intervalový graf 11, kdy  $Sen_{D37} = 29,277$ ,  $SD_{Sen_{D37}} = 19,145$ ,  $Sen_{N37} = 32,262$ ,  $SD_{Sen_{N37}} = 17,923$ ,  $SK_{D37} = 30,092$ ,  $SD_{SK_{D37}} = 16,882$ ,  $SK_{N37} = 32,174$ ,  $SD_{SK_{N37}} = 19,456$ ,  $So_{D37} = 30,554$ ,  $SD_{So_{D37}} = 21,726$ ,  $So_{N37} = 34,203$ ,  $SD_{So_{N37}} = 16,370$ ,  $OT_{D37} = 32,415$ ,  $SD_{OT_{D37}} = 17,293$ ,  $OT_{N37} = 29,261$ ,  $SD_{OT_{N37}} = 18,363$ ,  $SP_{D37} = 32,262$ ,  $SD_{SP_{D37}} = 17,923$ ,  $SP_{N37} = 37,493$ ,  $SD_{SP_{N37}} = 17,102$ ,  $TOT = 32,340$ ,  $SD_{TOT} = 18,383$ .

**Graf 11: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti sociálních kompetencí/věk respondentů** (Sen = senzitivita, SK = schopnost kontaktů, So = sociabilita, OT = orientace na tým, SP = schopnost prosadit se, D37 = respondent do 37 let věku, N37 = respondent nad 37 let věku)



zdroj: vlastní zpracování

Potvrzuje se nám tím závěr, že specifické sociální kompetence se zakládají na zkušenosti s učním. Tedy vliv na sociální kompetence má spíše délka praxe, než věk. S délkou praxe se nám totiž významně zvyšoval i percentil měření v oblasti sociálních kompetencí. Akcentujeme tedy v diplomové práci zvláště možnou adaptabilitu daného chování a výběr

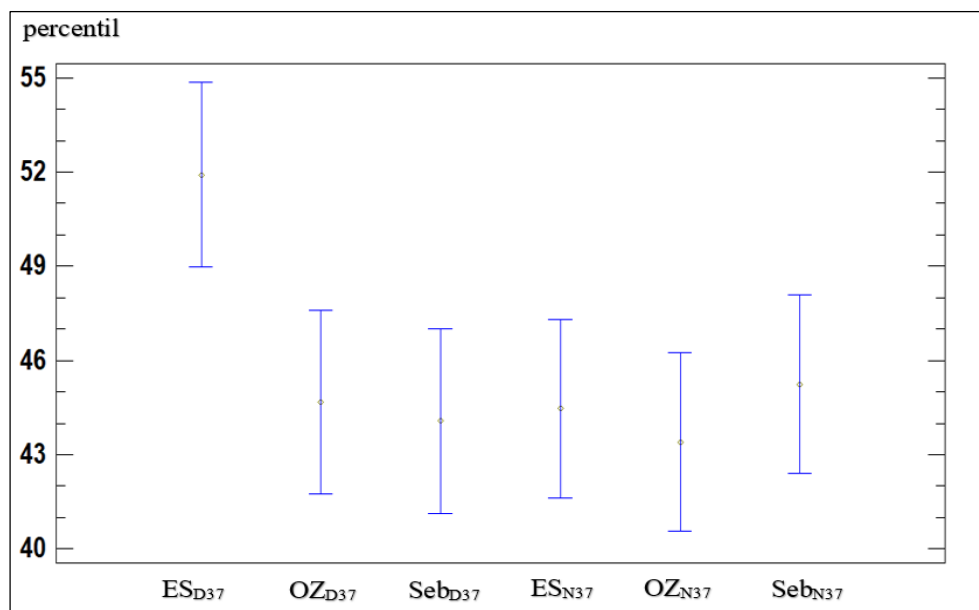
vhodných programů sociálního výcviku u zaměstnanců sociálně právní ochrany dětí zaměřených na větší sebeuvědomění stylu vlastního jednání s druhými lidmi, trénink percepčních a komunikačních dovedností, efektivní vyjednávání a řešení konfliktů. Tato příprava pracovníků je sice vysoce účelnou záležitostí (i z hlediska koncepce standardů kvality), je však ale nutné dodržovat následující zásady (Bedrnová a Nový, 1998, s. 331). Uvedené pojetí musí vždy vycházet ze stanovení skutečných požadavků na zvýšení či doplnění kompetencí zaměstnanců a zajistit úzkou vazbu na individuální plány dalšího vzdělávání. Na základě požadavků proto zajišťovat odborné vzdělávání diferencovaně pro jednotlivé pracovníky zvláště (kurátor pro mládež, terénní sociální pracovník, pracovník pro náhradní rodinnou péči). Kombinovat různé formy přípravy pracovníků na pracovištích i mimo ně. Vytvářet v organizaci sociální klima podporující ochotu zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. V neposlední řadě průběžně hodnotit přínos využívaných forem přípravy pracovníků. Evaluační by se měla týkat zejména stanovení, vývoje a naplňování osobních profesních cílů a potřeb další odborné kvalifikace. O provedeném hodnocení je vhodné vést záznam. Písemné záznamy o hodnocení slouží zejména ke sledování naplňování stanovených osobních profesních cílů zaměstnanců v určitém časovém období. Záznamy mohou být využity i jako jeden z podkladů k určení vhodného dalšího vzdělávání (MPSV, 2014, s. 41).

Poslední námi sledovanou dimenzí profesních předpokladů byla **oblast psychické konstituce z hlediska věku**. Výsledky aritmetických průměrů percentilu pořadí (F hodnota 2,22 a P hodnota 0,051, tedy větší než 0,05), prokazují shodnost sledovaných rozptylů. Demonstraci celé situace prezentuje intervalový graf 12, kdy  $ES_{D37} = 51,908$ ,  $SD_{ESD37} = 18,258$ ,  $ES_{N37} = 44,464$ ,  $SD_{ESN37} = 19,193$ ,  $OZ_{D37} = 44,677$ ,  $SD_{OZD37} = 14,690$ ,  $OZ_{N37} = 43,406$ ,  $SD_{OZN37} = 15,089$ ,  $Seb_{D37} = 44,077$ ,  $SD_{SebD37} = 16,679$ ,  $Seb_{N37} = 45,246$ ,  $SD_{SebN37} = 17,701$ ,  $TOT = 45,592$ ,  $SD_{TOT} = 17,155$ .

Avšak na intervalovém grafu 12 níže lze vidět relativní pokles percentilu pořadí v oblasti emocionální stability (ES) u respondentů nad 37 let, kdy však není toto snížení statisticky a významně. Přesto je nutné dle našeho názoru emocionální stabilitě pracovníků sociálně právní ochrany dětí věnovat značnou pozornost. Emoční odolnost je totiž schopnost udržet dobré naladění a emoční stabilitu bez ohledu na působení vnitřních

i vnějších destabilizujících rušivých podnětů. Odolnost se získává zdrženlivostí v myšlenkách, pocitech, úsudcích a v jednání (Suchý a Náhlovský, 2012, s. 63). Pozitivní a negativní emoce však nemají v interpersonálních vztazích rovnocennou roli. Pro vyrovnanou emoční bilanci totiž neplatí, že jedna špatná emoce je vyvážena jinou emoci dobrou. Je nutné upozornit, že pozitivní emoce jednoznačně přispívají k psychickému zdraví a kvalitě života. Jsou chápány jako něco pro jedince žádoucího, prospěšného, příjemného. Naproti tomu negativní emoce jsou nežádoucí, škodlivé, nepříjemné, zasahují psychiku jedince dlouhodobě a ohrožují sociální vztahy v jejich stabilitě (Slaměník, 2011, s. 131). Pracovník sociálně právní ochrany dětí řeší řadu rizikových a krizových situací. Emocionální stabilita je proto jedním z předpokladů úspěšného zvládnání úkolů, které jsou s touto prací spojeny.

**Graf 12: Intervalový graf výsledků v závislosti na percentilu měření v oblasti psychické konstituce/věk respondentů (ES = emocionální stabilita, OZ = odolnost vůči zátěži, Seb = sebevědomí, D37 = respondent do 37 let věku, N37 = respondent nad 37 let věku)**



zdroj: vlastní zpracování

## **Diskuse a závěr**

Diplomová práce se věnovala zkoumání profesních charakteristik pracovníků sociálně právní ochrany dětí.

V teoretické části byly zpracovány témata vztahující se ke zvolenému zaměření, zejména se jedná o otázky profesních charakteristik v kontextu problematiky sociálně právní ochrany dětí. Zaměřili jsme se především na obecnou koncepci osobnosti, jež představuje souhrn, souvislost či propojení charakteru, temperamentu, schopností a konstitučních vlastností člověka. Naší oblastí zájmu byla taktéž samotná struktura osobnosti a její psychické vlastnosti (respektive rysy). Důležitou součástí teoretické části diplomové práce se stal i samotný popis použitého dotazníku. Tato námi aplikovaná standardizovaná metoda je totiž orientována na diagnostiku a sebepojetí schopností, rozhodujících o úspěchu v zaměstnání. Obsahuje celkem čtrnáct dimenzí osobnosti, jež jsou přiřazeny ke čtyřem různým oblastem profesních předpokladů. Předložená verze v rámci výzkumného šetření obsahuje celkem 210 otázek, kdy z hlediska jednotlivých oblastí je profesní orientace tvořena: motivací k výkonu (14 položek), motivací k utváření (12 položek), motivací k vedení (15 položek). Druhý okruh profesních předpokladů je pracovní chování, zahrnující: svědomitost (14 položek), flexibilitu (14 položek), rozhodnost (14 položek). Třetí oblastí jsou sociální kompetence, představující: senzitivitu (12 položek), schopnost kontaktů (16 položek), sociabilitu (15 položek), orientaci na tým (13 položek) a schopnost prosadit se (12 položek). Poslední je psychická konstituce, obsahující: emocionální stabilitu (16 položek), odolnost vůči zátěži (13 položek), sebevědomí (16 položek). Kromě těchto dimenzí lze vypočítat některé další doplňkové indexy (dalších 14 položek), poskytující informace pro účely následného individuálního pohovoru. Poslední kapitola teoretické části se věnovala problematice sociálně právní ochrany dětí, definici ohroženého dítěte a osobnostním a profesním předpokladům sociálního pracovníka. Věnovali jsme se také postavení, činnosti a pravomoci orgánů sociálně právní ochrany dětí.

Praktickou část tvoří výsledky standardizovaného dotazníkového šetření metodou BIP - Bochumský osobnostní dotazník (Hossiep, Paschen, 2011). Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, nalézt a porovnat odlišnosti v profesních charakteristikách a kvalit u vybrané

skupiny respondentů. Jako nezávisle proměnné výzkumného šetření jsou uvažovány především délka praxe a věk respondentů. Výzkumný soubor byl proto dále vnitřně diferencován a vybrán záměrně tak, aby v celkovém pohledu tvořily jednotlivé skupiny co nejvíce homogenní a početně přibližně stejné skupiny. Další zamýšlenou proměnnou se mělo stát pohlaví. Po ukončení sběru dat však bylo jasné, že z tohoto předpokladu je nutné ustoupit z hlediska vysoké disproporce mezi počtem mužů a žen výzkumného souboru. Výzkumné šetření bylo realizováno na vzorku 134 respondentů sociálně právní ochrany dětí, z toho bylo 15 mužů (11 %) a 119 žen (89 %). Sběr dat probíhal záměrně a byly osloveny především příslušné oddělení sociálně právní ochrany obecních úřadů obce s rozšířenou působností v Ústeckém kraji. Věkový průměr respondentů výzkumného šetření byl 37 let, s průměrnou délkou praxe šest let. V celkové analýze dat jsme se v diplomové práci rozhodli porovnávat dosažené percentilové pořadí podle délky praxe a věku respondentů. Percentil je ukazatelem označující procento dané skupiny pod daným výsledkem v tzv. relativním umístění vzhledem k ostatním posuzovaným na stupnici od 0 do 100. Domníváme se proto, že se jedná o nejrelevantnější ukazatel v rámci našeho šetření diplomové práce. K výpočtům v rámci diplomové práce jsme využili tzv. Studentova t-testu. Ten je jedním z nejnámějších statistických testů významnosti pro metrická data a analýzu rozptylu ANOVA (analysis of variance) na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Z výpočtů ANOVA-testu nás zajímala především hodnota testového kritéria F a jemu příslušející hodnota pozorované hladiny významnosti P. V případě hodnoty menší než 0,05, jsme data podrobili post-hoc analýze. Postup při verifikaci hypotéz se odvíjel podle úrovně měření, na kterých byly dané položky konstruovány. Výzkumný nástroj pracuje s intervalovými škálami, je tudíž možné využití jak parametrických, tak i neparametrických metod statistické analýzy dat. Data byla proto nejprve podrobena testům zjišťujícím normalitu rozložení dat pomocí testu Shapiro-Wilkova. Musíme také říci, že z hlediska statistického vyhodnocení dat, tvorbu histogramů relativní četnosti a samotných grafů bylo využito softwaru Statgraphics Centurion XV. verze 15.2.00 a Microsoft Excel.

Za důležitá zjištění u všech respondentů empirického zkoumání v diplomové práci můžeme považovat například to, že jsou jasně patrné signifikantní rozdíly v percentilu pořadí u probandů výzkumného šetření v **oblasti profesní orientace** a to ve vztahu k motivaci

k vedení (MVe). Z výpočtů percentilu pořadí je uvedená dimenze zásadně lepší ve srovnání s oblastí motivace k výkonu (MVy) a k utváření (MU) u respondentů výzkumného šetření. Zastáváme názor, že výsledky odráží důležitou náplň práce sociálních pracovníků. Ta je tvořena z velké části vedením, neboť faktický výkon této profese spojuje nejen roli hodnotitele klienta, ale také jeho obhájovatele, poradce, zprostředkovatele dalších služeb, poskytovatele přímé pomoci, mediátora, administrátora, vyhodnocovatele a koordinátora činnosti jiných pomáhajících subjektů.

Dále kupříkladu z porovnání aritmetických průměrů percentilu pořadí **v oblasti pracovního chování** jasně vyplývá signifikantní diference ve vztahu k oblasti svědomitosti (Sv). Význačně odlišně horší jsou při konfrontaci u pracovníků sociálně právní ochrany dimenze flexibility (Fl) a rozhodnosti (Ro). Vysoká míra svědomitosti znamená větší vytrvalost a spolehlivost při plnění úkolů, větší tendenci dotahovat věci do konce. Při plánování a provádění činností se výrazně svědomité osoby projevují jako velmi spolehlivé. Je nutné však upozornit na zjištěný fakt, že oblast pracovního chování se s délkou praxe u pracovníků sociálně právní ochrany mění. Lze vysledovat statisticky signifikantní rozdíl ve vztahu k oblasti svědomitost ( $SV_{D5}$ ) a rozhodnost ( $RO_{D5}$ ) u respondentů do pěti let praxe. Další významné rozdíly jsou v oblastech flexibility ( $FL_{D5}$ ) a svědomitost ( $SV_{N5}$ ), rozhodnosti ( $RO_{D5}$ ) a svědomitost ( $SV_{N5}$ ) u respondentů nad pět let praxe. Z výsledků můžeme tudíž odvodit závěr, že se uvedené dimenze ve vztahu k délce praxe statisticky významně mění.

Mezi komparovanými soubory **u oblasti sociálních kompetencí a psychické konstituce byly u všech pracovníků sociálně právní ochrany dětí sledované rozptyly shodné**. Nebyly tudíž nalezeny žádné významné rozpory v uvedených oblastech profesních charakteristik u probandů výzkumu. Dle našeho názoru je zajímavým zjištěním i fakt, že z hlediska délky praxe se mění oblast sociálních kompetencí. Tento úsudek deklaruje námi diskutovanou problematiku specifických sociálních kompetencí. Ty se totiž zakládají na zkušenosti s učením, kterou se jedinec odlišuje od druhých lidí. Můžeme tedy tvrdit, že sociální kompetence jsou tvořeny adaptivním chováním. Uvedené implikuje samotný předpoklad pro rozvíjení sociálních kompetencí v praxi.

V analýze dat jsme se v diplomové práci rozhodli **porovnávat vždy dosažené percentilové pořadí také podle věku respondentů**. Z našich výsledků vyplývají například **změny v oblasti profesní orientace a pracovního chování vzhledem k věku**. Zastáváme názor, že uvedené rozdíly by mohla způsobovat nedostatečná práce s potřebami zaměstnanců. Ze souboru doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD vyplývá (Šíp a Hájková, 2019, s. 27), že mezi problematické oblasti v práci sociálně právní ochrany dětí patří velké množství nutné administrativy, nedostatek pracovníků a uchazečů o práci v daném oboru, špatné platové podmínky, nízká společenská prestiž profese, vysoká fluktuace, vyšší míra stresu a psychického tlaku, ať už kvůli rozsahu odpovědnosti nebo četnosti vypjatých situací. Jako faktor zvyšující míru stresu se pak ukazují i nejasné kompetence zaměstnanců a nejistota v rolích ve vztahu k dalším subjektům (školám, neziskovým organizacím). Na tomto místě bychom tudíž chtěli akcentovat nutný sociálně psychologický výcvik pracovníků sociálně právní ochrany dětí. Ten by měl být orientován na utváření sociálních, manažerských a dalších dovedností pracovníků potřebných pro oblast pracovního chování v této profesi, jež podstatnou část pracovní náplně tvoří právě jednání s lidmi. Dále zastáváme názor, že v oblasti pracovního chování by se měla pozornost zaměřit především na kurzy týkající se vedení lidí, komunikačních dovedností a optimalizaci pracovních postupů. Nutná je i vhodná optimalizace standardů kvality sociálně právní ochrany dětí. V souladu s novelou zákona č. 359/1999 Sb., jsou totiž sociální pracovníci povinni se řídit standardy kvality. Účelem procesu standardizace je zavedení souboru postupů a pravidel poskytování sociálně-právní ochrany. Velmi důležitým standardem z našeho pohledu je ten, který se dotýká profesního rozvoje zaměstnanců. Z něho totiž vyplývá povinnost vedoucího pracovníka pravidelně a minimálně jednou ročně hodnotit podřízené zaměstnance. Hodnocení je zaměřeno zejména na stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeb další odborné kvalifikace. Orgán sociálně právní ochrany má taktéž písemně zpracovány individuální plány dalšího vzdělávání jednotlivých zaměstnanců v rozsahu minimálně šesti pracovních dnů (48 hodin) za kalendářní rok. Důležitým prvkem je i poskytování supervize nezávislým kvalifikovaným odborníkem pro všechny zaměstnance sociálně právní ochrany dětí. Cílem je psychická individuální podpora zaměstnanců a předcházení syndromu vyhoření.

K pracovní činnosti, k výkonu profese se úzce vztahují mnohé potřeby, cíle a ambice. Pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh vykonávané činnosti, podmínky, v nichž se odehrávají a výsledky své práce. Úroveň pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti výrazně determinuje obecnou kvalitu života a projevuje se ve významném vztahu k fyzickému a duševnímu zdraví jedince (Tirpák, 2019, s. 97).

Je nutné reflektovat změny současné společnosti a požadavky na samotné zaměstnance. Zatímco před několika desetiletími představovalo hlavní kritérium pro profesní postup odborná kvalifikace. V dnešním rychle se měnícím světě hrají stále významnější roli sociální kompetence, emocionální stabilita, svědomitost, rozhodnost, flexibilita, motivace k práci, schopnost prosadit se v kontextu spokojenosti a úspěšnosti v profesi.

BIP-Bochumský osobnostní dotazník je orientován na diagnostiku schopností, rozhodujících pro úspěch v zaměstnání. S tímto uvažováním a při zkoumání profesních charakteristik vystupují do popředí některé otázky: Jaký vliv má délka praxe a věk na profesní charakteristiky u pracovníků sociálně právní ochrany dětí? Odpověď na tuto a další otázky jsme se snažili hledat v rámci celé diplomové práce. Přínos výzkumu sledujeme především v jeho komplexním teoretickém a empirickém pojetí. Jako další krok navrhujeme postupy popsané v této práci doplnit o další příklady a výzkumy u sociálních pracovníků například v konkrétních sociálních službách zaměřených na prevenci. Služby sociální prevence totiž napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, kdy je jejich cílem napomáhat osobám v překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit tak společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů. Výsledky takové výzkumu by proto následně mohly vytvořit komparativní případovou studii, ukazující uvedenou problematiku v celé její šíři.

## Seznam použitých informačních zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael, 2016. *Handbook of management and leadership for HR*. Velká Británie: Kogan Page. ISBN 978-07-494-7815-5.
4. ARNOLDOVÁ, Anna, 2016. *Sociální péče*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9307-3.
5. BARTÁK, Jan, 2021. *Osobnostní management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3114-3.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.
7. BĚHOUNKOVÁ, Leona, 2012. *Fenomén odchodu do samostatného života dítěte vyrůstajícího v náhradní výchovné péči*. Praha: NUV. ISBN 978-80-87652-87-9.
8. BĚLÍK, Václav et al., 2017. *Slovník sociální patologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9967-9.
9. BELZ, Horst a Marco SIEGRIST, 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-930-9.
10. BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4824-5.
11. BLATNÝ, Marek et al., 2010. *Psychologie osobnosti. Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3434-7.
12. BOUKAL, Petr et al., 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8793-0.
13. BOYES, Alice, 2021. *Nástroje proti úzkosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-4096-1.
14. BRENNER, Doris, 2008. *Poznejte své silné a slabé stránky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2691-5.
15. CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4033-1.

16. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.
17. CIMRMANNOVÁ, Tereza et al., 2013. *Krize a význam pomáhajících prvního kontaktu*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2205-7.
18. ČÁP, Jan a Jiří MAREŠ, 2001. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-463-X.
19. DĚDINA Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.
20. DISMAN, Miroslav, 2006. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2619-2.
21. DOLEŽAL, Jan et al., 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.
22. DUŠEK, Karel a Alena VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, 2010. *Diagnostika a terapie duševních poruch*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1620-6.
23. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
24. EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2607-6.
25. FARKOVÁ, Marie, 2009. *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7766-5.
26. FERJENČÍK, Ján, 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-367-6.
27. GAVORA, Peter, 1996. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: Paido. ISBN 80-85931-15-X.
28. GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.
29. HELUS, Zdeněk, 2018. *Úvod do psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4675-3.
30. HENDL, Jan, 2015. *Přehled statistických metod. Analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0981-2.

31. HOLÁ, Lenka, 2011. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3134-6.
32. HOSKOVCOVÁ, Simona a Zdeněk VAŠEK, 2017. *Inventář sociálních kompetencí*. Praha: Hogrefe.
33. HOSSIEP, Rüdiger a Michael PASCHEN, 2011. *BIP – Bochumský osobnostní dotazník. Inventář profesních charakteristik osobnosti*. Praha: Testcentrum.
34. HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
35. HUBINKOVÁ, Zuzana et al., 2008. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1593-3.
36. CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9225-0.
37. CHROMÝ, Jan, 2014. *Práce s empirickými daty*. Praha: Karolinum. ISBN: 978-80-246-2801-1
38. JANÍČEK, Přemysl et al., 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4127-7.
39. JEDLIČKA, Richard et al., 2015. *Poruchy socializace u dětí a dospívajících. Prevence životních selhání a krizová intervence*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5447-5.
40. JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1708-1.
41. JOCHMANNOVÁ, Leona et al., 2021. *Psychologie zdraví. Biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Praha: Grada. ISBN 78-80-271-4717-5.
42. KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ, 2010. *Psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3270-1.
43. KNOTOVÁ, Dana et al., 2014. *Školní poradenství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4502-2.
44. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

45. KOLÁŘ, Zdeněk et al., 2012. *Výkladový slovník z pedagogiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3710-2.
46. KOLAŘÍK, Marek, 2019. *Interakční psychologický výcvik*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2773-3.
47. KOPECKÁ, Ilona, 2012. *Psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8226-3.
48. KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
49. KŘEMÉNKOVÁ, Lucie, 2010. *Pracovní spokojenost učitelů a související determinanty*. Disertační práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Ústav pedagogiky a sociálních studií.
50. KUKLA, Lubomír, 2016. *Současná a preventivní pediatrie v současném pojetí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9224-3.
51. LAUFER, Hartmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2445-4.
52. LAWSHE, C. H., 1975. A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*.
53. MÁTEL, Andrej, 2019. *Teorie sociální práce I. Sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2220-2.
54. MATOUŠEK, Oldřich a Hana PAZLAROVÁ, 2016. *Státní orgány sociálněprávní ochrany dětí. Dobrá praxe z pohledu rodin a pracovníků*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3336-7.
55. MATOUŠEK, Oldřich et al., 2009. *Sociální práce v praxi. Specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-818-0.
56. MATOUŠEK, Oldřich, 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
57. MATOUŠEK, Oldřich, 2007. *Základy sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-331-4.
58. MIKULAŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.
59. Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Národní soustava povolání*. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z WWW:< <https://www.nsp.cz/>>

60. MPSV, 2014. *Manuál implementace standardů kvality sociálně-právní ochrany.*
61. NAKONEČNÝ, Milan, 2009. *Psychologie osobnosti.* Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1680-5.
62. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování.* Praha: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.
63. NAVRÁTIL, Pavel, 2001. *Teorie a metody sociální práce.* Brno: Zeman. ISBN 80-903070-0-0.
64. NELEŠOVSKÁ, Alena, 2005. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi.* Praha: Grada. ISBN 80-247-0738-1.
65. NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada. ISBN 80-247-1705-0.
66. OCISKOVÁ, Marie, 2016. *Možné souvislosti mezi internalizovaným stigmatem, osobností a efektivitou léčby u úzkostných poruch.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-87895-57-3.
67. PAUKNEROVÁ, Daniela et al., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3809-3.
68. PAULÍK, Karel, 2017. *Psychologie lidské odolnosti.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5646-2.
69. PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ, 2016. *Assessment centrum.* Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-452-3.
70. PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK, 2012. *Sociálně-právní ochrana dětí pro praxi.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4317-2.
71. PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. *Data o dětech: Sociálně-právní ochrana dětí v České republice v datech.* Praha: Grada. ISBN 978-80271-1842-7.
72. PIERS, V. Ellen a David S. Herzberg, 2015. *Dotazník sebepojetí dětí a adolescentů Piers-Harris 2.* Praha: Hogrefe.
73. PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2448-5.
74. PRAŠKO, Ján, 2003. *Poruchy osobnosti.* Praha: Portál. ISBN 80-7178-737-X.
75. PROCHÁZKA, Jakub et al., 2013. *Psychologie efektivního leadershipu.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4646-3.

76. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.
77. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8993-4.
78. PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5232-7.
79. PUGNEROVÁ, Michaela a Jana KVITOVÁ, 2016. *Přehled poruch psychického vývoje*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9520-6.
80. ŘÍČAN, Pavel, 2010. *Psychologie osobnosti – obor v pohybu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3133-9.
81. SEITL, Martin, 2015. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: FF ÚP v Olomouci. ISBN 978-80-244-4513-7.
82. SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5545-8.
83. SCHULER, Heinz et al., 2011. *LMI – Dotazník motivace k výkonu*. Praha: Testcentrum.
84. SKUTIL, Martin a kol., 2011. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-778-7.
85. SLAMĚNÍK, Ivan, 2011. *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3311-1.
86. SLAVÍK, Milan a kol., 2012. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4054-6.
87. SMOLÍK, Arnošt a Zdeněk SVOBODA et al., 2012. *Etopedická propylaje I. Aktuální otázky systému náhradní výchovné péče o jedince s poruchou chování*. Ústí nad Labem: UJEP v Ústí nad Labem. ISBN 978-80-7414-529-2.
88. SMOLOVÁ, Helena, 2018. *Leadership*. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-88330-39-4.
89. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ, 2012. *Pozitivní emoce. Jak je posilovat a rozvíjet v osobním i pracovním životě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8223-2.
90. SVOBODA, Mojmír et al., 2010. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-706-0.

91. SVOBODOBÁ, Dagmar, 2015. *Profesní poradenství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5092-7.
92. ŠÁMALOVÁ, Kateřina a Petr VOJTÍŠEK, 2021. *Sociální správa. Organizace a řízení sociálních systémů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-4310-8.
93. ŠÍP, Michal a Zuzana HÁJKOVÁ, 2019. *Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí*. Praha: MPSV. ISBN 978-80-7421-163-8.
94. ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2008. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2165-1.
95. ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2019. *Psychologie*. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-88330-34-9.
96. ŠPECIÁNOVÁ, Šárka, 2007. *Sociálně-právní ochrana dětí*. Praha: AGAMA. ISBN 978-80-86991-27-6.
97. ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2003. *Umění jednat s lidmi. Cesta k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0530-3.
98. ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2008. *Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1527-8.
99. TERMANN, Stanislav, 2002. *Umění přesvědčit a vyjednat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0304-6.
100. TIRPÁK, Jan, 2019. *Komparácia motivácie k výkonu v profesijnom kontexte u učiteľov prvého stupňa základnej školy na Slovensku a v Českej republike*. Ružomberok. Rigorózní práce. Katolícka univerzita v Ružomberoku. Pedagogická fakulta. Katedra predškolskej a elementárnej pedagogiky.
101. TIRPÁK, Jan, 2019. *Motivace k výkonu u učitelů základní školy v České republice*. Hradec Králové: Magnanimitas. ISBN 978-80-87952-30-6.
102. TOMEŠ, Igor, 2010. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0316-2.
103. TOMEŠ, Igor. *Sociální správa: Úvod do teorie a praxe*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-483-0.
104. TRAHORSCH, Petr et al., 2019. *Vybrané kapitoly ze statistické analýzy empirických dat*. Ústí nad Labem: PF UJEP.
105. TRUNEČEK, Jan, 2004. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-884-3.

106. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
107. TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.
108. URBANCOVÁ, Hana, 2021. *Age management*. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-88330-41-7.
109. VÁGNEROVÁ, Marie a Lidka LISÁ, 2021. *Vývojová psychologie. Dětství a dospívání*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-4961-0.
110. VALIŠOVÁ, Alena, 2008. *Jak udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2282-5.
111. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.
112. VETEŠKA, Jaroslav, 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: UJAK. ISBN 978-80-86723-98-3.
113. VODÁČKOVÁ, Daniela, 2009. *Krizová intervence*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0212-7.
114. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK et al., 2008. *Sociální psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.
115. VÝROST, Jozef et al., 2019. *Sociální psychologie. Teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2998-0.
116. VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-358-3.
117. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6173-2.
118. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
119. Zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změně dalších zákonů.
120. Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí
121. ZORMANOVÁ, Lucie, 2010. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada. ISBN 978-80271-9714-9.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Standardizovaná metoda BIP - Bochumský osobnostní dotazník (Hossiep, Paschen, 2011).

**Příloha 1 – Standardizovaná metoda BIP - Bochumský osobnostní dotazník (Hossiep, Paschen, 2011)**

## DOTAZNÍK

### BIP – Bochumský osobnostní dotazník

Rüdiger Hossiep, Michael Paschen

**Pokyny ke zpracování dotazníku:**

Na následujících stránkách najdete celkem 210 výroků, které se týkají Vašeho jednání, chování a zvyků. Všechny výroky se vztahují k Vaší práci, pokud není přímo uvedena jiná situace. Posudte, do jaké míry Vás každý z výroků vystihuje, nakolik souhlasí. Hodnotit můžete na šestistupňové škále – od „zcela souhlasí“ po „vůbec nesouhlasí“.

Pokud výrok **zcela souhlasí**, plně Vás vystihuje, pak označte křížkem X jako v následujícím příkladu – kolečko nejvíce vlevo:

	zcela souhlasí								vůbec nesouhlasí
V diskusích vždy prosazuji své názory.	<input checked="" type="radio"/>	-	<input type="radio"/>	-	<input type="radio"/>	-	<input type="radio"/>	-	<input type="radio"/>

Pokud výrok **vůbec nesouhlasí**, vůbec Vás nevystihuje, pak označte křížkem X kolečko nejvíce vpravo:

	zcela souhlasí								vůbec nesouhlasí
V diskusích vždy prosazuji své názory.	<input type="radio"/>	-	<input type="radio"/>	-	<input type="radio"/>	-	<input type="radio"/>	-	<input checked="" type="radio"/>

Můžete se také rozhodnout pro jeden z bodů na škále mezi oběma krajními možnostmi.

Pokud výrok **spíše souhlasí**, pak označte křížkem X třetí kolečko zleva:

	zcela souhlasí								vůbec nesouhlasí
V diskusích vždy prosazuji své názory.	<input type="radio"/>	-	<input type="radio"/>	-	<input checked="" type="radio"/>	-	<input type="radio"/>	-	<input type="radio"/>

Nepřemýšlejte dlouho o jednotlivých výrocích, ale odpovídejte pokud možno spontánně. Je důležité, abyste nevynechali ani jeden výrok. Nejsou žádné správné a nesprávné odpovědi. Pokud jsou popisovány situace, které jste ještě osobně nezažili, pak odhadněte, jak byste se v nich patrně zachovali.

Pokud jste omylem označili nevhodnou odpověď a chcete se opravit, označte křížkem x správnou odpověď a navíc ji i výrazně podtrhněte.

Vyplňte, prosím, následující údaje:

Jméno: .....

Věk: .....

Pohlaví:  muž  žena

Povolání včetně Vaší pozice v zaměstnání: .....

Datum: .....

Objednací číslo: 109-2  
© Hogrefe – Testcentrum, Praha 2011



zcela  
souhlasí

vůbec  
nesouhlasí

1. Jsem člověk s výraznými povahovými rysy. —————
2. Pokud se setkám s cizími lidmi, najdu bez obtíží téma k rozhovoru. —————
3. Má práce mne uspokojuje především tehdy, když nejsem závislý(-á) na pomoci druhých. —————
4. Nad osobními problémy příliš dlouho nepřemýšlím. —————
5. Když se objeví další problémy a potíže při nějaké už i tak náročné práci, vyvede mě to z rovnováhy. —————
6. Jsem duchapřítomný(-á). —————
7. Uspokojuje mne, když jdu se svými silami až na hranici možností. —————
8. V životě se mi už podařilo dát do pohybu hodně věcí. —————
9. Vyhýbám se rozhovorům, ve kterých bych musel(a) přesvědčovat druhé lidi. —————
10. Ve sporech se mnou se druzí jen stěží prosadí. —————
11. Než se začnu věnovat svým koníčkům, vyřídím veškeré povinnosti. —————
12. Raději pracuji na úkolech, ve kterých můžu odhadnout, co mne čeká. —————
13. Nedaří se mi vytvořit si takový časový rozvrh, abych včas splnil(a) všechny své úkoly. —————
14. Téměř ve všech situacích instinktivně zvolím správný tón. —————
15. Není pro mne těžké přizpůsobit se představám druhých lidí. —————
16. Cítím se nsvůj (nesvá) ve společnosti lidí, které dobře neznám. —————
17. Nejlepších pracovních výsledků dosahuji, pokud pracuji sám (sama). —————
18. Když se mi něco nepodaří, za chvíli mi to už nevadí. —————
19. Cítím se klidně, i když se na mne valí spousta věcí najednou. —————



zcela  
souhlasí

vůbec  
nesouhlasí

20. Po nějakém setkání ještě dlouho myslím na to, jaký dojem jsem vyvolal(a). -------
21. Pokud bych si nemusel(a) vydělávat na živobytí, pracoval(a) bych podstatně méně. -------
22. Jsem opravdu hodně ctižádostivý(-á). -------
23. Pokud jsem s tím, co dělám, v podstatě spokojen(a), necítím potřebu hledat jinou seberealizaci. -------
24. Nerad(a) činím rozhodnutí, která omezují druhé lidi. -------
25. Moji kolegové si myslí, že se často pokouším prosadit své představy. -------
26. Raději jednám podle svých okamžitých nápadů, než abych systematicky plánoval(a). -------
27. Pokud se podstata mé práce zásadně změní, bez problémů se tomu přizpůsobím. -------
28. S realizací svých rozhodnutí dlouho neotálím. -------
29. Občas mi unikne, když se někdo necítí dobře. -------
30. S ostatními lidmi zacházím ohleduplně. -------
31. Byl(a) bych rád(a), kdyby nepatřilo k mým pracovním povinnostem oslovovat stále nové lidi. -------
32. Je pro mne důležité, abych svou práci nemusel(a) stále domlouvat s ostatními. -------
33. Pokud mé pracovní výsledky nesplní dané očekávání, rychle se s tím vyrovnám. -------
34. Velká pracovní zátěž se u mne projevuje tělesnými obtížemi. -------
35. Za svým názorem si otevřeně stojím, i když tím trpí atmosféra rozhovoru. -------
36. Mé jednání bývá okolím často nepochopeno. -------
37. Nevadí mi pracovat, zatímco se ostatní věnují svým koníčkům a zábavě. -------
38. Někteří kolegové si myslí, že prosazují změny za každou cenu. -------



zcela  
souhlasí

vůbec  
nesouhlasí

39. Uspokojuje mne, když můžu ovlivňovat druhé lidi. ○—○—○—○—○—○
40. Nenechám si nic líbit. ○—○—○—○—○—○
41. Úkoly, při kterých musím kontrolovat přesnost práce, mně vyhovují. ○—○—○—○—○—○
42. Vnímám jako výzvu, když stojím před nečekanou situací. ○—○—○—○—○—○
43. Přílišné rozebírání detailů úkolu mi často brání ve vlastní činnosti. ○—○—○—○—○—○
44. Dokážu se přizpůsobit velmi odlišným typům lidí. ○—○—○—○—○—○
45. Dosahování mých vlastních cílů je pro mne důležitější než harmonické vztahy. ○—○—○—○—○—○
46. Mluvit s cizími lidmi je pro mne snazší, osloví-li mne jako první. ○—○—○—○—○—○
47. Nejraději pracuji sám (sama). ○—○—○—○—○—○
48. Dlouho přemýšlím o tom, že mě někdo kritizoval, i když neprávem. ○—○—○—○—○—○
49. Dlouhotrvající vysokou zátěž zvládám lépe než ostatní. ○—○—○—○—○—○
50. Když o mně ostatní hovoří za mými zády, nechává mne to v klidu. ○—○—○—○—○—○
51. Někdy jsem bez důvodu veselý(-á), nebo smutný(-á). ○—○—○—○—○—○
52. Nedotkne se mne příliš, když kolegové dosahují větších úspěchů než já. ○—○—○—○—○—○
53. Se svým výkonem jsem spokojený(-á) teprve tehdy, když překonám očekávání druhých. ○—○—○—○—○—○
54. Nejsem tím správným člověkem, když jde o to iniciovat něco nového. ○—○—○—○—○—○
55. Dokážu ostatní strhnout. ○—○—○—○—○—○
56. Těžko prosazuji své nápady. ○—○—○—○—○—○
57. Zajímají mne úkoly, které vyžadují hodně vytrvalosti a pečlivosti. ○—○—○—○—○—○
58. Vyhovuje mi, pokud si průběh svého pracovního dne můžu přesně naplánovat. ○—○—○—○—○—○



zcela  
souhlasí

vůbec  
nesouhlasí

59. I když pracuji na něčem, co spěchá, rád(a) práci přeruším, abych mezitím udělal(a) i něco jiného. ○—○—○—○—○—○—○
60. Dokážu vyjít i s velmi obtížnými lidmi. ○—○—○—○—○—○—○
61. Pokud musím stejnou věc vysvětlovat několikrát, reaguji podrážděně. ○—○—○—○—○—○—○
62. Když se s někým seznámím, pak mi chvíli trvá, než se vůči němu dokážu chovat přirozeně. ○—○—○—○—○—○—○
63. Jsem přesvědčen(a) o tom, že téměř všechny pracovní problémy lze řešit pouze v týmu. ○—○—○—○—○—○—○
64. Když se ukáže, že jsem udělal(a) chybu, trápí mne to jen chvíli. ○—○—○—○—○—○—○
65. I když musím pracovat velmi tvrdě, zůstávám v pohodě. ○—○—○—○—○—○—○
66. Mám některé vlastnosti, ve kterých vynikám nad většinu ostatních lidí. ○—○—○—○—○—○—○
67. Někdy mne udivuje, jak si okolí vysvětluje mé jednání. ○—○—○—○—○—○—○
68. Jsem ochoten (ochotna) často měnit pracoviště. ○—○—○—○—○—○—○
69. Rád(a) se vystavuji náročným situacím, abych zjistil(a), jak jsem dobrý(-á). ○—○—○—○—○—○—○
70. Někdy je potřeba tlumit mou aktivitu. ○—○—○—○—○—○—○
71. Práce specialisty je mi milejší než práce vedoucího. ○—○—○—○—○—○—○
72. Dokážu ostatní přesvědčit, aby se za mě postavili. ○—○—○—○—○—○—○
73. Nerad(a) se zabývám úkoly, které vyžadují velkou preciznost. ○—○—○—○—○—○—○
74. Záleží mi na tom, aby okruh mých činností byl vždy jasně a přesně vymezený. ○—○—○—○—○—○—○
75. Pokud nemám před očima jasné cíle, stává se mi, že ztrácím čas maličkostmi. ○—○—○—○—○—○—○
76. S velkou jistotou poznám, jak se cítí můj protějšek. ○—○—○—○—○—○—○
77. Není-li mé chování přijato pozitivně, snažím se lépe přizpůsobit. ○—○—○—○—○—○—○



zcela  
souhlasí

vůbec  
nesouhlasí

78. Lidé, kteří velmi rychle navazují kontakty, mne rozčilují. ○—○—○—○—○—○
79. Pokud někdo chce svůj úkol vyřídit co nejlépe, měl by si ho udělat sám. ○—○—○—○—○—○
80. Když mne tíží problémy, bývám občas nesnesitelný(-á). ○—○—○—○—○—○
81. Bez problémů dokážu pracovat mnoho hodin bez přestávky. ○—○—○—○—○—○
82. Mám-li hovořit před větší skupinou lidí, jsem velmi nervózní. ○—○—○—○—○—○
83. Jsem často překvapen(a), když slyším od druhých, jak na ně působím. ○—○—○—○—○—○
84. Stálé služební cesty mi nevadí. ○—○—○—○—○—○
85. I po velmi dobrých výkonech se snažím být ještě lepší. ○—○—○—○—○—○
86. Když není něco v pořádku a netýká se to mne, nezasahuji do toho. ○—○—○—○—○—○
87. Působím jako autorita. ○—○—○—○—○—○
88. Při práci ve skupině se mi daří bez problémů získat pro mé nápady i ostatní. ○—○—○—○—○—○
89. S lidmi, kteří chtějí veškerou práci zvládnout na sto procent, spolupracuji jen nerad(a). ○—○—○—○—○—○
90. Necítím se dobře při úkolech, které nejsou jasně definované. ○—○—○—○—○—○
91. I když pracuji doma, je pro mne snadné začít včas. ○—○—○—○—○—○
92. Patřím k lidem, kteří se čas od času chovají jako „slon v porcelánu„. ○—○—○—○—○—○
93. Pokud věci nejdou podle mých představ, je to na mně vidět. ○—○—○—○—○—○
94. Trvá mi dlouho, než se s někým seznámím. ○—○—○—○—○—○
95. Práce ve skupinách zabere téměř vždy více času, než je nutné. ○—○—○—○—○—○
96. Dokáží mě vyvést z míry věci, které útočí na mé city. ○—○—○—○—○—○
97. Občas cítím, že nároky, které jsou na mne kladeny, jsou nad mé možnosti. ○—○—○—○—○—○



zcela  
souhlasí

vůbec  
nesouhlasí

98. Ze setkání s významnými osobami jsem nervózní. ○—○—○—○—○—○
99. Někdy si přeji, aby mne moji kolegové a přátelé v těžkých chvílích více podporovali. ○—○—○—○—○—○
100. Stává se, že pro mnohé povinnosti zanedbám svůj osobní život. ○—○—○—○—○—○
101. Hůře se přizpůsobuji věcem, které by bylo potřeba změnit. ○—○—○—○—○—○
102. Nechci za každou cenu zastávat vedoucí pozici. ○—○—○—○—○—○
103. Příliš ostatním ustupuji. ○—○—○—○—○—○
104. Raději působím zmateně, než aby se o mně řeklo, že nejsem tvořivý(-á). ○—○—○—○—○—○
105. Rád(a) se zabývám úkoly, které vyžadují rychlé jednání. ○—○—○—○—○—○
106. Když musím pracovat na několika úkolech současně, je pro mne těžké vše efektivně zorganizovat. ○—○—○—○—○—○
107. Je mi brzy jasné, jak se mám chovat vůči neznámým osobám. ○—○—○—○—○—○
108. Pokud někoho nemám rád(a), dám mu to otevřeně najevo. ○—○—○—○—○—○
109. Velkou část svého volného času věnuji udržování kontaktů. ○—○—○—○—○—○
110. Mí kolegové si myslí, že jsem individualista (individualistka). ○—○—○—○—○—○
111. Když si dělám starosti o důležité věci, je tím mé jednání často ochromené. ○—○—○—○—○—○
112. Na rozdíl od ostatních na sebe mohu klást neobyčejně vysoké nároky, aniž bych se vyčerpal(a). ○—○—○—○—○—○
113. Jsem nervózní, když mě představují skupině lidí. ○—○—○—○—○—○
114. Není pro mne příliš důležité patřit k nejlepším. ○—○—○—○—○—○
115. Je pro mne důležité, aby výše mé odměny přímo souvisela s mými výkony. ○—○—○—○—○—○
116. Není pro mne podstatné, abych svou činností dosáhl(a) něčeho významného. ○—○—○—○—○—○
117. Necítím se dobře, pokud musím ostatním něco nařizovat. ○—○—○—○—○—○



- |   | zcela<br>souhlasí     | vůbec<br>nesouhlasí   |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 118. Není pro mne snadné přesvědčit ostatní o mém názoru.                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 119. Všechno беру velmi doslovně, až puntičkářsky.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 120. Jen nerad(a) se odchyluji od pevného denního řádu.                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 121. Řešení komplexního problému je pro mne někdy jako vysoká hora, kterou je těžké zdolat. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 122. Je pro mne těžké se vcítit do lidí, kteří jsou uzavření.                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 123. Jsem považován(a) za chladného a vypočítavého člověka.                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 124. Nejsem zvláště společenský člověk.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 125. Své schopnosti dokážu plně využít především ve spolupráci s ostatními.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 126. Někdy se cítím být úplně smutný(-á) a skleslý(-á).                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 127. Pokud jsem pod velkým tlakem, reaguji podrážděně.                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 128. Jsem někdy zdrženlivý(-á), i když by průbojnější vystupování bylo výhodou.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 129. Často mne zlobí, jak se mnou ostatní lidé zacházejí.                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 130. Neusiluji o dosažení těch cílů, které se ukáží jako těžce dosažitelné.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 131. Abych mohl(a) jít vlastní cestou, raději se vzdám opory druhých lidí.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 132. Při jednáních často přebírám vedení rozhovoru, i když nejsem ve vedoucí pozici.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 133. Při rozepřích snadno získávám druhé lidi na svou stranu.                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 134. Námaha potřebná k dosažení stoprocentního výsledku se většinou nevyplatí.              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 135. Je mi příjemné, pokud se při nějaké činnosti často mění požadavky.                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 136. Mám-li k vyřizování něco nepříjemného, odsunu to nejraději na pozdější dobu.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 137. Někdy zraňuji ostatní svými ironickými poznámkami.                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



- |  | zcela<br>souhlasí | vůbec<br>nesouhlasí |
|--|-------------------|---------------------|
| 138. Považuji mne za zdrženlivého člověka.   | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 139. Při zpracování úkolu se chci obejít co nejdéle bez cizí pomoci.                           | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 140. Mnohé problémy vnímám méně dramaticky než ostatní.  | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 141. Pokud bych zároveň musel(a) plnit různé požadavky, byl(a) bych nervózní.                  | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 142. Cítím se velmi špatně, když mne druzí odmítají.   | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 143. Nezáleží mi příliš na tom, jestli dosahuji lepších výsledků než ostatní.                  | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 144. Dávám přednost cílům, kterých můžu dosáhnout s jistotou.                                  | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 145. Bojuji za své přesvědčení, i když to přináší nepříjemnosti.                               | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 146. Bez pocitu odpovědnosti vedoucího si ani neumím představit naplněný profesní život.       | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 147. Nevadí mi, když mě ostatní přestanou mít rádi za to, že chci prosadit něco nového.        | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 148. Jsem perfekcionista (perfekcionistka).  | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 149. Pokud možno nechci přebírat úkoly, při nichž se stále mění mé pracovní podmínky.          | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 150. I předtím, než se pustím do těžkého úkolu, mi často jdou hlavou i mnohé jiné záležitosti. | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 151. Nacházím ta správná slova i v náročných situacích.  | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 152. Ve skupinových diskusích jsem to většinou já, kdo vše urovnává.                           | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 153. Dokážu k lidem přistupovat lépe než mnozí jiní.   | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 154. Když něco plánuji, nejdříve přemýšlím, kdo by ještě mohl na projektu spolupracovat.       | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 155. Život je pro mne v podstatě lehký.  | ○—○—○—○—○—○       |                     |
| 156. Když mám příliš mnoho práce, je na mně vidět, že jsem podrážděný(-á).                     | ○—○—○—○—○—○       |                     |



zcela  
souhlasí

vůbec  
nesouhlasí

157. Někdy je mi něco tak trapné, že bych se nejrady propadl(a) do země. ------
158. Jsem vůči ostatním nedůvěřivý(-á). ------
159. Jsem nespokojený(-á), pokud nemohu uplatnit všechny své schopnosti k dosažení nejlepšího výkonu. ------
160. Ostatní se řídí podle mne. ------
161. Při práci v týmu se stále snažím přesvědčit ostatní o svém názoru. ------
162. Pracuji daleko pečlivěji než ostatní lidé. ------
163. Pokud lze většinu okolností mé práce předvídat, přestává být pro mne zajímavá. ------
164. Co si na den naplánuji, to je večer hotové. ------
165. Jsem velmi citlivý(-á) na změny atmosféry rozhovoru. ------
166. Rozčiluje mne, když ostatní jasně neřeknou, co ode mne chtějí. ------
167. S lidmi jedám s větším přehledem než většina ostatních. ------
168. K mému pracovnímu stylu nepatří probírat vše s ostatními spolupracovníky. ------
169. Nic mne jen tak nerozhodí. ------
170. Vysoká pracovní zátěž by mne po delší době ohrozila. ------
171. Jsem sebevědomý(-á). ------
172. Jsem se sebou spokojený(-á) teprve tehdy, když podávám mimořádné výkony. ------
173. Pro některé lidi jsem nepohodlný(-á) svými odlišnými názory. ------
174. Pro mne jsou odborné kompetence důležitější než schopnost vést ostatní. ------
175. Vůči ostatním vystupuji občas velmi dominantně. ------
176. Své podklady mám v pořádku tak, že vše okamžitě najdu. ------
177. Je mi příjemné, pokud dostanu přesné pokyny pro práci. ------



zcela  
souhlasí

vůbec  
nesouhlasí

178. Musím se přinutit, abych nejdříve vyřídil věci, které jsou naléhavé. ○—○—○—○—○—○
179. Již jsem byl(a) upozorněn(a), že v rozhovoru nevolím správný tón. ○—○—○—○—○—○
180. Snažím se neprovokovat ostatní. ○—○—○—○—○—○
181. Lidé si mne váží, protože jsem vstřícný(-á) a přátelský(-á). ○—○—○—○—○—○
182. Když si mohu vybrat, pracuji raději společně s dalšími lidmi. ○—○—○—○—○—○
183. Mám hroší kůži. ○—○—○—○—○—○
184. Nechtěl(a) bych pracovat tam, kde bych byl(a) pod stálým tlakem na vysoký výkon. ○—○—○—○—○—○
185. Před významnými událostmi (např. důležitými rozhovory nebo prezentací) dobře zvládám své pocity. ○—○—○—○—○—○
186. V myšlenkách si rád(a) pohrávám s abstraktními nápady. ○—○—○—○—○—○
187. Případá mi těžké kritizovat ostatní. ○—○—○—○—○—○
188. Pokud možno plánuji svou činnost včas a přesně. ○—○—○—○—○—○
189. Nejlépe se cítím, pokud vše běží svým obvyklým způsobem. ○—○—○—○—○—○
190. Když toho mám hodně k vyřízení, často nevím, odkud začít. ○—○—○—○—○—○
191. Někdy nedokážu odhadnout, co ode mne ostatní očekávají. ○—○—○—○—○—○
192. Vytvořil(a) jsem si bohatou síť pracovních kontaktů. ○—○—○—○—○—○
193. Když musím unést několik neúspěchů za sebou, jsem zničený(-á). ○—○—○—○—○—○
194. Nevadí mi, že mě někteří lidé odmítají, když se neřídím podle nich. ○—○—○—○—○—○
195. Baví mne soupeřit s ostatními. ○—○—○—○—○—○
196. Nejsem ochoten (ochotna) podstatně omezovat svůj soukromý život ve prospěch svého zaměstnání. ○—○—○—○—○—○
197. Rád(a) nesu odpovědnost za důležitá rozhodnutí. ○—○—○—○—○—○



zcela  
souhlasí

vůbec  
nesouhlasí

198. Když se ocitnu ve zcela nečekané situaci,  
cítím se ve svém živlu. ○—○—○—○—○—○
199. V zaměstnání je pro mě snadné se držet svých vlastních priorit. ○—○—○—○—○—○
200. S každým vycházím dobře. ○—○—○—○—○—○
201. V obtížných situacích se na mne ostatní často obracejí,  
protože všude znám správné lidi. ○—○—○—○—○—○
202. Nezabývám se bývalými neúspěchy. ○—○—○—○—○—○
203. Jsem nerad(a) středem pozornosti. ○—○—○—○—○—○
204. Přitahují mne zvláště obtížně řešitelné problémy. ○—○—○—○—○—○
205. V situacích, ve kterých je nutné vést skupinu, se nestavím  
do popředí. ○—○—○—○—○—○
206. Při kontrolách jsem spíše důsledný(-á) než velkorysý(-á). ○—○—○—○—○—○
207. Se mnou je lépe si nezačínat. ○—○—○—○—○—○
208. Po setkání s důležitými lidmi se snažím udržet  
s nimi kontakt. ○—○—○—○—○—○
209. Nebojím se ničeho. ○—○—○—○—○—○
210. Napětí ve vztahu ke kolegům snáším dobře. ○—○—○—○—○—○