UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociální práce

Eliška Adamcová

Kultura pracovišť OSPOD a podmínky pro zvládání pracovní zátěže

Bakalářská práce

Praha 2013

Autor práce: **Eliška Adamcová**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Oldřich Matoušek

Oponent práce:

Datum obhajoby: 2013

Hodnocení:

Bibliografický záznam

ADAMCOVÁ, Eliška. *Kultura pracovišť OSPOD a podmínky pro zvládání pracovní zátěže.* Praha: Karlova univerzita, Filozofická fakulta, Katedra sociální práce a sociální politiky, 2013. **80 s.** Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Oldřich Matoušek.

Anotace

Bakalářská práce „Kultura pracovišť OSPOD a podmínky pro zvládání pracovní zátěže“ pojednává o pracovních podmínkách oddělení SPOD, charakterizuje specifické podmínky práce na tomto oddělení. Práce vymezuje úlohu vedoucího pracovníka oddělení SPOD jako osobu, která má významný vliv na utváření organizační kultury tohoto pracoviště. S pomocí teorie managementu jsou vymezeny základní principy a taktiky vytváření vhodného a stimulujícího pracovního prostředí poskytujícího podporu pracovníkům při zvládání nadměrného množství práce. Výzkumná část na příkladech praxe oddělení OSPOD přináší zjištění o tom, jak vedoucí pracovníci těchto oddělení vytváří dobré pracovní prostředí pro své pracovníky. Z výzkumu vyplývá, že nejzásadnější úlohu při tom hrají budování kvalitních meziosobních vztahů, pravidelná supervize a atmosféra důvěry, podpory a respektu.

Klíčová slova

Syndrom vyhoření, kultura organizace, OSPOD, pracovní zátěž, vedoucí pracovník, pomáhající profese, sociální pracovník, management.

Annotation

The bachelor's thesis " The Culture of the Child Protection Unit and the Conditions for Coping with Workload" deals with working conditions at child protection unit, describes specific characteristics of the work. The thesis determines a role of head of the department focusing its essential influence on local working environment. Using the management theory the thesis specifies fundamental tactics to create stimulating surroundings with enough support and assistance in coping with overburden - often coupled with these departments. The research summarizes examples from common situations at child protection unit into concrete statements that reflect ways of executives to build good working environment for the workers - building strong relationships, considering periodic supervisions and atmosphere of trust, encouragement and respect.

Keywords

Burnout syndrome, organizational culture, child protection unit, work-related stress, childprotection social worker, head worker, management.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v depozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 18. května 2013 Eliška Adamcová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkoval panu docentu Matouškovi za odborné vedení při psaní této práce. Dále chci poděkovat všem pracovníkům oddělení SPOD, jež mi věnovali svůj drahocenný čas k rozhovorům. Nakonec bych ráda poděkovala Bc. Lence Semorádové za pomoc při dokončování práce.

Obsah

1. ÚVOD **9**

2. KULTURA ORGANIZACE **11**

3. ODDĚLENÍ SPOD A MANAGEMENT **16**

3.1 CHARAKTERISTIKA ODDĚLNÍ SPOD 16
3.2 VEDOUCÍ ODDĚLENÍ SPOD 18
3.3 VEDOUCÍ JAKO MANAŽER 19
3.4 MANAGEMENT 21
Vztahy se zaměstnanci a účinná komunikace *23*
Osobnostní a povahové rysy člověka *24*
Motivace *25*
Rozvoj lidských zdrojů *27*

4. PRACOVNÍ PODMÍNKY NA ODDĚLENÍ SPOD **28**

4.1 PODMÍNKY PRÁCE NA ODDĚLENÍCH SPOD 29
4.2 PRACOVNÍ STRES A PROFESNÍ NÁROKY 32
4.3 SYNDROM VYHOŘENÍ 37
4.3.1 Projevy syndromu vyhoření *38*
4.3.2 Vyrovnávání se se syndromem vyhoření *40*
4.4 NÁRODNÍ AKČNÍ PLÁN K TRANSFORMACI A SJEDNOCENÍ SYSTÉMU PÉČE O OHROŽENÉ DĚTI 42

5. SUPERVIZE **43**

6. EMPIRICKÝ VÝZKUM **48**

6.1 CÍL VÝZKUMU 48
6.2 METODY VÝZKUMU 49
6.3 VÝZKUMNÝ VZOREK 49
6.4 ZÁVĚRY VÝZKUMU 50
6.4.1 Charakteristika pracovišť *50*
6.4.2 Syndrom vyhoření *52*
6.4.3 Množství práce ve vztahu ke kvalitě práce *53*
6.4.4 Přijímání a zaškolování nových pracovníků *54*
6.4.5 Osobní rozvoj pracovníků *56*
6.4.6 Supervize *57*
6.4.7 Způsoby řešení problémů *60*
6.4.8 Atmosféra na pracovišti *62*
6.4.9 Pracovní prostředí *66*
6.4.10 Osobnost vedoucího *68*
Celkové shrnutí hloubkových rozhovorů *71*

7. ZÁVĚR **73**

POUŽITÁ LITERATURA **75**

SEZNAM PŘÍLOH **79**

PŘÍLOHA Č. 1: VYBRANÉ ČLÁNKY NOVELY ZÁKONA Č. 359/1999 SB. TÝKAJÍCÍ SE PODMÍNEK VÝKONU PRÁCE PRACOVNÍKŮ SPOD 79
Příloha č. 2: Aktivity pracovníků sociálně-právní ochrany dětí- výčet *79*
Příloha č. 3: Struktura rozhovoru s vedoucími pracovníky oddělení SPOD *79*
Příloha č. 4: Struktura rozhovoru se sociálními pracovníky nebo kurátory SPOD *79*

PŘÍLOHY **80**

Seznam použitých zkratek

MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NAP	Národní akční plán
OSPOD	Orgán sociálně-právní ochrany dětí
SPO	Sociálně-právní ochrana
SPOD	Sociálně-právní ochrana dětí

1. Úvod

Téma své bakalářské práce jsem si vybrala na základě doporučení vedoucí oddělení SPOD v Kolíně, kde jsem vykonávala svou ročníkovou praxi. Vedoucí mě upozorňovala na fakt, že stále přibývá požadavků na to, co by sociální pracovnice a kurátoři SPOD měli zvládat, co vše by měli vykonávat, nicméně se už mnohem méně pozornosti věnuje tomu, jakým způsobem by to měly zvládat a za jakých podmínek. Skutečně málokdo se zabývá pracovními podmínkami pracovníků těchto oddělení, ačkoliv právě pracovní podmínky a pracovní prostředí mají přímý vliv na kvalitu jimi odváděné práce. Je jednoznačně prokázáno, že za současného stavu, kdy pracovníci SPOD musí pracovat průměrně s 300 případy v jednom čase, je tím ohrožena kvalita poskytované ochrany dítěti a jeho rodině.[1] Pracovníci jsou nuceni krátit čas, který potřebují na jeden případ, musí volit mezi tím, co je akutní a tím, co může počkat, musí slevovat na kvalitě služeb, které poskytují.

V současné době dochází v oblasti sociálně-právní ochrany dětí k velkým změnám. Dochází k novele zákona č. 359/1999 Sb. o sociálně-právní ochraně dětí, jež má zajistit zkvalitnění poskytování této ochrany. Kromě jiného novela zavádí standardy kvality sociálně-právní ochrany poskytované orgánem sociálně-právní ochrany. Tyto standardy by měly zaručit kvalitu poskytovaných služeb klientům a to mimo jiné prostřednictvím zlepšování pracovních podmínek pracovníků oddělení SPOD.

Cílem této práce je tedy přiblížit problematiku zvládání pracovní zátěže na pracovištích OSPOD. Snahou přitom je zaměřit se na vedoucí pracovníky OSPODů, kteří jsou významnými aktéry při vytváření kultury pracoviště a tím i vhodných a stimulujících podmínek pro vykonávání kvalitní práce, jež s tím úzce souvisí. Cílem práce je zjistit, jaké jsou právě tyto organizační zdroje, které jsou spolu s osobními zdroji vedoucího pracovníka a každého sociálního pracovníka klíčové pro předcházení

[1] Např. viz Přetíženost sociálních pracovníků = nedostatečná práce s rodinami [on-line]. Tisková zpráva Veřejný ochránce práv, 10. 4. 2008 [cit 2013-04-17]. Dostupný z http://www.ochrance.cz/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2008/pretizenost-socialnich-pracovniku-nedostatecna-prace-s-rodinami/

rizik spojených s dlouhodobým nezvládáním pracovní zátěže, jež mohou ústit až v pracovní vyhoření. Na příkladech praxe se chci pokusit vymezit rizikové a protektivní faktory, jež mají vliv na to, jakým způsobem budou sociální pracovníci zvládat pracovní nároky a stres s nimi spojený.

V druhé kapitole se věnuji definici „kultury organizace“ jako ucelenému systému vztahů a hodnot, o kterém je důležité vědět a znát ho, pokud má docházet ke zlepšování fungování uzavřeného organizačního celku, jímž je třeba právě pracovní prostředí. Na vymezení různých kultur organizací a různých stylů vedení pak navazuji kapitolou tři, která se zaměřuje na vedoucího pracovníka oddělení SPOD. V kapitole definuji sociálně-právní ochranu a charakterizuji pracoviště OSPOD. O vedoucím pracovníku pak mluvím jako manažerovi tohoto oddělení a popisuji manažerský přístup k vedení, v němž dnes stále častěji hledají inspiraci i nekomerční poskytovatelé služeb. V navazující, čtvrté kapitole popisuji podmínky práce na odděleních SPOD. Zabývám se též syndromem vyhoření, jímž jsou pracovníci těchto oddělení jednoznačně ohroženi z důvodů pracovní zátěže. Ve stejné kapitole popisuji nově zaváděné standardy kvality poskytování sociálně-právní ochrany dětí, které mají zaručit vhodné podmínky pro poskytování této ochrany. V páté kapitole se věnuju supervizi, jako jednomu z nejdůležitějších nástrojů k prevenci syndromu vyhoření u pracovníků pomáhajících profesí a také významnému nástroji při budování pracovního týmu a zkvalitňování mezilidských vztahů na pracovišti.

Výzkumnou část jsem zaměřila na zkoumání toho, jakým způsobem vedoucí pracovníci OSPOD skutečně figurují při vytváření dobrého pracovního prostředí pro pracovníky oddělení SPOD. Na příkladu čtyř oddělení SPOD se snažím ukázat, jaké jsou to zdroje a nástroje, které vedoucí pracovník využívá při vytváření dobrého a stimulujícího pracovního prostředí, ve kterém by se pracovníci cítili dobře navzdory náročné práci. Výsledky výzkumu ukazují, i když jen na malém vzorku, že je to právě budování přátelských a důvěrných vztahů, respekt a podpora pracovníků ze strany vedoucího praocvníka, každodenní komunikace a supervize, které jsou významné pro to, aby se pracovníci každý den rádi vraceli na pracoviště i s vědomím toho, že je čeká náročná práce.

Svou prací chci alespoň částečně ukázat na to, že i přes všechnu náročnost vykonávání práce na odděleních SPOD, je možno najít způsob, jak práci zvládat. Tím

způsobem je posilování týmů spolupracovníků a učení vedoucích pracovníků v tom, jak vést a budovat dobrý tým, který táhne za jeden provaz a směřuje k jednomu a též cíly, přestože se ten cíl zdá mnohdy daleko a nedosažitelný.

2. Kultura organizace

Kultura organizace je termín poměrně nový, avšak ne neznámý. Termín byl nejdříve užíván v souvislosti s komerční sférou podniků. Začali ho definovat antropologové, kteří se jeho prostřednictvím snažili popsat velmi specifickou kulturu, která vznikala v prostředí podniků a firem. Termín kultura z pohledu kulturní a sociální antropologie obecně vyjadřuje: *„systém artefaktů, sociokulturních regulativů a idejí sdílených a předávaných členy určité společnosti.“* (Soukup, 2011, str. 37)

Jinde je kultura definována jako: *„celistvý systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím“* (Murphy, 2004), *„cement, který drží společenství pohromadě tím, že ustanovuje sdílené významy a hodnoty, které pak umožňují vzájemnou komunikaci“* (Fineman, 2010, str. 384).

Fineman (tamtéž) uvádí, že co se týče organizace, lze ji vymezit několika kritérii, které organizaci charakterizují, ačkoliv ne každá organizace tato kritéria skutečně naplňuje. Jde o:

- Sdružení určitého počtu lidí, kteří jsou si vědomi svého členství v tomto sdružení a kteří mají vůli spolupracovat;
- Organizace jsou zejména dlouhodobé a přežívají i při změně personálu;
- Organizace vyznávají určité cíle, kterých se snaží dosáhnout pomocí dané metodiky;
- Organizace zahrnují míru dělení práce, kdy různí lidé plní různé úkoly. Toto může činit určitou hierarchii nebo jinou strukturu;
- Organizace zahrnují určitý stupeň formality a neosobnosti.

Kultura organizace pak představuje *„souhrn všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě utvářených hodnotových představ, norem, vzorců chování, praktik a artefaktů zaměstnanců organizace a dalších aktérů, jež jsou zprostředkovány v rámci adaptačního procesu a vznikají procesem učení se při koordinaci vnitřního a vnějšího prostředí.“* (Havrdová, 2011, str. 107)

Jinou definici podává Armstrong: *„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Norma jsou pak nepsaná pravidla chování.“* (Armstrong, 2007, str. 257)

Při jakémkoliv zkoumání prostředí organizací je nutné brát kulturu dané organizace v úvahu a počítat s ní. Kultura totiž představuje to, co je v organizaci důležité, jaké hodnoty jsou vyznávány a sdíleny, představuje pravidla chování, ať už mezi pracovníky navzájem, nebo mezi pracovníky a vedením či vztah organizace ke společnosti.

Hodnoty v tomto kontextu představují to, co je pro organizaci a její pracovníky důležité. Normy jsou nepsaná pravidla chování. Není nutné, aby byly tyto všechny aspekty organizační kultury výslovně formulovány, nemusí být psané či jinak definované. I tak ale kultura organizace určuje chování a jednání lidí a to, jakým způsobem vykonávají svou práci (Arsmstrong, 2007).

Havrdová (2011) vysvětluje, že komerční sféra se organizační kulturou zabývá již od osmdesátým let, zatímco organizace poskytující sociální služby teprve posledních pár let v souvislosti s tím, jak se do této oblasti dostávají tržní prvky.

Jak bylo řečeno výše, kulturu organizace tvoří určité složky. Těmi jsou artefakty, chování, nastavení mysli, emoční základ a motivační kořeny (Hawkins, 2004). Jiné dělení složek kultury na hodnoty, normy a artefakty nabízí Armstrong (2007).

Hodnoty. Hodnoty představují to, co si myslíme, že je dobré a špatné, důležité, žádoucí. Hodnoty mají vliv na vzorce cítění a vnímání. Hodnoty jsou uskutečňovány prostřednictvím norem a artefaktů (Hawkins, 2004; Armstrong, 2004).

Normy a chování. Normy organizace neformálně určují způsob chování, to, jak se předpokládá, že se budou pracovníci chovat. Normy představují vzorce vztahů a způsob chování. Normy do jisté míry mohou ovlivňovat také to, co si budeme myslet, jaký bude náš úhel pohledu na svět a zásadní zkušenosti (Hawkins, 2004; Armstrong, 2007).

Artefakty. *„Artefakty jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí.“* (Armstrong, 2007, str. 261) Jde například o pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, to, jak se lidé oslovují při vzájemné komunikaci (Armstrong, 2007), rituály, symboly, umění, budovy, formulace cílů či strategie (Hawkins, 2004).

Tyto všechny aspekty kultury organizace mají přímý vliv na fungování organizace, na její vnější obraz a vnitřní strukturu. Je důležité si uvědomit, že organizace funguje jako uzavřený systém, který může mít uvnitř, jako každé jiné společenství, určité sociální problémy, které musí umět řešit. Musí brát v úvahu mezilidské a skupinové vztahy a hledat zdroje pro jejich udržování a budování (Bedrnová, Nový, 2002).

Důležité pro existenci a správné fungování organizace je, aby všichni pracovníci měli vůli se na vytváření společné kultury podílet, aby sdílely společné hodnoty, normy a artefakty. Jen tak bude vytvořena silná podniková kultura. Kultura organizace se předává a sdílí prostřednictvím verbálních symbolů, prostřednictvím symbolického jednání a symbolických artefaktů materiální povahy (Bedrnová, Nový, 2002). Příkladem takovéhoto verbálního symbolu může být, když si pracovník nahlas stěžuje a vedoucí na to zareaguje určitým způsobem. Pokud pracovníka napomene nebo zkritizuje, pracovník dostane zprávu, že vedoucí jedná vždy dobře. Pokud s ním vedoucí povede diskuzi a bude se hledat řešení, pak to povzbudí pracovníka ke kuráži.

Organizace sama by si měl být vědoma své kultury a měla by jí rozumět. Aktivně by vedení organizace společně se svými členy měli působit na kulturu v žádoucím směru k zefektivnění fungování organizace.

„Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciace, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem

komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace." (Armstrong, 2002, str. 258)

Podle druhu kultury definují Hawkins a Shohet pět základních typů organizací:

- Hon na osobní patologii;
- Úsilí o byrokratickou výkonnost;
- Hlídání vlastních zad;
- Krizová motivace;
- Návyková organizace.

Hon na osobní patologii. Nastane-li problém, je hledán jedinec, který za to může, „problémová osoba". Věří se, že pokud se daného jedince podaří „vyléčit", bude problém zažehnán.

Úsilí o byrokratickou výkonnost. Kultura je řízena tím, že vše mám mít svůj řád. Panuje zaměření na úkol, osobní vazby nejsou vnímány tak důležitě. Zpracovávají se strategie a postupy a vypracovávají programy.

Hlídání vlastních zad. Pro tuto kulturu je charakteristické soupeřivé klima. Pracoviště je vnitřně rozpolceno, kde se jednotlivé skupiny snaží před druhými neupustit nic, co by mělo být použito proti nim. Panuje rivalita a snaha skrývat nedostatky nebo problémy, které by člověku uškodilo ve snaze být povýšen.

Krizová motivace. Vedoucí či ředitel je k dispozici pouze v případě, že se něco děje. Pokud zrovna něco nehoří, něco se neděje, je téměř nemožné získat pozornost vedení. Vedoucí nemá jako prioritu trávit se zaměstnanci čas mimo krizovou situaci.

Návyková organizace. Organizace má „návykovou kulturu", pokud u svých členů vyvolává pocit závislosti, tedy že může v organizaci uspět jen ten, kdo jí bude dávat nejvíc, kdo v ní bude trávit nejvíce času, pro koho bude znamenat život.

Jako jsou vymezeny styly organizační kultury, mohou se vymezit i styly vedení takovýchto organizací. Tyto styly odráží způsob, jakým vedoucí pracovníci jednají s lidmi v organizaci. Podle Armostronga (2007) lze vymezit tyto styly vedení:

- **Charizmatické / necharizmatické** – Charizmatičtí vůdci staví na působení své osobnosti. Orientují se na úspěch, mají vize. Necharizmatičntí vůdci se opírají o své znalosti. K problémům přistupují analytickým způsobem.
- **Autokratické / demokratické** – Autokratický vůdce nutí pracovníky dělat to, co on chce. Dekoratičtí naopak zvou pracovníky k participaci na vedení a rozhodování.
- **Umožňovatelé / kontroloři** – Umožňovatelé mají svou vizi, díky které inspirují ostatní. Při vedení používají motivaci a povzbuzování k dosahování společných cílů. Kontrolor vede pomocí síly manipulace s lidmi.
- **Transakční / transformační** – Transakční lídři vedou způsobem něco-za-něco. Za ochotu vyhovět pracovníkům poskytují peníze, práci a bezpečí. Transformační vůdci se snaží pracovníky motivovat k dosahování vyšších cílů.

3. Oddělení SPOD a management

3.1 Charakteristika oddělní SPOD

Velice specifickým pracovním prostředím je oddělení sociálně-právní ochrany dětí (SPOD), jehož struktura je na bázi vedení týmu a jehož specifičnost tkví v tom, že ačkoliv se jedná o část státní správy, jde o pracoviště s velice intenzivní přímou prací s lidmi, respektive dětmi a jejich rodinami. V této kapitole vymezuji termín sociálně-právní ochrana a věnuji se popisu pracoviště SPOD. V druhé části kapitoly se zaměřuji na vedoucího pracovníka oddělení SPOD a propojuji vedení tohoto oddělení se základními principy teorie managementu.

„Sociálně-právní ochrana je zvláštním druhem sociální správy, kdy je v rámci jejího výkonu poskytnuta občanovi mimořádná ochrana v jeho mimořádné aktuální situaci.“ (Koldinská in Tomeš, 2009, str. 197) Toto je definice sociálně-právní ochrany. Formou sociálně-právní ochrany, kterou stát svým občanům nabízí, je sociálně-právní ochrana dětí. V České republice je tato ochrana poskytována v rámci státní správy, konkrétně je jejím výkonem pověřeno Oddělení sociálně právní ochrany dětí při městských úřadech. Kromě státní správy může být SPOD poskytována také nestáními

subjekty, pokud jsou tímto výkonem pověřeny. SPOD je *„ucelený systém fungující samostatně v českém právu. Jejím účelem je poskytnout zvýšenou ochranu státu nezletilým dětem, tedy těm občanům, kteří se nemohou sami bránit v případě působení negativních vlivů na jejich osobu a vývoj… Jde o činnost s cílem zabezpečit ochranu zájmu dítěte, jeho zdravý a harmonický vývoj v případě jeho ohrožení."* (Koldinská, 2009, s. 197)

Zákon č. 359/1999 Sb. vymezuje sociálně-právní ochranu dětí jako:

a) Ochrana práva dítěte na příznivý vývoj a řádnou výchovu,

b) Ochrana oprávněných zájmů dítěte, včetně ochrany jeho jmění,

c) Působení směřující k obnovení narušených funkcí rodiny

d) Zabezpečení náhradního rodinného prostřední pro dítě, které nemůže být trvale nebo dočasně vychováváno ve vlastní rodině (Zákon č. 359/1999 Sb., §1)

K výkonu sociálně právní ochrany jsou oprávněny obecní úřady, obecní úřady s rozšířenou působností, krajské úřady, MPSV a úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí. SPOD mohou kromě těchto subjektů zajišťovat také komise pro sociálně-právní ochranu dětí a další právnické a fyzické osoby, pokud jsou výkonem SPOD pověřeny. Nejvíce povinností v rámci výkonu SPOD ukládá zákon obecním úřadům obcí s rozšířenou působností, na kterých jsou k tomuto účelu zřizovány Oddělení SPOD. Tyto úřady mají zákonem stanovenou povinnost vytvářet předpoklady pro kulturní, sportovní, zájmovou a vzdělávací činnost dětí, dále mají povinnost sledovat nepříznivé vlivy působící na děti, zjišťovat příčiny a činit opatření k odstranění těchto vlivů. Úřady nabízí poradenskou činnost, podávají návrhy na opatření soudu a rozhodují o svěření dítěte do péče jiné fyzické osoby než rodičů (osvojitelů, pěstounů). Obecně zákon úřadům s rozšířenou působností ukládá v oblasti SPOD nejvíce povinností (Krausová, Novotná, 2006). Obecní úřady mají svou činnost rozdělenou to tzv. odborů. Odbory zabývající se oblastí sociální, popřípadě zdravotnickou a vzdělávací se na různých úřadech nazývají různě, například odbor sociální, odbor sociálních věcí a zdravotnictví, odbor sociální péče aj. Oddělení SPOD jsou zřizovány v rámci těchto sociálních odborů. Oddělení SPOD je v České republice zřízeno více než dvě stě (www.ospod.cz).

Struktura úřadů na úrovni obcí III. je následující: v čele celého úřadu stojí primátor, činnost úřadu je rozdělena do jednotlivých úseků, z nich každý vede námětek nebo tajemník primátora. V rámci těchto úseků mají náměstci na starost určité odbory. V čele každého odboru stojí vedoucí a jeho činnost je dále dělena na oddělení. Každé oddělení má také svého vedoucího. Tak například městský úřad v Liberci má v čele primátora, jehož tajemník má na starost pět odborů. Jedním z těchto odborů je odbor sociální péče, v jehož rámci je oddělení sociálně-právní ochrany dětí, oddělení kurátorské činnosti a sociálních činností, na nichž pracují kurátoři a sociální pracovníci. Každé oddělení má svého vedoucího. Vedoucí je přímým nadřízeným pracovníků, v tomto případě sociálním pracovníkům nebo kurátorům. Na různých pracovištích OSPOD je počet pracovníků různě velký v závislosti na velikosti spádové oblasti.

3.2 Vedoucí oddělení SPOD

Jak vedoucí pracovník, tak ostatní sociální pracovníci a kurátoři pracující na oddělení SPOD mají zákonem jasně stanovenou náplň své práce, svou roli a kompetence. Vedoucí pracovník si v mnoha případech kromě vedení oddělení nechává část agendy, kterou oddělení vykonává. Náplň práce vedoucího pracovníka nebyla kromě zákonem vymezených povinností zatím příliš zkoumána. Přesto jsou na tyto pracovníky kladeny nároky v souvislosti s výkonem vedoucí úlohy přesahující vymezení zákona (Mrázková, 2008). Náplní práce vedoucího pracovníka oddělení OSPOD a jeho úlohou na tomto oddělení se zabývá ve své bakalářské práci Alena Mrázková. V práci charakterizuje tuto profesi, zabývá se klíčovými kompetencemi a předpoklady pro výkon této profese. Vymezuje jednotlivé činnosti a úkoly, kterým se vedoucí pracovníci věnují.

Úkolem vedoucího pracovníka je především odpovídat za chod oddělení a za vykonanou práci. Vedoucí oddělení se stará, aby byly řádně a včas vykonávány povinnosti, jež mají sociální pracovníci a kurátoři stanovené zákonem. Pravidelně se svými podřízenými komunikuje, dbá o to, aby probíhalo předávání informací. Vedoucí pracovník vytváří takové pracovní prostředí, ve kterém budou jeho podřízení motivování k dobrému pracovnímu výkonu, ve kterém jsou (je-li to možné)

odstraňovány překážky bránící výkonu dobré praxe. Vedoucí dbá o to, aby se zvyšovala kvalita poskytovaných služeb a to s ohledem na místní zdroje, dbá o růst svých podřízených a celkové zlepšován pracovních podmínek. Je to vedoucí pracovník, na koho se sociální pracovníci a kurátoři oddělení obrací při vzniku konfliktů, řešení problémů, při potřebě poradenství či konzultace. Vedoucí pracovník sám dbá neustále o svůj vlastní růst a učení se. Vedoucí pracovník spolu s ostatními pracovníky oddělení vykonává sociálně-právní poradenství, sociální prevenci a ochranu a sociální intervenci. Pracovník komunikuje s nadřízenými orgány a zajišťuje zavádění změn daných zákonem či vyhláškami na pracoviště. Dále má na starost poměrně rozsáhlou administrativní činnost. Vedoucí pracovník se účastní řízení o přijetí nových pracovníků na oddělení a dbá o to, aby tito pracovníci byli na oddělení řádně zařazeni (Mrázková, 2008)

Mrázková (tamtéž) uvádí, že činnosti, které vykonává téměř výhradně vedoucí pracovník, jsou sociální diagnostika (rozpoznání a mapování sociálních problémů, potřeb a zdrojů), sociální management (řízení organizace a týmu), sociální koncepce (vytváření a realizace sociálních programů, sociální plánování) a zpracovávání statistik. Vedoucí pracovník může podle vlastního uvážení určité kompetence delegovat na jiné pracovníky. Stejně tak, jako je důležité vyjmenování toho, co vše vedoucí pracovník na své pozici vykonává, je důležité uvést, jaké dovednosti či charakteristiky by takový pracovník měl mít. *„Základní dovednosti potřebné pro výkon profese jsou: znalost předpisů, dovednost interpretovat je a aplikovat v praxi, schopnost samostatného uvažování, manažerské dovednosti, orientace v sociální oblasti a znalost fungování úřadu. Dalšími předpoklady pro úspěšné vykonávání profese jsou komunikační dovednosti, umění kooperace, flexibilita, schopnost vést tým a rozdělovat úkoly, pečlivost, spolehlivost, zodpovědnost, schopnost rozhodnout se, plánovat, celoživotní vzdělávání, psychohygiena, schopnost reflexe a sebereflexe.“* (Mrázková, 2008, str. 36)

3.3 Vedoucí jako manažer

Vedení oddělení SPOD se z velké části podobá vedení organizace či podniku. Přestože cílem organizace není finanční zisk či jiný profit, nýbrž chránění zájmů dítěte

přesně vymezených nadnárodními úmluvami a zákonem, i tak lze v komerční sféře a oblasti managementu a řízení hledat inspiraci a pomoc při zkvalitnění řízení oddělení státní sféry a vytvoření dobrého pracovního prostředí na tomto oddělení.

Sociální sféra se v mnoha ohledech odlišuje od sféry komerční. Tomu musí být přizpůsobeno i použití technik a principů managementu a řízení. Rozdíl je ve způsobu financování, ve způsobu práce, naprosto se odlišuje cíl, za jakým dané instituce vznikají. Jan Molek (2011) vymezuje základní specifikace, týkající se poskytování sociálních služeb, kterými se vymezuje vůči poskytování komerčních služeb. Jde především o způsob financování, závislost na politických rozhodnutích, vazbu na legislativu, provázanost se sítěmi služeb existujícími v místní komunitě, intimní povaha služeb, významná role rodiny či jiných neformálních společenství a etická a hodnotová dimenze.

Důležitým aspektem řízení sociálních služeb či oddělení státní správy nebo samosprávy, je způsob financování. Na rozdíl od sféry komerční jsou tyto služby závislé na státních dotacích, na každoročním přídělu peněz ze státní pokladny. Oddělení nezískávají finance svou vlastní činností, ale naopak svou činnost musí přizpůsobovat množství přidělených peněz. V komerční sféře jsou to především peníze, které motivují k lepším pracovním výkonům, větším úspěchům, k růstu. Komerční podniky a organizace mohou růst, rozšiřovat své pole působení, rozmnožovat své služby v závislosti na zisku ze své činnosti. To u pracovišť státní sféry není možné. Sebelepší výkon pracovníků nezajistí pracovišti vyšší příjem peněz, kvalitně odvedená práce nepřivede více peněz ze státního rozpočtu. Je pravda, že vedoucí pracovníci oddělení mohou do určité míry působit na nadřízené vedení ke zvýšení přídělu dotací pro dané období. Jde ale o velmi individuální věc, která závisí na vyjednávacích dovednostech daného pracovníka, na tom, zda vůbec v daném kraji či městě jsou volné peníze, které je možné oddělení přidělit, a nakonec samozřejmě na vůli a zájmech těch, kdo o přidělení dotací rozhodují.

Dalším faktorem odlišujícím způsob poskytování služeb státní a nestátní sféry, je výběr klientely. Konkrétně činnost oddělení SPOD se řídí jasně stanovenými zákonnými předpisy. Vedoucí pracovníci si nemohou vybrat klientelu podle toho, jak se jim to zrovna hodí nebo na základě „výzkumu trhu“. Své služby musí poskytovat všem, o kterých to stanoví zákon. V oblasti poskytování SPOD neexistuje konkurence.

Jasné vymezení hranic regionů a spádových oblastí určuje, jaký počet dětí spadá pod který OSPOD. Oddělení SPOD má svůj příjem klientů jistý. Spíše než nedostatek klientů tuto sféru trápí velký počet klientů a malý počet pracovníků. Co dále je odlišné, je to, že SPOD se vykonává z úřední povinnosti, na základě povinnosti stanovené zákonem, bez ohledu na souhlas klienta či jeho zájmu o výkon této ochrany. Komerční služby jsou poskytovány vždy na základě zakázky klienta. Klient, který o službu nemá zájem, ji nečerpá nebo nevyužívá. Nedochází tak ke střetům zájmů. Komerční sféra má tu výhodu, že může pružně reagovat na poptávku na trhu, může reagovat na aktuální změny ve společnosti a to velice rychle a s malými náklady. Státní sféra, vedení oddělení státní správy nebo samosprávy tuto možnost nemají, a pokud ano, tak velice omezenou. Legislativní proces, kterým musí projít jakýkoliv návrh na změnu, omezuje pružnost služeb a možnost, aby služby dostatečně reagovali na aktuální potřeby či změny ve společnosti.

Na všechny rozdíly státní a komerční sféry musí vedoucí pracovník oddělení SPOD brát zřetel při řízení jeho oddělení. Musí hledat způsoby, jak i přes veškerá omezení, která se ve vedení oddělení státní správy vyskytují, zajistit svým pracovníkům dobré pracovní podmínky, jak je motivovat k lepším pracovním výkonům, jak zlepšovat pracovní prostředí, jak zvyšovat kvalitu jimi poskytovaných služeb, jak dbát o udržování prestiže povolání. K těmto všem oblastem má management a teorie řízení, i přes výše zmíněné rozdíly, hodně co říci. *„V oblasti sociální práce je tedy možno využít management jako nástroj, který umožní organizacím koncentraci na skutečné poslání, na kvalitní odbornou práci ve prospěch klienta […] Pokud se chceme dále věnovat aplikaci teorie managementu v oblasti sociální práce, je třeba si uvědomit, že každý vedoucí nebo řídící pracovník je v tomto smyslu manažerem a charakter jeho práce je do určité míry podobný práci manažera v komerční sféře“* (Svobodová, 2008, str. 329)

3.4 Management

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně a účinné dosahují vybraných cílů.“ (Peare, Robinson in Matoušek, 2008, str. 327) Z této definice vyplývá, že prostředí, ve kterém probíhá pracovní

proces se musí vytvářet a aktivně udržovat. Dále z definice také vyplývá, že je potřeba se zajímat se o každého pracovníka zvlášť, jako individua, ale zároveň hledět na pracovníky jako jeden celek, jenž má stanovený určitý cíl, o jehož dosažení usiluje.

Druhou část definice tvoří, že *„management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení cílů."* (Peare, Robinson in Matoušek, 2008, str. 327) Tato definice předpokládá, že ten, kdo má na starost řízení, tedy management, má určité organizační schopnosti a dovednosti, aby dokázal pracovat se všemi zdroji, které má, k dosažení cíle. Takový člověk se nazývá manažer, nebo, nejsme-li v oblasti managementu, také vedoucí pracovník. Od něj jsou vyžadovány zvláštní schopnosti, především umění komunikace a jednání s lidmi, schopnosti nakládat s penězi a peníze získávat, a nakonec vidět a umět zajistit materiální potřeby pracovníků a pracoviště.

Bedrnová a Nový o vedoucím pracovníku uvádí, *že „cílem jeho působení jsou lidé, jejich podněcování k práci, ovlivňování a usměrňování při jejím výkonu, kontrola, hodnocení, odměňování a řízení jejich profesionální kariéry."* (Bedrnová, Nový, 2004, str. 126)

Dále upozorňují na tři směry, kterými vedoucí pracovník působí na své podřízené. Těmi jsou působení k vysokým výkonům a spolupráci, vždy s ohledem na jejich spokojenost a se zaměřením na jejich další vývoj. Zájem o lidi je pro vedoucího pracovníka klíčovým bodem, práce s lidmi stěžejní částí jeho práce. „Lidské zdroje", tedy lidé jsou tím, co určuje činnost celé organizace. Lidé, tedy pracovníci, jsou zdrojem aktivity, produktivity a prosperity podniku.

Jinou definici řízení lidských zdrojů podává Armstrong (2007, str. 27): *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají- lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace."*

Pozice manažera předpokládá určité charakterové vlastnosti a schopnosti, bez nichž by pracovník nemohl svou funkci dobře vykonávat. Některé z těchto vlastností jsou vrozené, jiné se dají získat učením či nácvikem. Klíčovým předpokladem je to, že vedoucí bude pro podřízené pracovníky přirozenou autoritou. Jako klíčové vrozené vlastnosti pro vedoucí úlohu vidí Svobodová (2008) potřebu vést a řídit, touhu po tom mít moc a uplatňovat svůj vliv. Druhým vrozeným předpokladem pro něj je sociální

inteligence. Vedoucí pracovník musí mít také znalosti z jiných oborů nad rámec jeho práce, a to z oblasti ekonomie, práva, psychologie, musí umět efektivně komunikovat s druhými, znát metody řízení. Svobodová seznam předpokladů pro vedoucí pracovníky doplňuje shrnutím dalších schopností, kterými jsou *„schopnost a ochota naslouchat druhým; ochota komunikovat; důslednost, smysl pro odpovědnost; schopnost nadhledu, odstupu; určité morální kvality, orientace na úkol, nikoliv na zvýraznění své osobnosti.“* (Svobodová, 2008, str. 330) Tento seznam lze doplnit o schopnost chápat druhé lidi, umět s nimi jednat, umění lidi nutit do práce a působit na jejich vůli, být podřízeným dobrým příkladem (Bedrnová, Nový, 2004).

Z těchto charakteristik lze vypozorovat, co je stěžejní z hlediska náplně práce vedoucího pracovníka, a na co je potřeba, aby se zaměřil. Jde o jeho vztah se zaměstnanci a komunikaci, znalost rozdílných osobnostních a povahových rysů člověka, dále je to umění motivace, znalost v oblasti rozvoje lidských zdrojů a schopnost vést a budovat tým, který je zároveň potřeba směřovat k dosahování vytyčených cílů a poslání.

Vztahy se zaměstnanci a účinná komunikace

Vztahy na pracovišti jsou charakterizovány jako určité spojení mezi zaměstnavatelem (vedoucím pracovníkem) a pracovníky a mezi pracovníky navzájem (Armstrong, 2007). Vedoucí pracovník musí umět jednat jak s každým zaměstnancem zvlášť, tak s celým týmem. Je důležité, aby se vedoucí pracovník dostával do každodenního kontaktu se svými pracovníky. Přitom se nestačí zaměřovat pouze na výkonnost pracovníků a dosahování daných cílů. Je potřeba mít s nimi lidský vztah, vyjadřující zájem o ně samotné, jejich emocionální stání, o jejich pocity a vnímání probíhajících procesů a dění (Bedrnová, Nový, 2004).

Vedoucí pracovník by měl na pracovišti budovat atmosféru důvěry a spravedlnosti (Armstrong, 2007).

Podle přístupu vedoucího pracovníka ke svým pracovníkům je možné rozlišovat:

- **Nepřátelský přístup**, kdy zaměstnanci nejsou zapojeni do procesu rozhodování a jen se od nich očekává, že budou dělat, co se jim řekne.

- **Tradiční přístup** staví na každodenním budování kvalitních vztahů založených na sdílení návrhů a společném hledání řešení
- **Partnerský přístup** umožňuje pracovníkům zapojovat se do vytváření jednotlivých oblastí politiky, zároveň ale vedení zůstává právo řídit
- **Sdílení moci** je přístup, kdy vedoucí pracovník umožní podřízeným pracovníkům zapojit se do každodenního a strategického rozhodování. (Armstrong, 2007)

„V komunikaci s jednotlivci se má vedoucí vždy chovat tak, aby bylo patrno, že bere v úvahu jejich představy, přístupy, náměty a pocity. […]Dobrý vedoucí se nikdy nezapomíná svých pracovníků zeptat na to, co mají rádi, neopomene si všimnout, jak se chovají při práci a o čem obvykle hovoří se spolupracovníky. […] Dobrý vedoucí dokáže však také být náročný.“ (Bedrnová, Nový, 2004, str. 157)

Práce s týmem se pohybuje zejména kolem společných porad, společného plánování, řešení vzájemného konfliktu a podobně. Důležitá je dostatečné předávání informací a sdílení vize.

Osobnostní a povahové rysy člověka

Pro vedoucího pracovníka, pracujícího každý den s lidmi je důležité, aby se vyznal ve struktuře osobnosti člověka, aby se vyznal v různých typech lidí, se kterými bude muset spolupracovat, a to buď individuálně, anebo kterého bude mít jako člena pracovního týmu. Umění vedoucího pak je vytvořit různorodý tým složený z lidí různých povah a charakterů, kteří společně budou fungovat ve vzájemném doplňování se. Celek lidské osobnosti tvoří schopnosti, motivace, temperament a charakter spolu s postoji (Bedrnová, Nový, 2004).

Rozbor **schopností** je rozborem otázky „Co člověk umí?“. Zahrnuje tedy vědomosti, dovednosti, zručnost, obratnost, vlohy, nadání, talent či způsobilost (Bedrnová, Nový, 2004). Vedoucí by měl tyto schopnosti u svých pracovníků rozeznávat a využívat je kreativním způsobem. Měl by dávat pracovníkům prostor své schopnosti při práci uplatňovat, a to buď v individuální či týmové práci, v práci každodenní či práci na rozmanitých projektech a úkolech. Každý pracovník bude povzbuzen a motivován k lepším výkonům, bude-li vědět, že může přispět tím, co umí na rozdíl od jiných členů týmu.

Temperament představuje shluk vlastností fungování lidské psychiky, které se projevují v chování a prožívání a které určují způsob lidské činnosti (Bedrnová, Nový, 2004).

Charakter Bedrnová s Novým (tamtéž, str. 56) chápou jako *„individuální svéráz člověka, soubor osobnostně příznačných vlastností, projevujících se především ve vztahu k výše uvedeným aspektům skutečnosti, které vtiskují určitý ráz veškeré činnosti jedince, jeho prožívání i chování."* Charakter se odráží ve vztahu k druhým lidem, ke společnosti, ke světu, k vlastní činnosti (také k práci), ve vztahu k sobě samému.

Motivace

Termín motivace je velice široký. Teorie motivace se zabývá tím, proč se lidé (nebo zvířata či jiné zkoumané objekty) chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Přeneseme-li motivaci do pracovního prostředí bude zkoumání motivace znamenat zabývání se tím, co dělají pracoviště pro povzbuzování svých pracovníků k uplatňování svých schopností a vyvíjení úsilí ke splnění cílů organizace a zároveň ke uspokojování svých vlastních potřeb. Teorie motivace také zkoumá spokojenost pracovníků s prací a tím, co spokojenost způsobuje a jak se dá na tyto faktory působit (Armstrong, 2007).

Madsen (Madsen in Bedrnová, Nový, 2004) představil dva druhy motivů. Těmi jsou motivy primární, jako motiv hladu, žízně, sexuální, pečování, teplotní, vyhnutí se bolesti, dýchání a podobně. Druhou skupinou jsou motivy sekundární, jako motiv sociálního kontaktu, dosažení úspěšného výkonu, motiv moci a motiv vlastnictví.

Stimulace a působení na druhou skupinu motivů se využívá při procesu motivace v pracovním prostředím, má-li být dosaženo toho, aby se lidé chovali určitým způsobem. Motivace má tři složky (Arnolda in Armstrong 2007): směr, úsilí a vytrvalost. Podle těchto složek definuje Armstrong (2007, str. 219) proces motivování jako *„uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku."*

Při promýšlení strategií motivace pracovníků je důležité mít na paměti to, co motivuje lidi k práci, co je motivem lidí, že mají o práci zájem, že jí chtějí dělat, chtějí se v ní zlepšovat a setrvat. Motivace k práci je z psychologického hlediska dělená na

motivy související s prací samou (intrinsická motivace) a na motivy, které se nachází mimo práci samotnou (extrinsická motivace.) K první kategorii patří vnitřní potřeba vykonávat nějakou činnost, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace. Do druhé kategorie, tedy k extrinsickým motivům patří potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu (Bedrnová, Nový, 2004).

S využitím znalostí motivů lidí k výkonu práce by měl vedoucí pracovník zvažovat nástroje, jímž může pracovníky v práci a k práci motivovat a stimulovat. Jsou jimi různé druhy stimulů, odměny a vedení lidí. *„Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce.“* (Armstorng, 2007, str. 229)

Druhy stimulačních prostředků, jak je shrnují Bedrnová a Nový (2004) jsou hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování pracovníků, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, profesí a podnikem, a jiné externí stimulační faktory. Dále cituji volně podle Bedrnové a Nového (2004).

- **Hmotná odměna** je vnímána jako hlavní stimulační prostředek. Je pro pracovníka zdrojem existenčních prostředků.
- **Obsah práce** je stimulačním prostředkem pokud apeluje na tvořivé myšlení, na samostatnost a autonomii při práci, na hrdost na práci a vlastní schopnosti, na prestiž, na osobní rozvoj, apel moci.
- **Povzbuzování pracovníků**, či neformální hodnocení probíhá formou zpětné vazby a hodnocení. Vedoucí by měl umět na jedné straně ocenit každý zdar pracovníka, na straně druhé by měl umět konstruktivně upozornit, pokud se pracovník dopustí chyby, a to tak aby to pracovníka neodradilo.
- **Atmosféra pracovní skupiny** je do určité míry nezávislá na vedoucím pracovníku. Přesto i on do ní může různými nástroji zasahovat a tak ji usměrňovat. Pro jeho vztah se skupinou je důležité vybudování vzájemné důvěry, který stojí na respektu a spravedlivém přístupu ke všem pracovníkům.

- Dvojí efekt má **vytváření lepších podmínek** pro výkon práce pracovníků: lepší podmínky se projeví ve zlepšení pracovního výkonu (menší únava, lepší pracovní pohoda) a zlepšováním podmínek se také zlepšují vztahy mezi podnikem či organizací a zaměstnanci.
- **Identifikace s prací**, profesí a podnikem znamená, že pro jsou úspěchy v práci důležitou součástí jeho sebehodnocení. Takováto identifikace vede k tomu, že pracovníkův výkon je z dlouhodobého hlediska vysoký, pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke spolupracovníkům.
- **Externími stimulačními faktory** je míněno to, jakou má podnik či organizace image, jak je vnímána společností, jakou má prestiž.

Samozřejmě, že ne všechna pracoviště umožňují uplatňování všech těchto nástrojů. Někde, kde se potýkají s nedostatkem financí bude jen těžko možné uplatnit motivaci pomocí finančních odměn. Tím více se bude muset vedoucí pracovník zaměřit na slovní oceňování práce pracovníků, na chválení či ohodnocení jiným než finančním způsobem.

Motivace pracovníků je úzce spojena se spokojeností v práci. To, co má vliv na spokojenost pracovníků, je třeba kvalita řízení, sociální vztahy s pracovní skupinou, míra úspěšnosti v práci (Armstrong, 2007), dostatek stimulů, dobré pracovní podmínky jako mzda, kvalita, fyzické podmínky práce či péče podniku o pracovníky (Bedrnová, Nový, 2004).

Rozvoj lidských zdrojů

„Produktivnost lidských zdrojů je určujícím faktorem výkonnosti organizace. A to závisí na personálních rozhodnutích: koho přijmeme, koho propustíme, kam koho umístíme a koho povýšíme. (Drucker in Matoušek, 2008)“

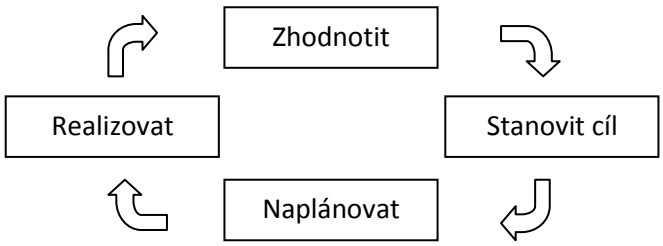
Rozvoj lidských zdrojů by měl směřovat k vytváření vhodných podmínek pro realizaci potenciálu pracovníků, kterým je schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, a také vytváření prostoru pro uplatnění dosud nevyužitých myšlenek a nápadů na to, jak by činnost organizace mohla být lépe uspořádána a prováděna (Keep in Armstrong, 2007).

Složkami rozvoje lidských zdrojů jsou učení probíhající v organizaci, individuální vzdělávání a rozvoj, odborné vzdělávání a výcvik a nakonec rozvoj (Armstrong, 2007). Učení tedy probíhá během samotného pracovního procesu skrze zkušenosti. Odborné vzdělávání může probíhat na i mimo pracoviště formou seminářů, školení, tréninků a podobně. Rozvoj znamená pro pracovníka možnost mít svůj vlastní plán rozvoje, ve kterém by si s pomocí vedoucího pracovníka měl možnost stanovovat cíle na dané období a následně s vedoucím také hodnotit jejich dosažení či nedosažení.

Svobodová (2008) mluví o třech formách rozvoje osobnosti pracovníka. Jde o individuální hodnocení, ke kterému by mělo ideálně docházet alespoň jednou za rok. Dále jde o řízení kariér čímž rozumí to, jak jednotlivý pracovník prochází organizací. Znamená to třeba nabídnutí možnosti postupu. Třetí formou je školení zaměstnanců, která znamená průběžné zdokonalování schopností a znalostí, kterými je možno zajistit neustálý rozvoj práce a profese jako takové. Na školeních mají pracovníci možnost seznamovat se s novými metodami, přístupy, s novými daty v dané oblasti. Školení tedy podle Matouška splňuje dva cíle- zajišťuje rozvoj organizace jako celku a zajišťuje rozvoj lidí.

Armstrong (2007) uvádí, že programy rozvoje by měly směřovat k plánování osobního rozvoje a k plánování učení se ze zkušenosti. *„Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů (vedoucích pracovníků, pozn.) Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje.“* (Armstrong, 2007, str. 422) Následující graf znázorňuje jednotlivé kroky plánování osobního rozvoje:

Obrázek č. 2: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 471

4. Pracovní podmínky na oddělení SPOD

4.1 Podmínky práce na odděleních SPOD

Práce sociálních pracovníků a kurátorů oddělení sociálně právní ochrany dětí (OSPOD) je obecně hodnocena jako jedno z nejvíce psychicky náročných povolání. Situace je na většině těchto oddělení obdobná- na jednoho pracovníka připadá velký počet případů, pomoc, kterou pracovníci klientům poskytují, je na mnoha místech limitovaná jen na to, co je nezbytné. Počet případů, se kterými jeden sociální pracovník pracuje, se liší podle jednotlivých oddělení SPOD, nicméně se vždy pohybujeme v řádech stovek případů na jednoho pracovníka. Jsou pracovníci, kteří mají na starost sedm set až třeba tisíc případů (jak vyplývá z mých rozhovorů s pracovníky oddělení SPOD).

Další skutečnosti, kromě samotného vysokého počtu klientů a časového tlaku, přispívající k náročnosti výkonu práce, jsou často rodiče dětí, kteří přichází se stížnostmi, jsou nespokojení s prací či postupem pracovnic, nejsou ochotní spolupracovat, odmítají pomoc, brání pracovnicím ve výkonu práce. Odmítavý a nespolupracující přístup rodičů znehodnocuje snahy a úsilí pracovnic. Ani to málo, co mohou v rámci svých časových kapacit pro jednoho klienta udělat, nemůže přinést požadované ovoce, pokud je někým druhým odmítáno či znevažováno.

Dále je tu kritická společnost, které se daří vidět jen špatnou praxi, než dobře odvedenou práci. To, co si společnost myslí o výkonu sociálních pracovnic na odděleních SPOD do určité míry demotivuje při snaze dělat co nejlépe svou práci, o které vím, že je nutná a potřebná. Práce sociálních pracovnic oddělení SPOD tedy na mnoha místech velmi silně připomíná boj rytíře Dona Quijota s větrnými mlýny. Ani jeho statečnost, ani jeho odhodlání a zápal nezmohly nic, aby byl silný soupeř poražen.

Zákon č. 359/1999 Sb. o sociálně-právní ochraně dětí ukládá obecním úřadům povinnost vykonávat více než sedmdesát různých aktivit v oblasti preventivní a poradenské činnosti a opatření na ochranu dětí a k tomu dalších téměř sto aktivit v rámci specializovaného výkonu SPO z oblasti náhradní rodinné péče, ústavní péče a

zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc, děti s výchovnými problémy a děti-cizinci, které jsou náplní jejich práce.[2]

Donedávna nebyl zákon stanoven limit pro počet případů, se kterými nejvýše může pracovník oddělení SPOD nebo kurátor pracovat v daném období. Změnu v této věci přináší novela zákona o sociálně-právní ochraně dětí účinná od 1.1. 2013. Novela zavádí standardy poskytování SPOD, které zajišťují ochrana pro obě strany, jak pro pracovníka, tak pro klienta. Pracovník má díky standardům zaručeny dobré podmínky výkonu práce, kterou koná ve vhodném prostředí a v míře, která je pro něj zvládnutelná. Klient získává to, že mu bude poskytnuta odborná pomoc v rozsahu, který jeho situace skutečně vyžaduje. Novela zavádí, že nejvyšší možný počet dětí, které mohou spadat pod jednoho pracovníka, je 800. Zároveň smí pracovník pracovat jen s 80 případy v jednom čase. Do této doby se zákonem stanovené standardy kvality týkaly pouze poskytovatelů sociálních služeb. Byly stanoveny zákonem č. 108/2006 o sociálních službách. Nově je zavádění standardů povinné i pro pracoviště SOP. Standardy vymezují čtrnáct kritérií hodnocení kvality SPO při poskytování SPO orgány SPO a mají být zavedeny na všechna pracoviště do 1.1. 2015.

Vydání novely přecházel výzkum Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí provedený v roce 2010. Výsledkem bylo vydání studie s názvem Podmínky výkonu sociálně-právní ochrany dětí na úrovni obecních úřadů obcí s rozšířenou působností. Publikace měla podat zprávu o tom, jak vytížení jsou pracovníci OSPOD na úrovni obcí s rozšířenou působností, a také měla vyčíslit všechny úkony, které se v rámci SPOD konají. Uplatněno bylo hledisko činností stanovených zákonem a na druhé straně hledisko samotné praxe (Barvíková, Svobodová, Šťastná, 2010).

Studie uvádí, že mezi nejčastější aktivity, které pracovníci vykonávají, patří na prvním místě zajišťování práv dětí (opatrovnictví, jednání, spolupráce), na druhém místě vedení a správa spisové dokumentace a na místě třetím provádění šetření týkajících se dítěte a jeho rodiny. Výsledky výzkumu prokázaly, že by většina dotazovaných chtěla věnovat více času provádění šetření týkajících se dítěte a jeho rodiny, dále by chtěli mít více času na poskytování poradenství a odborné pomoci, provádění šetření a práce s dětmi a mladistvými s výchovnými problémy, na práci s dětmi v ústavní péči a s jejich rodinami a provádění šetření, poradenství a

[2] Viz příloha č. 2

doprovázení náhradních rodin. Z výzkumu vyplývá, že pracovníci SPOD mají zájem o to, aby služby poskytované klientům byly kvalitnější a v rozsahu, který je skutečně potřeba.

Hlavními zdroji pracovní zátěže, tak jak jí pracovníci vnímaly, byly administrativa, nutnost vyplňování statistik a práce s dětmi umístěnými mimo rodinu.[3] *„Průměrný počet hodin strávených řešením jednoho případu za měsíc se pohybuje v rozmezí od 48 minut do 3 hodin a 36 minut, v závislosti na typu činnosti. Dle představ vedoucích pracovníků OSPOD by měl být optimální čas strávený výkonem SPO při přepočtu na jeden případ u všech aktivit vyšší než čas reálný. Optimum se pohybuje v rozmezí od 54 minut do 4 hodin 42 minut v závislosti na typu aktivity, přičemž pořadí činností dle množství optimálního času na jeden případ se od údajů za reálné počty hodin příliš neliší.“* (Barvíková, 2010, s. 29) Optimálně tedy by se podle pracovníků SOPD a kurátorů měl čas, který stráví na jednom případu měsíčně, navýšit až o hodinu.

V roce 2008 podal Veřejný ochránce práv České republiky v reakci na množství stížností rodičů na výkon sociálně-právní ochrany dětí zprávu, ve které vyjádřil, že si je vědom současné krizové situace týkající se počtu pracovníků SPOD a jejich přetíženosti (www.ochrance.cz). Uvedl, že je ročně evidováno kolem 600 000 případů. Na jednoho pracovníka tak v průměru připadá 362 případů. Průměrně za rok vykoná pracovník OSPOD 223 návštěv v rodinách nebo ústavních zařízení a ve funkci opatrovníka dítěte se zúčastní 74 soudních jednání. Kumulace funkcí je jedním z dalších faktorů přispívajících k přetíženosti. *„V důsledku této situace jsou pracovníci sociálně-právní ochrany dětí schopni zajišťovat činnost pouze v minimálním zákonném rozsahu a nemají prostor a čas pro preventivní činnost, soustavnou práci s ohroženými rodinami, poskytování poradenství a pro terénní práci.“* (www.ochrance.cz)

Novela zákona určuje počet rodin majících trvalé bydliště v rámci jednoho správního obvodu, které mohou maximálně připadat jednomu pracovníku. To, že novela přišla až teprve teď, je v důsledku nedostatku finančních prostředků na zajištění takovéhoto opatření. Jedním z hlavních účelů celé reformy je navýšení počtu

[3] „Respondenti kvantitativního šetření v komentářích dotazníku opakovaně upozorňovali, že nárůst počtu návštěv, které mají pracovníci OSPOD dle § 29 zákona o sociálně-právní ochraně dětí vykonat u dítěte umístěného v ústavní nebo ochranné výchově za účelem sledování výkonu ústavní a ochranné výchovy, ze dvou na čtyři ročně, je s ohledem na personální možnosti oddělení neúnosně zatěžující.“ (Barvíková, J. 2010, s.70)

sociálních pracovníků SPOD, což s sebou nutně nese navýšení přísunu financí na tato oddělení. *„Deklarovaný optimální nárůst počtu sociálních pracovníků vykonávajících SPO (bez kurátorů) představuje navýšení o 35 % současného stavu. Vedoucí pracovníci v průměru uvedli reálných 5,3 úvazku, optimálním počtem by však podle nich bylo 7,2 přepočtených úvazků. […] Průměrně je vedoucími pracovníky OSPOD spatřováno optimální navýšení úvazků kurátorů o 60 %, tj. ze stávajícího průměru 1,7 úvazku kurátora na oddělení na deklarovaných optimálních 2,8 úvazků. I zde je výrazná regionální diferenciace, a to jak v reálných počtech, tak v požadovaném nárůstu počtu pracovníků.“* (Barvíková, 2010, s. 18)

Čtrnáct oblastí standardů kvality SPO, jak je vymezuje novela zákona o sociálně-právní ochraně dětí, jsou 1. Místní a časová dostupnost; 2. Prostředí a podmínky; 3. Informovanost o výkonu sociálně-právní ochrany dětí; 4. Personální zabezpečení výkonu sociálně-právní ochrany dětí; 5. Přijímání a zaškolování; 6. Profesní rozvoj zaměstnanců; 7. Prevence; 8.Přijetí oznámení, posouzení naléhavosti a přidělení případu; 9. Jednání, vyhodnocování a individuální plán ochrany dítěte; 10. Kontrola případu; 11. Rizikové a nouzové situace; 12. Dokumentace o výkonu sociálně-právní ochraně dětí; 13. Vyřizování a podávání stížností a 14. Návaznost výkonu sociálně právní ochrany dětí na další fyzické osoby a právnické osoby.

Zavedení standardů směřuje k dosažení optimalizace pracovních podmínek na odděleních SPO. Podle výzkumu Barvíkové je východiskem pro zlepšení pracovních podmínek na odděleních SPO kromě zvýšení počtu pracovníků, také zvyšování kvality práce s ohroženými dětmi a rodinami, a to (jak je nakonec ve standardech zavedeno) vedením k posilování a slaďování kompetencí pracovníků působících v oblasti SPO, dále zavedením pravidelné supervize a nakonec posilováním spolupráce oddělení SPOD s dalšími subjekty, a to v rámci případových konferencí nebo při vypracovávání individuálního plánu dítěte.

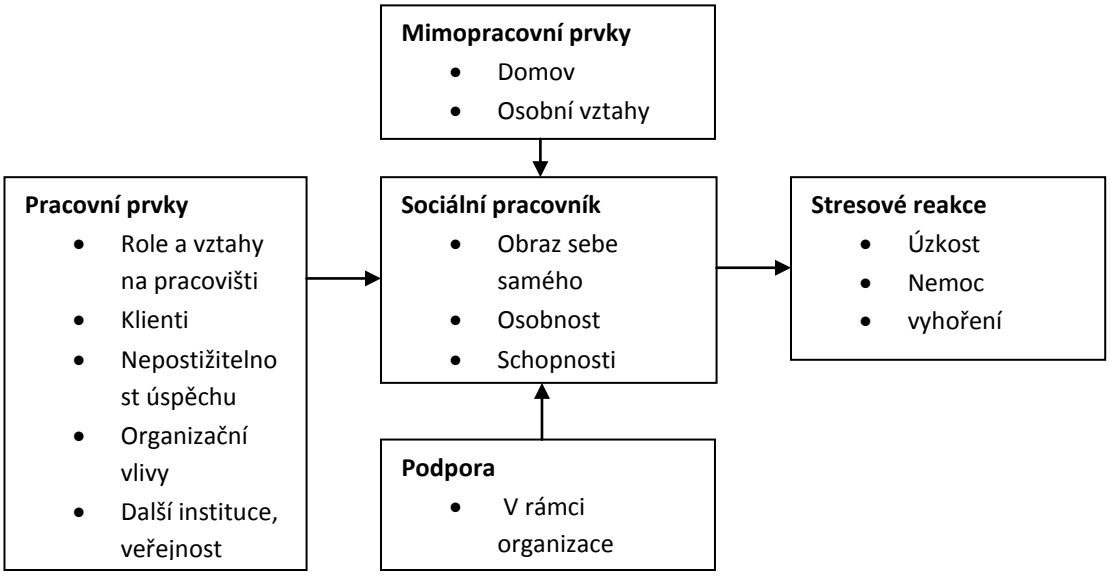
4.2 Pracovní stres a profesní nároky

Pracovní stres (anglicky work-related stress) je vymezen jako: *„Následek nerovnováhy mezi nároky práce a kapacitou k jejich zvládnutí (adaptační kapacitou). Zdrojem pracovního stresu je odpovědnost spojená s prací, organizační nároky práce*

(konflikty rolí, kompetencí, komunikace), náplň a tempo práce, fyzické prostředí, v němž je práce vykonávána (hluk, světlo, rušení jinými pracovníky), nedostatečné využití kvalifikace, chybějící perspektiva osobního růstu aj. Nejvíce stresuje práce, která je vysoce odpovědná s malou možností autonomního rozhodování o náplni, tempu a podmínkách práce." (Matoušek, 2003, str. 215)

Zdrojem stresu pro pracovníky nejen pracovišť OSPOD je rozchod mezi tím, jakou pomoc by pracovníci chtěli a uměli nabídnout, mezi tím, co by podle jejich nejlepšího uvážení byla pro klienta nejvhodnější, a tím, co ve skutečnosti jsou schopni nabídnout nebo zprostředkovat v rámci svých časových kapacit či jiných zdrojů. Hovoří se takzvaně o dilematech pomáhajících profesí. Pracovník se dostává do situace, kdy musí volit mezi stejně špatnými možnostmi anebo ani možnost volby nemá, přestože se jeho svědomí s řešením neztotožňuje. Konflikt v pracovnících vyvolává stav nenaplněných očekávání. Pracovníci, kteří jsou na pracovišti noví, často čerstvě dostudovaní, plní elánu a nápadů na to, jak práci dělat, se střetnou s realitou- ani elán, ani nové nápady nepohnou věcmi, které jsou zavedené a nebo z důvodů kapacitních nejsou zvládnutelné. Danost určitých věcí jim takzvaně „vezme vítr z plachet" a oni jsou nuceni ze svých očekávání slevit, nebo se jich úplně vzdát. Strukturu toho, co vše v pracovnících vyvolává stresovou reakci nabízí následující graf:

Obrázek č.3: Formy stresu sociálního pracovníka.



Zdroj: Fineman in Hawkins, 2004, s. 31

Matoušek (2008) shrnuje, jaké předpoklady a dovednosti by měli mít pracovníci pomáhajících profesí. Jde o zdatnost a inteligenci, přitažlivost, důvěryhodnost či komunikační dovednosti. Požadavky na sociální pracovníky shrnuje i Etický kodex sociálních pracovníků. *„Znalost etických teorií a hodnotové báze sociální práce, včetně etického kodexu, pomáhá sociálnímu pracovníkovi v situaci, kdy má řešit etický problém nebo dilema. Zároveň také přispívá k identifikaci s oborem a k větší jistotě při provádění sociální práce.“* (Matoušek, 2008, s. 47)

Etický kodex stanovuje, jaké by mělo být chování pracovníka ve vztahu ke klientovi, ke svému zaměstnavateli, ke kolegům, k povolání a odbornosti a nakonec ve vztahu ke společnosti. Ve stanovách se objevují v souvislosti s pracovníkem termíny jako odpovědnost, ochrana důstojnosti, pomoc všem klientům, ochrana klientových práv, respekt, zvyšování kvality poskytování služby. Etický kodex zajišťuje ochranu klientům, zachování kvality služeb, dbá o zachovávání prestiže povolání, vyzívá k aktivní účasti pracovníků na rozvoji profese, a jejich osobnímu růstu. Etický kodex se ale v podobě, jakou dnes má, jen v malé míře zabývá ochranou samotných pracovníků před klienty, před nadřízenými, před nároky práce. Pouze dva články kodexu se této problematice skutečně věnují:

2.1.7. **Sociální pracovník je si vědom svých odborných a profesních omezení. Pokud s klientem nemůže sám pracovat, předá mu informace o dalších formách pomoci. Sociální pracovník jedná s osobami, které používají jejich služby (klienty) s účastí, empatií a péčí**.

2.5.6. Sociální pracovník požaduje uznání toho, že je zodpovědný za své jednání vůči osobám, se kterými pracuje, vůči kolegům, zaměstnavatelům, profesní organizaci a vzhledem k zákonným ustanovením, a že tyto odpovědnosti mohou být ve vzájemném konfliktu.

(www.sspcr.xf.cz)

Oba články jsou důležité jako ochrana pracovníka před nároky profese, které by nebylo v rámci jeho možností zvládat, či před přehnanými očekáváními klientů a společnosti. K článkům kodexu je na konci připojena část s názvem Etické problémové okruhy, která naznačuje, v jakých oblastech se může pracovník dostávat do konfliktu. Etický kodex v dnešní podobě slouží více klientům a společnosti. Zabývá se ochranou klienta, ochranou prestiže povolání, zachování poslání organizace či ochranou společnosti. Nezabývá se ale ochranou pracovníků, hájením jejich zájmů, respektováním jejich schopností, možností a kapacity. Problémové okruhy, které byly v rámci dodatku ke kodexu připojeny, by měly pomoci. Měly by být postupně rozpracovány, aby poskytovaly klíč či pomoc při řešení etických dilemat, při střetech zájmů s klienty, s nadřízenými či organizací či se společností.

Profesionálními a osobnostními předpoklady v oblasti sociální práce se zabývá Řezníček v publikaci Metody sociální práce (Řezníček, 1994). Jako zásadní vlastnosti pracovníků uvádí vřelost, empatii a opravdovost ze strany profesionála. Uvádí, že dilema vztahu pracovník-klient vzniká ze situace, kdy je na jedné straně potřeba získat si důvěru člověka v obtížné životní situaci, ale na stranu druhou daný člověk nemusí být vůbec motivován nebo připraven k nějaké změně, kterou v konečném důsledku třeba i odmítne. K profesionálním předpokladům přidává tvořivost a flexibilní důraznost, osobní nasazení a rozvíjení účinných komunikačních a přesvědčovacích dovedností. V souvislosti s etickým kodexem vymezuje hodnoty jako respekt svobodného rozhodování klientů, dále respektování důvěrnosti sdělených informací, zodpovědnost vůči klientům, zaměstnavateli, obci nebo komunitě a profesi.

Podle způsobu, jakým se s profesionálními předpoklady jednotliví pracovníci v praxi vypořádávají, jsou vymezeni čtyři typy pracovníků (Banksová In Matoušek a kol., 2008, s. 46):

Angažovaný sociální pracovník: Své klienty bere jako sobě rovnocenné partnery. Jedná v rámci kompetencí, které mu daná situace nabízí. Sociální pracovník jedná z osobního přesvědčení a individuálního zmocnění. Uplatňuje empatii, opravdovost a ryzost svých úmyslů. Takovýto pracovník je vhodný pro nezávislou neziskovou organizaci.

Radikální sociální pracovník: I tento pracovník bere své klienty jako rovnocenné partnery a jedná se stejnými kompetencemi jako pracovník předchozí. Jde mu o změnu ve společnosti, motivem mu je vyšší ideologie. Při práci klade důraz na kolektivní akci. I on je vhodným pracovníkem pro nestátní neziskovou organizaci či svépomocnou skupinu. Může být také členem nátlakové skupiny.

Profesionální sociální pracovník: V profesionálově přístupu je klient skutečně klientem služby. Vztah je budován na individuálním přístupu a je respektováno právo klienta na sebeurčení. Ve vztahu panuje důvěra a akceptace. Pracovník vychází z profesního etického kodexu. Tento typ pracovníka se hodí zejména do soukromé praxe, kde lze uplatnit vysoký stupeň autonomie.

Byrokratický sociální pracovník: Posledním typem pracovníka je úředník nebo technik, pro kterého je klient konzument péče, jenž si vybírá z předložených možností. Pracovník se řídí pravidly zaměstnavatele, jeho kompetence vychází z role, kterou v organizaci má. Při své práci musí dbát na služební opatření. Při své práci má pracovník povinnost spravedlivě distribuovat zdroje a podporovat veřejné blaho. Tento typ pracovníka najde své uplatnění v byrokratické organizaci.

Oddělení SPOD je velice specifickou byrokratickou organizací. Podle výše uvedené typizace pracovníků by tedy nejvhodnějším pracovníkem byl byrokratický pracovník. Znamená to tedy, že na tomto typu pracoviště není místo pro pracovníky profesionální, angažované či radikální? Zdrojem frustrace a později i vyhoření je, když pracovník nemůže ve vztahu ke klientovy plně uplatňovat přístup, se kterým se vnitřně ztotožňuje, který mu je nejpřirozenější. Práce ve státní sféře je specifická tím,

že každý z pracovníků má jasně vymezenou svou roli, své kompetence, v rámci kterých může a má jednat. Na jedné straně takto jasné vymezení profesionální role a kompetencí nabízí bezpečí a ochranu před tím, že by pracovník nevěděl, co je jeho úloha, co je jeho poslání. Na stranu druhou jasné určení toho, co má pracovník dělat, zužuje prostor pro kreativitu, pro vlastní angažovanost, pro výběr klientů, se kterými by pracovník chtěl pracovat, pracovník se častěji dostává do konfliktu s klientem nebo řeší vnitřní konflikt či dilema. To vše může hrát svou úlohu při vzniku syndromu vyhoření u pracovníků oddělní SPOD.

4.3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření (anglicky *burnout*) je velice často se vyskytujícím jevem v pomáhajících profesích. Syndrom vyhoření je ve Slovníku sociální práce definovaný jako: *„soubor příznaků vyskytujících se u pracovníků pomáhajících profesí odvozovaný z dlouhodobé nekompenzované zátěže, kterou přináší práce s lidmi. Je to stav psychického, někdy i celkového vyčerpání doprovázený pocity beznaděje, obavami, případně i zlostí.“* (Matoušek, 2003, str. 246). Syndrom vyhoření se stejně jako jiných pracovišť týká i oddělení SPOD. Náročné pracovní podmínky a požadované vysoké pracovní nasazení mají vliv na vznik tohoto syndromu u mnoha sociálních pracovníků SPOD. Syndrom vyhoření z velké části vzniká na základě podnětů spojených s přímou prací s klienty, jako jsou problémy v komunikaci s klienty, čelení smrti či nemoci klientů, nadměrné množství klientů apod. Ve stejné či vyšší míře ale vzniká také na základě stresů spojených s pracovními podmínkami (např. pracovní zátěž, časový tlak či konflikt rolí) (Maslach, 2001).

Klíčovým termínem u vzniku syndromu vyhoření je konflikt. Ten se objevuje, když pracovník nemůže uplatňovat to, co se naučil, co ví, že je správné, potřebné. Uplatňovat to nemůže kvůli nedostatku času, prostředků (finančních, osobnostních, technických) či neochotě a odmítání klientů.

K rozvoji vyhoření přispívá fakt, že v pomáhajících profesích je těžké vidět výsledky práce. *„Obecně platí, že v pomáhajících profesích je obtížné definovat žádoucí výsledek práce a kritéria úspěšnosti pracovníka.“* (Matoušek a kol., 2008, s. 56)

Riziko vzniku syndromu vyhoření je také zvýšené u osob pracujících dlouhodobě a intenzivně s lidmi, u osob s vysokým osobnostním nasazením, idealistických, obětavých, ne dost asertivních, soutěživých, perfekcionistických, neschopných relaxace, kteří navíc musí řešit i mimopracovní události. Jsou to lidé žijící v časovém presu, ne příliš sebevědomí, spíše úzkostní, depresivní, osoby, které svou profesi nepovažují za společensky uznávanou. (Matoušek, 2003) Ohrožení rizikem vzniku syndromu vyhoření jsou paradoxně vysokoškolsky vzdělaní pracovníci, mladí, začátečníci v profesi a spíše ženy (Maslach, 2001). Při vzniku syndromu vyhoření hrají úlohu rozmanité faktory, ať už to jsou osobnostní charakteristiky pracovníka, charakteristiky pracoviště, tým kolegů, vedoucí pracovník, typ a množství klientely či další události každodenního života pracovníka.

4.3.1 Projevy syndromu vyhoření

Christina Maslachová spolu s kolegy uvádí tři základní reakce na vyhoření. Jsou jimi emoční vyčerpání, pocity cynismu a odosobnění při výkonu práce a snížení osobního úspěchu v práci spojený s pocitem neefektivnosti a neschopnosti dotahovat věci do konce. *„Složka vyčerpání představuje část syndromu vyhoření, jímž je základní osobní stres. Poukazuje to na pocity přetíženosti a vyčerpání vlastních emočních a psychických zdrojů. Cynizmus (nebo odosobnění) představuje oblast vyhoření, která se týká mezilidských vztahů. Ukazuje to na negativní, necitlivou nebo příliš odtažitou reakci na různé aspekty práce. Oblast snížené efektivity nebo schopnosti dokončovat věci představuje oblast sebe-hodnocení. Odráží to pocit nekompetentnosti a nedostatku úspěchu a produktivity v práci.“* (Maslach, 2001, str. 399)

Pokud se syndromem vyhoření pracovník nijak nezabývá a nesnaží se ho řešit (ať už vlastními silami či s pomocí profesionálů), vede to k několika možným důsledkům. Osoba je postupně donucena práci opustit. Má velké množství absencí, sama svým chováním směřuje k odchodu. Pokud se dotyčný rozhodne v práci zůstat, vyhoření u něj způsobuje nižší produktivitu a efektivnost. Spolu s tím klesá i osobní uspokojení při výkonu práce. Je důležité uvést, že vyhoření může být v rámci pracovního kolektivu nakažlivé. Vyhořelý pracovník negativně působí na své kolegy, a to buď vyvoláváním zbytečných konfliktů, nebo narušováním při vykonávání práce (Maslach, 2001; Maroon, 1997).

Maslachová vymezuje na základě výzkumů šest oblastí, které tvoří rámec toho, co předchází vzniku syndromu vyhoření v pracovním prostředí. Jde o pracovní zátěž, kontrolu, odměnu, společenství, spravedlnost a hodnoty.

Pracovní zátěž. Nadměrná zátěž a přemíra požadavků vyčerpávají síly jedince do té míry, až obnova sil není skoro možná.

Kontrola. Ohroženi jsou pracovníci, kteří nemají v dostatečné míře k dispozici zdroje potřebné pro výkon své práce nebo nemají dostatek pravomocí, aby dělali práci způsobem, o kterém věří, že je nejlepší a nejefektivnější.

Odměna. Nedostatečná finanční odměna, nedostatek společenského uznání (práce je ignorována nebo není druhými doceněna). Tento přístup vedoucího znevažuje jak samotnou práci, tak i pracovníka.

Komunita. Osoba ztrácí pocit spojení s ostatními lidmi na pracovišti. Aby se pracovníci cítili na pracovišti dobře, potřebují se vzájemně chválit, sdílet radost, humor, potřebují vzájemný respekt. Některé pracovní prostředí ale lidské kontakty odosobňuje nebo od sebe jednotlivé pracovníky izoluje. Nejvíce komunitě škodí nevyřešené a nevyjasněné spory mezi spolupracovníky.

Spravedlnost. Spravedlnost na pracovišti ukazuje na respekt jednoho pracovníka k druhému a vědomí hodnoty jednotlivých pracovníků.

Hodnoty. Občas se lidé cítí nejistě, když musí v práci dělat věci, které jsou podle nich neetické nebo nejsou ve shodě s jejich přesvědčením. Stejně nepříjemně se mohou pracovníci cítit, když se v rámci organizace praktikují jiné metody či způsoby, než které jsou deklarované ve veřejném závazku organizace (Maslach, 2001).

Podobně Cherniss (in Maroon, 1997) vymezuje šest principielních zdrojů pracovního stresu, který je úzce spojen s rozvojem syndromu vyhoření:

a. Pochybnosti o vlastních schopnostech

b. Problémy s klienty

c. Byrokratická zátěž v práci

d. Nedostatek podnětů a osobního naplnění v práci

e. Nepřítomnost kolegiality mezi spolupracovníky

Jiný seznam charakteristik pracoviště, které přispívá k rozvoji syndromu vyhoření, podává Matoušek (2008). Jde o pracoviště:

- Kde není věnována pozornost potřebám personálu;
- Kde noví členové nejsou zacvičováni personálem zkušeným;
- Kde neexistují plány osobního rozvoje;
- Kde chybí supervize;
- Kde pracovník nemá příležitost sdělit někomu kompetentnímu, na jaké potíže při práci narazil, a poradit se s ním o možných řešeních;
- V nichž vládne soupeřivá atmosféra;
- V nichž spolu rivalizuje několik znepřátelených skupin pracovníků (které navíc do svých konfliktů zaplétají i klienty);
- Se silnou byrokratickou kontrolou chování personálu, příp. i klientů.

Na pracovištích, která v dostatečné míře nevěnují potřebnou péči a podporu svým novým pracovníkům (vysvětlit profesionální roli, postupně představit pracoviště), je větší šance, že se pracovníci setkají s vyhořením, než na pracovištích, která pro nové pracovníky mají integrační program (Cherniss in Maroon, 1997).

4.3.2 Vyrovnávání se se syndromem vyhoření

Existují dva různé pohledy na to, jaké druhy faktorů působí při rozvoji syndromu vyhoření. Jeden přístup vidí silnější vliv osobnostních faktorů v kontextu jedincova života jako celku. Druhý přístup, sociálně-psychologický, vidí syndrom vyhoření v kontextu tlaku spojeného s výkonem profese, které se odehrává v pracovním prostředí. Z hlediska zaměření této práce je významný druhý z naznačených přístupů.

Při vyrovnávání se s vlastním vyhořením, je důležité se zaměřit na věci, které jsou vlastními silami nebo s pomocí druhých měnitelné a ovlivnitelné. Stejně tak, jako je nezbytné hledat změnu sám u sebe, je nutné usilovat o dosažení změny v pracovním prostředí, pokud právě v tomto prostředí došlo k syndromu vyhoření.

Oba výše naznačené pohledy na příčiny vzniku syndromu vyhoření jsou pravdivé a záleží jen na okolnostech, které syndrom vyhoření vyvolají. Vzniká-li syndrom v důsledku pracovního zatížení, nevhodných pracovních podmínek, nadměrných nároků spojených s výkonem práce, pak je nutné, aby se nezbytná změna uskutečnila právě v rámci dané organizace, pracovního prostředí, nejenom u pracovníka samotného. Co může tedy vedoucí pracovník na pracovišti udělat pro to, aby snížil riziko vzniku syndromu vyhoření u svých pracovníků? Co je možné ovlivnit a na co je možné působit?

Významnou úlohu při vyrovnávání se s vyhořením hraje podle Maroona (2010) pracovníkův „systém podpory“. Slabý nebo chybějící systém podpory přispívá k pocitům úzkosti, frustrace a nakonec vyhoření. Takovýto systém podpory by měl pracovníkovi nabízet pomoc, která bude vždy dostupná, a to zejména v čase krize, systém by měl nabízet praktickou a profesionální podporu (rozpoznání pracovníkových schopností), emoční podporu- naslouchání a empatii, nakonec by takováto podpora měla být poskytovaná ve spojitosti s a v čase události působící stres. Dá se mluvit o dvou typech této podpory. Jeden se nachází v rodině a komunitě, druhý pak v rámci pracovního prostředí, jako formální sociální podpora. Matoušek (2008) uvádí soupis těch sociálních faktorů, které mohou sloužit jako prevence syndromu vyhoření na pracovišti. Jsou jimi:

- Kvalitní příprava na profesi;
- Jasná definice poslání organizace a metod práce;
- Jasná definice profesionální role a náplně práce;
- Existence systému zácviku nových pracovníků;
- Možnost využít profesionálního poradenství poskytovaného odborníky;
- Existence programů osobního rozvoje a podpora dalšího vzdělávání;
- Omezení počtu případů, s nimiž je jeden pracovník v kontaktu během určité doby;
- Nasazení více pracovníků v náročných programech se skupinami klientů;
- Omezen administrativní zátěže spojené s prací s klienty;
- Omezení pracovního úvazku;
- Kombinace přímé práce s klienty s jinými činnostmi, jež nezahrnují přímou práci s klienty.

Podpora formou supervize, pravidelná týmová setkání, kde je možno vyjádřit své pocity a názory, neformální setkávání pracovníků mimo pracovní prostředí (oslavy, výlety, rekreace), fungující oboustranná vertikální komunikace mezi pracovníky a vedením, možnost ovlivňovat politiku a organizaci práce, to jsou další preventivní metody pro vytváření předcházení rozvoje syndromu vyhoření v pracovním prostředí (Maroon, 1997).

4.4 Národní akční plán k transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti

Mnoho z výše zmíněných prostředků pro zkvalitnění pracovních podmínek pracovníků orgánů SPO bylo zohledněn v Národním akčním plánu k transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti na období 2009-2011 (dále NAP) a později v novele zákona č. 359/1999 Sb. o sociálně-právní ochraně dětí. Plán, který měl směřovat ke zkvalitnění práce s ohroženými dětmi a rodinami, vznikl jako snaha o mezirezortní spolupráci při provádění nutných změn v systému péče o ohrožené děti. Cíle plánu byly zvýšení kvality práce a dostupnosti služeb pro ohrožené děti a rodiny, sjednocení postupu pracovníků při řešení konkrétní situace ohroženého dítěte, dále snížení počtu dětí dlouhodobě umístěných ve všech typech ústavní péče a nakonec zvýšení šancí dětí, podpora rozvoje osobnosti dítěte, jeho nadání, rozumových i fyzických schopností v co nejširším objemu a zachování životní úrovně nezbytné pro jejich tělesný, duševní, duchovní, mravní a sociální vývoj. (NAP, 2009)

Standardy kvality práce, tak, jak je zavádí novela zákona č 359/1999 Sb. ustanovují základní kvalitativní a kvantitativní požadavky na práci s ohroženým dítětem a rodinou, zavádějí systém kontroly dodržování těchto standardů, stanovují povinnosti konat případové konference. V NAP je uvedeno, že je nutno posilovat a slaďovat kompetence všech pracovníků v oblasti SPOD a to prostřednictvím stanovení minimálního vzdělání pro pracovníky všech rezortů a zavedení systému celoživotního vzdělávání. V rámci zavádění změn by měl být vytvořen systém supervize dostupný pro všechny, dále je vymezen optimální normativ počtu klientů na jednoho pracovníka.

Novela zákona č. 359/1999 Sb. ukládá povinnost zavedení na odděleních SPO několik standardů, jež se bezprostředně týkají podmínek výkonu práce pracovníků SPO.[4] Klíčovým pracovníkem pro zavádění těchto standardů na pracovišti je vedoucí oddělení SPOD. Tento pracovník je obecně zodpovědný za vytváření vhodného a motivujícího pracovního prostředí a podmínek pro své podřízené, v nichž by tito pracovníci nacházeli podporu a zázemí pro výkon kvalitní práce s klientem.

5. Supervize

Termín supervize je jednoznačně spjatý s pomáhajícími profesemi a s postupem času se stává neodlučitelnou součástí kultury organizací v rámci těchto profesí. Supervize, jako nástroj podpory pracovníků v přímém kontaktu s lidmi, se začala, i když s mírným zpožděním oproti západním státům, i u nás pomalu stávat standardem, bez něhož si kvalitní moderní pracoviště poskytující sociální služby téměř nelze představit. Přitom to není tak dávno, co k nám tento nástroj začal pronikat a co se první odvážlivci začali vzdělávat v tom, jak supervizi poskytovat a jiní odvážlivci začali tyto služby využívat.

Novela zákona č. 359/1999 Sb. o sociálně-právní ochraně dětí poprvé zavádí povinnost supervize pro všechna pracoviště OSPOD. Tuto povinnost vymezuje šesté kritérium standardů, které se zabývá profesním rozvojem zaměstnanců těchto oddělení. *„Orgán sociálně-právní ochrany zajišťuje pro zaměstnance zařazené v orgánech sociálně-právní ochrany k výkonu sociálně právní ochrany, kteří vykonávají přímou práci s klienty, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.“* (Zk. č. 359/1999 Sb.) Do této doby bylo na rozhodnutí každého oddělení, zda služeb supervize budou využívat, a nebo ne. Na některých pracovištích je supervize zaběhlá již několik let, jinde se supervizí nemají žádné zkušenosti.

V souvislosti s touto novelou byl zrealizován v období od února roku 2012 do března 2013 jako spolupráce MPSV a nadace Sirius projekt s názvem „Podpora pracovníků OSPOD při péči o ohrožené děti“. Cílem tohoto projektu bylo zejména

[4] Viz příloha č. 1.

seznámení účastníků kurzu se změnou novely zákona o sociálně-právní ochraně dětí. Projekt měl dvě části- akreditovaný vzdělávací program s názvem „Přístupy a dovednosti při výkonu sociálně-právní ochrany dětí“ a sérii supervizí. Díky tomuto projektu mohla pracoviště OSPOD, která se do projektu přihlásila, po dobu deseti měsíců mít pravidelné supervize, a to vždy jednou za měsíc na pět hodin, vždy pod vedením kvalifikovaného odborníka (www.nadacesirius.cz). Jednalo se o jedinečnou příležitost pro všechna zúčastněná pracoviště získat vlastní zkušenost se supervizí, zejména pro ta, na kterých do té doby supervize neprobíhala. Všechny náklady spojené s tímto projektem hradila Nadace Sirius. Nedostatek financí, se kterým se oddělení SPO dlouhodobě potýkají, zatím bránil mnoha pracovištím v tom, aby na nich pravidelné supervize probíhaly.

Supervize je definována jako: *„čistá mezilidská interakce, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.“* (Hess In Hawkins, 2004)

Cílem supervize tedy podle této definice je směřování k účinné pomoci lidem, tedy klientům. Pro účely této práce je ale takováto definice nedostačující. Definice vymezuje pouze tři strany, které v procesu supervize figurují- supervizor, pracovník a klient. Ve skutečnosti ale do procesu supervize zasahuje i strana čtvrtá, a tou je organizace. Supervize vždy probíhá v kontextu nějaké organizace anebo, pokud je uskutečňovaná mimo organizaci, tak vždy ve vztahu k organizaci, ze které supervidovaní pracovníci přicházejí. Na tento důležitý fakt upozorňuje Havrdová (2011), když říká že, ačkoliv to tak dřív nebylo, postupem času, jak se supervize rozvíjela, bylo nutné přijmout organizaci jako čtvrtou stranu, která se supervize účastní.

Podle Matoušek je supervize *„celoživotní forma učení zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivizaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí. Ve vzájemné spolupráci mezi supervizorem a supervidovaným jde o společné hledání řešení v atmosféře důvěry, o rozvíjení sebe sebereflexe vedoucí k pochopení dosud neuvědomovaných souvislostí, vztahů, pocitů a jejich odrazu v pracovním procesu.“* (Matoušek, 2008, str. 349)

Supervize pomáhá vytvářet učící prostředí, které působí jako prevence vyhoření, apatie a ztráty zájmu, jež se objevují právě u pracovníků, kteří se uprostřed své dráhy přestanou učit a vyvíjet (Hawkins, 2004). *„Supervize brání tomu, aby personál brzy vyhořel, aby sklouzl do slepě rutinního výkonu profesní role, do necitlivosti vůči potřebám klientů i do ignorování kolegů nebo do vážných problémů s nimi."* (Matoušek, 2003, str. 218)

Smyslem supervize a jejím cílem je umožnit supervidovaným učení a rozvoj skrze narůstající znalosti a dovednosti (Kadushin in Maroon, 1997), uvést jedince do profese, poskytnout podmínky pro učení se (Kaslow in Maroon, 1997), umožnit supervidovaným využívat úplnou šíři jejich schopností a potenciálu (Robinson in Maroon, 1997). V souvislosti se supervizí se mluví o třech jejích základních funkcích. Těmi jsou funkce vzdělávací, podpůrná a řídící (Kadushin in Hawkins, 2004).

Hawkins (2004) uvádí, že v rámci vzdělávací funkce supervize jsou supervidovaní vedeni k reflektování a rozebírání své práce s klienty. To napomáhá k rozvoji jejich dovedností, porozumění a schopnostem. Havrdová (2011) upozorňuje na neformální učení, které na pracovišti probíhá každý den formou konverzací mezi kolegy, a které se může přenést i do supervize, pokud supervize reaguje na každodenní události na pracovišti a to, co přináší pracovníci a sdílí mezi sebou. Podpůrná funkce supervize poskytuje podle Hawkinse (2004) supervidovaným prostor pro uvědomění si, jak na ně působí a jak je ovlivňují terapeutická práce s klientem, kdy jsou nuceni čelit a pracovat s klientem různého emočního rozpoložení. Jde o tzv. emoční práci (Lauermann in Havrdová, 2011), které jsou pracovníci vystaveni každý den při přímé práci s klienty. Supervize v tomto bodě pomáhá organizaci se „zastavit" a přemýšlet o emocích, konfliktech, vztazích, představách či motivaci, na což v každodenním shonu nezbývá čas (Havrdová, 2011). Poslední funkcí supervize je funkce řídící. Supervize nabízí kontrolu kvality práce supervidovaného (Hawkins, 2004). Zároveň ale pomáhá zaměřit se na kulturu organizace, atmosféru, která v ní panuje, na klima vztahů mezi pracovníky a vedením. Supervize pomáhá vyjasnit si strukturu organizace, její fungování a pravidla řízení (Havrdová, 2011).

Supervize může probíhat v nebo vně organizací- interně nebo externě (Havrdová, 2011). Hawkins (2004) přináší dělení supervize na výukovou (zaměřeno na

vzdělávací funkci supervize), výcvikovou, řídící (supervizor je zároveň nadřízeným supervidovaných) a poradenskou (rozebírání otázek týkajících se práce s klienty, supervizor není ani instruktor, ani nadřízený). Jiným základním dělení je dělení na individuální a skupinovou (Matoušek, 2008). Specifickou formou supervize může být vzájemná konzultace dvou kolegů (supervize dvou kolegů s podobným rozsahem zkušeností), intervize (supervizní setkání skupiny bez supervizora) nebo autovize (proces sebereflexe pracovníka) (Matoušek, 2008). Všechny druhy supervize mají svůj význam a mohou probíhat na jednom pracovišti či u jedné osoby paralelně, nezávisle na sobě.

Asi nejpřínosnější formou supervize pro tým kolegů z určitého pracoviště je supervize skupinová (přestože i supervize individuální je pro práci daného pracovníka významná). Hawkins (2004) uvádí několik výhod skupinové supervize oproti supervizi individuální. Jde o tyto výhody:

- Ekonomické využití času a financí
- Podpůrná atmosféra, ve které dochází ke zjištění, že ostatní čelí obdobným problémům
- Supervidovaní navzájem těží ze svých reflexí, zpětných vazeb a příspěvků, nejen z toho, co přináší supervizor
- Možnost zjistit, jakým způsobem, zda stejně emočně či intuitivně, ostatní kolegové reagují na daný materiál
- Skupina nabízí širší škálu životních zkušeností, větší empatickou škálu, čímž vzniká větší šance, že se někdo dokáže vcítit jak do supervidovaného, tak do klienta.

Oproti individuální supervizi ta skupinová neodráží dynamiku terapie individuální, nýbrž má dynamiku svou, skupinovou. Není vždy lehké tuto dynamiku řídit správným směrem k očekávanému cíli. Silným argumentem pro supervizi individuální je i množství času, které je při ní jednotlivci věnováno (Hawkins, 2004).

Druhem skupinové supervize je supervize týmová. Jde o druh supervize, při které jsou supervidovaní členové téhož pracovního týmu a jsou tedy v pravidelném kontaktu i mimo supervizní setkání (tamtéž) „Považujeme tým za entitu, jenž je něčím více, než jen součtem částí, má svou vlastní osobnost a vlastní psychický život. Někteří

autoři ji označují jako „týmovou kultura“ nebo“týmovou dynamiku“ (Hawkins, 2004, str. 140).“ Tento druh supervize směřuje k podpoře činnosti týmu jako celku, k efektivitě týmu a tím i celé organizace (Matoušek, 2008).

Specifickou formou supervize je supervize mezi kolegy. Je vhodná v případě, že pracoviště nemůže získat odborného supervizora (z finančních či geografických důvodů), a nebo když vedoucí nemá čas ani požadované schopnosti pro to, aby sám supervizi vykonával (Hawkins, 2004). Skupina, která se k supervizi schází by měla sdílet společné hodnoty, měla by hovořit stejným jazykem či sdílet systém přesvědčení. Zároveň by ale neměla být příliš homogenní, aby tak přicházela o bohatství vzdálenějších perspektiv. Tím, že skupina nemá jasného vedoucího, je potřeba, aby si vytvořila jasná pravidla a strukturu (Hawkins, 2004).

Podmínkou dobré supervize je otevřenost organizace ke změnám a vůle pracovníků dělat věci jinak. Důležitá je důvěra pracovníků k supervizorovi (Havrdová; Čierná; Matoušek in Matoušek, 2008). K supervizi vždy dochází v kontextu nějaké organizace. Organizace může ovlivnit to, jestli vůbec budou na pracovišti supervize probíhat, to, jakou budou mít podobu a průběh. Vždy nepřímo zasahuje organizace a její kultura do průběhu supervize a to skrze pracovníky, kteří přináší své dojmy, emoce, vztahy v rámci organizace a k organizaci. Organizace určuje (ať už přímo nebo nepřímo) to, kde se supervize bude odehrávat, kdo bude supervidovat, jak často bude supervize probíhat, jak důležitě budou sezení vnímána, jakou budou mít v pracovním procesu prioritu (Hawkins, 2004).

6. Empirický výzkum

6.1 Cíl výzkumu

Cílem mého empirického výzkumu bylo zjistit, jakým způsobem se vedoucím pracovníkům oddělení SPOD při úřadech obcí s rozšířenou působností daří vytvářet prostředí, ve kterém by sociální pracovnice či kurátoři (dále jen pracovníci), jež jsou pracovníky těchto oddělení, zvládaly nadměrnou pracovní zátěž, jež je důsledkem nadměrného počtu případů, kterým se musí věnovat. Při vedení výzkume jsem se snažila zjistit, jaké zdroje vedoucí pracovníci oddělení SPOD využívají pro vytváření vhodného pracovního prostředí pro své pracovníky, zda se v jejich stylu vedení promítají techniky vedení a řízení z oblasti managementu. Kromě toho jsem také zjišťovala, zda využívají nástroje supervize a případových konferencí, které by měly být nově zaváděny na všech pracovištích SPOD. Prostřednictvím hloubkových rozhovorů jsem zjišťovala, zda vedoucí přichází s kreativními řešeními stávající situace, či zda sdílí své zkušenosti a jinými odděleními SPOD. Důležitým cílem práce bylo zjistit, zda a jak se vedoucím pracovníkům daří vytvářet dobrý pracovní kolektiv, udržovat se svými pracovníky vzájemně dobré vztahy a v dostatečné míře s nimi komunikovat. Klíčové bylo zjistit, zda jsou vedoucí pro své pracovníky oporou a pomocí.

S vedoucími pracovníky jsem se v rozhovorech zaměřovala na tyto oblasti:

- Syndrom vyhoření
- Množství práce ve vztahu ke kvalitě práce
- Přijímání a zaškolování nových pracovníků
- Osobní rozvoj pracovníků
- Supervize
- Způsoby řešení problémů
- Atmosféra na pracovišti
- Pracovní prostředí
- Administrativa a její význam při práci
- Případové konference
- Osobnost vedoucího pracovníka

Kromě zjištění na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky oddělení SPOD bylo cílem výzkumu zaměřit se také na samotné pracovníky. Chtěla jsem zjistit to, jak se v pracovním prostředí cítí, v pracovním kolektivu, zda a jak vnímají podporu vedoucího pracovníka při výkonu práce, jakou vidí jeho úlohu při vytváření dobrého pracovního prostředí. Dále jsem zjišťovala kde hledají pomoc při řešení problémů různého charakteru a jaké jsou jejich zdroje pro zvládání pracovní zátěže. Oblasti otázek pro tyto pracovníky byly stejné jako pro vedoucí pracovníky.

Třetím hlavním úkolem pro tento výzkum bylo porovnat výpovědi vedoucích pracovníků s výpověďmi jejich pracovníků a tím získat obrázek toho, jak se na daných odděleních SPOD vypořádávají se složitou situací, kterou je nadměrné množství práce a její náročnost.

Oblasti otázek jako pro vedoucí pracovníky, tak pro pracovníky jsem vybírala na základě Matouškova vymezení charakteristik pracoviště, které přispívá k rozvoji syndromu vyhoření (Matoušek, 2008)

6.2 Metody výzkumu

Pro svůj výzkum jsem zvolila metodu kvalitativních strukturovaných rozhovorů. (Hendl, 2008) Své otázky jsem rozdělila do jedenácti okruhů, v rámci kterých jsem položila vždy tři až sedm otázek. Každý z rozhovorů trval přibližně hodinu s tím, že rozhovory s pracovníky byly vždy kratší než rozhovory s vedoucími pracovníky. Rozhovory jsem dělala zvlášť s vedoucími pracovníky a zvlášť s pracovníky.

Všechny rozhovory kromě jednoho jsem prováděla formou osobního kontaktu s pracovníky na jejich pracovišti. Pouze v jednom případě mi pracovnice, která na osobní rozhovor neměla dostatek času, poslala odpovědi e-mailem vyplněním do archu s otázkami.

6.3 Výzkumný vzorek

Prvotní myšlenkou bylo v empirické časti uvést dva příklady dobré praxe a dva příklady špatné praxe. Znamenalo by to, že před samotným oslovením jednotlivých

oddělení SPOD s žádostí o rozhovor bude potřeba zjistit, která z pracovišť SPOD jsou dobrým příkladem toho, jak by pracoviště mělo fungovat, a která spíše spatným. Takovéto zmapování bylo s mými možnostmi téměř nemožné. Ačkoliv jsem se s využitím různých kontaktů snažila zjistit, jaký je stav na různých pracovištích, nedobrala jsem se uspokojivých odpovědí, na základě kterých bych vybrala pracoviště pro výzkum.

Rozhodla jsem se tedy místo toho vybrat čtyři pracoviště SPOD, jež by zastupovala čtyři různé kraje a zároveň aby se rozlišovala v poměru množství klientů na jednoho pracovníka. Dvě oddělení jsem oslovila na základě doporučení a dvě jsem vybrala na základě výsledků statistické ročenky MPSV za rok 2011. Vybrala jsem kraje a pracoviště, kde jsem předpokládala, že budou mít pracovnice velké množství klientů.

Dvě pracoviště, která jsme pro výzkum vybrala, odmítla poskytnout rozhovor. U jednoho pracoviště bylo důvodem nadměrné množství práce a nedostatek času, druhé pracoviště mělo zakázané poskytovat rozhovory studentům pro jejich práce.

Nakonec tedy můj vzorek zahrnoval čtyři pracoviště SPOD, v rámci kterých jsem udělala 8 rozhovorů, na každém vždy s vedoucím oddělení a s jedním pracovníkem.

Telefonicky jsem oslovila vybraná pracoviště a dohodla si schůzku s vedoucími oddělení. Po skončení rozhovoru jsem vedoucího oddělení požádala, zda mohu oslovit některého z pracovníků. Ve třech případech vedoucí oslovil konkrétní osobu s žádostí, zda by mi poskytla rozhovor. V jedno případě jsem daného pracovníka šla oslovit sama. Výběr pracovníků závisel vždy na tom, kdo byl zrovna přítomný na oddělení. Většina pracovníků byla v době mé přítomnosti mimo oddělení.

Všichni vedoucí oddělení byli ženy. Ve vzorku běžných pracovníků byl jeden muž, jinak tři ostatní byly také ženy.

6.4 Závěry výzkumu

6.4.1 Charakteristika pracovišť

Pracoviště 1

Pracoviště je ve městě s více než 100 000 obyvateli. Sociálních pracovnic je na daném oddělení 13, kurátorů 6 a k tomu vedoucí. Vedoucí pracovnice je na oddělení od roku 2001, ve funkci vedoucí je od roku 2008. Vzdělání má vysokoškolské. Sociální pracovnice, se kterou jsem vedla rozhovor, byla na oddělení od roku 2010, vzdělání měla vysokoškolské.

Pracoviště 2

Oddělení se nachází na úřadě města se skoro 70 tisíci obyvateli. Na oddělení je celkem 16 sociálních pracovníků a kurátorů. Informace o vedoucím pracovníku bohužel nemám. Pracovnici, jež mi poskytla odpovědi ale je 47, na oddělení je od roku 2003. Vzdělání má vyšší odborné. Jde o pracoviště s velmi vysokým počtem případů na pracovníka. Vedoucí odhaduje, že každá z pracovnic má 700 až 800 případů, kterým se věnuje. Na tomto oddělení probíhal rozhovor v poměrně velkém časovém tlaku, ze všech zkoumaných pracovišť působily pracovníci nejvytíženěji.

Pracoviště 3

Třetí pracoviště se nachází ve městě s počtem obyvatel něco málo pod 20 tisíc. Oddělení má 8 pracovnic včetně kurátorů. Počet dětí na jednoho pracovníka je u sociálních pracovníků 553 a kurátorů 450. Vedoucí pracovnice pracuje na tomto oddělení od roku 2000, v pozici vedoucího je od roku 2008. Vzdělání má vysokoškolské. Pracovnice, se kterou jsem vedla rozhovor, je na oddělení 7 let a vzdělání má vyšší odborné.

Pracoviště 4

Město, ve kterém se pracoviště nachází, má kolem 90 tisíc obyvatel. Na oddělení pracuje 22 sociálních pracovníků kurátorů. Vedoucí pracovnice je na oddělení od roku 2003, ve vedoucí pozici je od roku 2007. Vzdělání má vysokoškolské a je jí 41 let. Pracovník jejího oddělení, se kterým jsem vedla rozhovor, je na oddělení 5 let, je mu 42 let a vzdělání má vysokoškolské. Průměrně pracuje jeden pracovník asi se 170 spisy.

6.4.2 Syndrom vyhoření

P1

Podle slov vedoucí na pracovišti nikdo se syndromem vyhoření není

Pracovnice zmiňuje, že ví o 2 až 3 lidech, kteří příznaky vyhoření mají. V minulosti museli 2 pracovníci z důvodů vyčerpání odejít. V případě pociťování vyčerpání či vyhoření, pracovnice uvádí, že by pomoc hledaly u vedoucí.

P2

Z důvodů vyhoření musely, jak uvádí vedoucí pracovnice, v nedávné době pracoviště opustit dvě pracovnice. Syndrom se u nich projevoval klasickým způsobem. O svém vyhoření mluvili otevřeně, řešily to i na supervizích.

Pracovnice uvádí, že vedoucí zajišťuje podporu v této oblasti pomocí supervize, intervize nebo školení.

P3

Syndromem vyhoření na pracovišti podle vedoucí pracovnice nikdo netrpí. To potvrzuje i pracovnice.

P4

Vyčerpání podle vedoucí pracovnice pociťují hlavně pracovnice před odchodem do důchodu. Pracovníci nachází povzbuzení při občasných dvoudenních vzdělávacích výjezdech, které nabízí setkání v neformální prostředí. Při výjezdech jsou dělány teambuildingové aktivity.

Shrnutí

Nikdo z dotazovaných netrpěl syndromem vyhoření. Přesto na třech ze čtyřech zkoumaných odděleních SPOD se syndrom vyhoření vyskytoval. Pomoc byla pracovníkům nabízena zejména při supervizích, intervizích a skrze školení. Pracovníci o těchto možnostech věděly.

Vedoucí pracovníci by měli usilovat o zajištění pravidelných supervizí a nejlépe také intervizí pro své pracovníky a dbát o jejich školení.

Vedoucí pracovník pracoviště 4 (VP4): „Pak je to i u těch kolegyň, který už jsou v tý oblasti dlouhodobě a je to třeba před důchodem. Takovéto, že člověk už na to nemá to zvládnout a ty změny, ta práce je náročná, ta doba to s sebou nese. Pak to vědomí chci do toho důchodu. Třeba pro ty starší kolegyně i ta supervize může být zdrojem stresu. Tak je to takový dvojaký. Nemyslim si, že by ta supervize spasilo všechno. Myslim si, že je zložitý motivovat lidi v tom starším věku, aby šly do něčeho s nadšením.“

6.4.3 Množství práce ve vztahu ke kvalitě práce

P1

Vedoucí pracovnice uvádí, že pracovnice musí kvůli množství práce pracovat přesčas, nemají dostatek času na návštěvy v rodinách. Pracovnice při práci padají do rutiny. Pracovnice uvádí, že nestíhají dělat práci tak, jak by si představovaly. Práce je hektická, ubývá práce v terénu, více času tráví pracovnice v kanceláři.

Pracovnice uvedla, že v současné době pracuje asi se 130 klienty. Vedoucí souhlasí, že by bylo potřeba mít na pracovišti přibližně o 1/3 více pracovníků. V současné době žádá o nové pracovníky.

P2

Množství případů, kterým se pracovníci musí věnovat snižuje množství času na jednoho klienta. Řešením je podle pracovnice zákonem daný limit případů, kterému se pracovnice nejvýše může věnovat.

Pracovnice vidí řešení v přijmutí nového pracovníka. Nadměrnou zátěž se snaží vyrovnávat relaxací a odpočinkem ve volném čase.

P3

Vedoucí pracovnice souhlasí s tím, že se pracovnice cítí přetíženi množstvím práce. Zároveň dodává, že to není jen práce samotná, ale i další vzdělávání či péče o rodinu, co přidává na tom, že teď všechny pracovnice prochází náročným obdobím.

Zátěž je v tom, že jsou pracovnice často v konfliktu s klienty, kde se projevuje spousta emocí. Vedoucí pracovnice, podle slov pracovnice, pomáhá v tom, že nabízí konzultace k případům.

P4

Co se týče přetížení, tak pracovnice vidí velký problém v současné době mimo jiné v tom, že je spousta nových věcí.

Přetížení se promítá do toho, že pracovníci jsou nuceni volit mezi tím, co je akutní a tím, co může počkat. V souvislosti s množstvím práce vedoucí pracovnice žádá o navýšení počtu pracovníků o čtyři.

S nutností přehodnocovat důležitost případu a volit mezi tím, co je menší patologie a to posunout souhlasí a pracovník, s nímž jsem rozhovor vedla. Řešení vidí v přijetí nových pracovníků.

Shrnutí

Pracovníci všech oddělení SPOD si stěžovali na velké množství práce. Rizikem velkého množství případů, se kterými musí pracovníci pracovat je, že pracovníci padají do rutiny, musí slevovat ze svých nároků, snižuje se čas na jednoho klienta. Přetížení nutí pracovníky volit mezi tím, co je akutní a tím, co může počkat.

Jako řešení uvádí pracovníci přijetí nových pracovníků, zavedení standardů na počet případů na jednoho pracovníka. Dvě pracoviště uvedla, že v současné době žádají o nové pracovníky. Jedno pracoviště přijalo nové pracovníky v nedávné době.

Vedoucí pracovník může pomoci tak, že bude usilovat o navýšení poštu pracovníků, anebo tam, kde to není možné, by měl v dostatečné míře poskytovat konzultace pracovníkům při řešení případů.

6.4.4 Přijímání a zaškolování nových pracovníků

P1

Standardně je novému pracovníkovi dán 1 měsíc, kdy je intenzivně zaškolován. Poté má přibližně půlroční ochranou dobu, kdy je mu poskytovaná

podpora a pomoc podle potřeby. Na zaškolování nového pracovníka se podílí celé oddělení.

Pracovnice souhlasí, že byla při přijetí na pracoviště dobře vyškolena. Na pracovišti fungovala vzájemná pomoc. Primární jí zaškolovala kolegyně v kanceláři.

P2

K zaškolování pracovníků dochází pod vedením mentora vždy po dobu 3 měsíců.

P3

Při zaškolování vždy jeden z kolegů vykonává nad novým pracovníkem dozor. Zaučuje pracovníka a vede ho. Vedoucí slouží jako konzultant.

Pracovnice potvrzuje, že byla na pracoviště dobře uvedena a že jí zaškolovala kolegyně, se kterou sdílí kancelář.

P4

Na pracovišti funguje tříměsíční systém adaptace. Vedoucí oddělení s daným pracovníkem stanovuje konkrétní termíny na dosažení nějakých cílů v zaučování. Pracovník má dva garanty, jednoho staršího a druhého sobě věkově blízkého. Garanti jsou rádci v kauzách, napomáhají ve všem, jak je potřeba. Na tyto tři měsíce navazuje klasický roční individuální plán.

Pracovník potvrzuje, že byl při nástupu na pracoviště dobře zaškolen.

Shrnutí

Všichni pracovníci se shodují, že byly na pracoviště dobře uvedeni a zaškoleni. Na třech pracovištích trvá zaškolení 3 měsíce, na jedno trvá zaškolení intenzivně 1 měsíc a poté je poskytnuta půlroční ochranná lhůta. Novému pracovníku je ve 3 případech přiřazen garant či mentor, vždy jde o kolegu z kanceláře. Jedno pracoviště poskytuje garanty dva.

Při zaškolování pracovníků figurují vedoucí jako konzultanti. Je důležité, aby pracovníci byli na pracoviště dobře přijati a nástup jim byl co nejvíce usnadněn.

6.4.5 Osobní rozvoj pracovníků

P1

Na tomto pracovišti neměli pracovníci vypracované plány osobního rozvoje. Pracovníci měli dán počet hodin školení, které musí absolvovat, neměly ale vypracovaný plán na tato školení.

Pracovnice uvádí, že není čas a prostor na to plán vypracovávat. Ani sama nemá představu, jak by takový plán měl vypadat a co by měl obsahovat.

P2

Plán osobního rozvoje pracovníci mají. Sestavuje ho vedoucí odboru spolu s daným pracovníkem. Plán zahrnuje školení, další vzdělávání. K pravidelnému hodnocení dochází jednou za rok formou pohovorů a individuálního hodnocení plánu s pracovníkem na personálním oddělení magistrátu.

Pracovnice dodává, že jí plán pomáhá zlepšovat práci, kterou dělá.

P3

Pracovníci mají vypracovány plány osobního rozvoje vždy na 3 roky. Na sestavení plánu se podílí vedoucí odboru, vedoucí oddělení a daný pracovník. Plán zahrnuje jen plán vzdělávání.

VP3: „Je potřeba vzdělávat, je potřeba hodně vzdělávat, je potřeba, aby každý pracovník minimálně absolvoval psychoterapeutický výcvik, aby se dokázal podívat sám na sebe a nepřenášel si to z tý svý osobnosti na klienta. To si myslím, že by bylo dobrý, ovšem je to velmi finančně nákladný. Předpokládám, že ty prostředky na to, aby každá druhá šla do terapeutického výcviku ,který stojí dneska nějakých 100 000, na si prostě myslim, že město prostředky nemá.“

P4

Každý z pracovníků má plán osobního rozvoje, který zahrnuje plán vzdělávání. Jednou za rok dochází k hodnocení tohoto plánu.

VP4: „Máme nastavený systém každoročního hodnocení. Já ho pojímám nejenom jako hodnocení práce a výsledků, kvality a kvantity, ale vnímám to hodnocení jako takovou motivaci člověka- co se mu daří, v čem je dobrý, co by třeba on chtěl změnit, na jakou oblast, protože tady třeba taky, v tý agendě, se dají najít zajímavá témata, která pro toho člověka mohou být tou změnou v té každodenní obří rutině (i když ta naše práce nikdy nebude o rutině), ale je to takové vybočení, kdy on může dostat nějakou zodpovědnost za třeba nějaký dílčí projekt, který mu tu práci trochu spestří a žije i pocit „jo, tohle se mi podařilo". Takže vymýšlet takový příležitosti společně s tim člověkem, aby to pro něho bylo o něčem jiném. To jsou takové ty zásadní věci v té práci s člověkem."

Shrnutí

Plán osobního rozvoje mají vypracováni pracovníci třech pracovišť. Plán vždy zahrnuje školení a vzdělávání. Ve dvou případech byl sestavován na 1 rok, v jedno případě na 3 roky. Vždy docházelo k pravidelné kontrole plánu, a to s vedoucím odboru. Pouze v jednom případě vedoucí oddělení uvedl, že s pracovníkem plán také prochází.

Vedoucí se shodují v tom, že je potřeba pracovníky vzdělávat. Pracovníci potvrzují, že je pro ně důležité mít plán vzdělávání. Vedoucí pracovníci by měli dbát o důsledné vypracovávání plánu rozvoje se svými pracovníky a zároveň také o pravidelné hodnocení naplňování plánu.

6.4.6 Supervize

P1

Na pracovišti probíhaly supervize v minulém roce v rámci projektu Sirius. Supervize probíhala pod vedením dvou supervizorů a byla formou skupinové supervize. O individuální supervizi nebyl zájem. V současné době na pracovišti supervize není z finančních důvodů ačkoliv by vedoucí pracovnice supervizi na pracovišti ráda měla. Ideál by podle ní byl jednou za tři měsíce. Supervize každý měsíc, tak jak jí měly minulý rok, je podle ní zbytečně často. Přínos supervize vidí vedoucí v možnosti ověřit si v kolektivu druhých kolegyň správnost postupu při práci.

Pro sociální pracovnici je přínos supervize v možnosti požádat o konzultaci, získat odborný pohled někoho z vnějšku. Byla by ráda, kdyby tu supervize pokračovala.

P2

Supervize na pracovišti probíhá pravidelně již od roku 2003. Probíhá každý měsíc pod vedením externího psychologa. Supervize je týmová. Pracovníci ale mají možnost mít i supervizi individuální. Kromě toho každé ráno probíhá na oddělení intervize. Vedoucí vidí, že supervize mají pozitivní přínos pro pracovníky, zejména možnost společně řešit kazuistiky.

Pracovnice doplňuje informace, že supervize není povinná, ale sama se jí, pokud může, účastní. Souhlasí, že supervize nabízí pomoc při řešení konkrétních případů.

P3

Na pracovišti probíhaly v minulém roce supervize v rámci programu Sirius. Pracoviště na to navázalo i po skončení programu. Supervize probíhají jednou za dva měsíce. Oddělení si je hradí samo. Supervize tu probíhá týmová a individuální. Zároveň každý den ráno mají na pracovišti půlhodinové intervize. Supervize jsou dobrovolné, ale účastní se jich všichni pracovníci. Vedoucí si uvědomuje, že supervize slouží jako prevence syndromu vyhoření.

VP3: „Z těch dotací je možno hradit i naše supervize. To znamená, že my máme supervize, který hodnotim jako dobrý […] Já jako vedoucí na některé SV chodim, na některé nechodim, protože si myslim, že podřízení si potřebují říct něco k mojí osobě nebo něco, prostě že u všeho nemusim být. To si myslim, že nám tady funguje docela dobře.“

Pracovnice při supervizích nachází podporu a možnost získat nový náhled na věc.

P4

Na oddělení probíhají pravidelné supervize již minimálně 6 let. Probíhá jednou za 2 měsíce. Supervize je povinná pro všechny pracovníky, ale ne všichni musí být v jejím průběhu aktivní. Supervize je na pracovišti skupinová i individuální. Vedoucí pracovnice se týmových supervizí nezúčastňuje. Má svou supervizi individuální.

VP4: „Já to vnímám jako velmi důležitou věc, už jako součást té práce. Oni mají možnost z té běžné agendy na 3 hodiny mají možnost o sobě, o svém prožívání té práce prostě mluvit a někdo se jim věnuje. Takže myslim si ,že to je dobře. Ne každý z těch kolegů to vnímá jako pro sebe důležitou věc. Nechť je to respektováno. Ne každý to ale vnímá jako to něco, co ho v té práci obohacuje."

Přínos supervize vidí pracovník ve společně stráveném času s kolegy.

P4: "Pro mě osobně je přínos v tom, že na sebe s kolegyněma nemáme moc času a když se takle setkáme, tak můžeme zjistit, že máme stejný problémy, že narážíme všichni na stejný problémy. Že si miyslim, že mám nějaký individuální pocit ohledně nějaké kauzy, že nezvládám, nebo ohledně nějakých postupů, tak ta supervize je dobrá v tom, že člověk zjistí, že jednak v tom není sám, jednak že společně můžeme najít nějaké řešení. Vzájemně se povzbudit., jako že jsme lidi, že jsme sice profesně sociální pracovníci OSDPOu, ale jsme lidi."

Shrnutí

Na dvou ze čtyř pracovišť probíhají supervize již déle než 6 let. Dvě zbylá pracoviště získala první zkušenost se supervizí v minulém roce díky projektu Sirius. Na třech pracovištích probíhají supervize i dnes. Z finančních důvodů neprobíhají supervize na jednom z pracovišť. Všechna pracoviště mají zkušenost se skupinovou supervizí, některá s individuální. Na jednotlivých pracovištích probíhají supervize v různých časových intervalech.

Přínos supervize vidí pracovníci v tom, že umožňuje ověření správnosti postupu při řešení případu popřípadě společné řešení kazuistik, možnost konzultace

s odborníkem odjinud. Dále supervize nabízí podporu a slouží jako prevence syndromu vyhoření. Supervize byla dále uváděna jako důležité místo pomoci při vyrovnávání se se syndromem vyhoření.

Je důležité, aby pracoviště zajišťovala svým pracovníkům supervize. Přínos supervizí pro pracovníky osobně, ale i pro celý tým je jednoznačný.

6.4.7 Způsoby řešení problémů

P1

V případě řešení nějakých problému se pracovnice mohou obracet na vedoucí pracovnici nebo vedoucí odboru. Vedoucí odboru 2x do roka organizuje kolečko, kde se setkává s pracovníky úřadu a ptá se na to, jak se pracovníkům pracuje, jak se cítí.

Pokud jde o odbornou konzultaci, na oddělení je k dispozici právník, nebo je možné to probrat při intervizi. Poradenství pro pracovníky by mohlo být rozsáhlejší, pomohly by supervize.

VP: "To víte, že bych pro ně měla ráda i ty supervize. Kdyby byly ještě navíc ty supervize, člověk si tam má možnost oddechnout, tak to by pak stačilo."

Pracovnice při řešení problému si nejdříve snaží pomoci sami nebo mezi kolegyněmi. Pracovnice uvádí, že na pracovišti může o svých problémech hovořit otevřeně. V případě, že potřebuje odbornou pomoc, mluví o tom při intervizi či s právníkem na oddělení. Nápomocné jsou i případové konference. Pracovnice uvádí, že se vždy najde řešení.

P2

Vedoucí uvádí, že v případě řešení nějakého problému se pracovníci mohou s důvěrou obracet na ní. Přichází často. Každé ráno mohou vše řešit při intervizi, dále při supervizi, anebo mohou pracovníci využít psychologickou pomoc spřáteleného střediska. Na pracovišti funguje vzájemná pomoc mezi pracovníky. Podle vedoucí je poradenství dostatečné. Doplňuje to i nabídka individuálních supervizí.

Pracovnice se v případě potřeby obrací na zkušené kolegyně. O svých problémech může mluvit „jak s kým“. Pomoc je podle ní odborná, aktuální a přiměřená. Přesto uvádí, že si nemyslí, že by vedoucí pracovník dostatečným způsobem reagoval na potřeby pracovníků v této oblasti. Neví ale, co by se mohlo zlepšit.

P3

Podle slov vedoucí mohou pracovníci v případě potřeby hledat pomoc u ní, na supervizi či u vedoucího odboru. Problémy, na které naráží při práci, mohou konzultovat na pracovišti případně ona, jako vedoucí, to konzultuje s jinými pracovištěm SPOD. Podle vedoucí jsou nabízené poradenství a pomoc dostatečné.

Pracovnice souhlasí, že při řešení problémů či konfliktů se obrací na kolegyně nebo na vedoucí, a že s nimi může hovořit o čemkoliv. V případě potřeby odborné pomoci se obrací na starší kolegyně nebo vedoucí. Pomoc je podle ní dostatečná.

P3: “Kdykoliv je nějakej problém, tak to jde řešit. Neřekne: já nemám čas. Vidí to i kolikrát sama a sama od sebe jde, a nemusíme jí to říkat.“

P4

Pomoc při řešení různých problémů se mohou pracovníci podle vedoucí pracovnice obrátit na své kolegy nebo na ní. V případě, že řeší problém technického rázu, funguje na celém úřadě systém Servisdesk. To je interní počítačový program, kam je možno zadávat požadavky, které se dostanou do technického oddělení. Pokud mají pracovníci potřebu konzultovat svou práci s vedoucí, mohou tak učinit během konzultačního odpoledne, které má vedoucí každou středu. Vedoucí uvádí, že je těžké poskytovat individuální konzultace všem a vždycky vzhledem k velkému počtu pracovníků na oddělení. Limituje jí čas. Vnímá ale, že by „nováčci“ potřebovali konzultací více.

Pracovník sám v případě potřeby postupuje tak, že pokud se mu nepodaří najít si sám potřebné informace, obrací se na své kolegy a nakonec případně na vedoucí. Z jeho pohledu je poskytovaná pomoc dostatečná.

Shrnutí

Při řešení problémů různého druhu se na všech pracovištích pracovníci obrací zejména na své kolegy (starší a zkušenější) a poté na své vedoucí. V případě potřeby je možné se obrátit na vedoucího odboru.

Pokud jde o odborné poradenství, je to stejné, jako u předchozího, tedy pomoc hledají pracovníci nejdříve sami mezi sebou a poté jdou za vedoucím oddělení. Na jednom oddělení je pracovníkům k dispozici právník. Jedno oddělení má spolupráci se střediskem, jež nabízí psychologickou pomoc.

Pouze na jednom pracovišti respondentka uvedla, že by pomoc a poradenství na pracovišti mohlo být lepší. Ostatní se shodli na tom, že je dostačující.

Z rozhovorů vyplývá, že vedoucí pracovník hraje důležitou úlohu při řešení problémů vzniklých při výkonu práce, i když ne zásadní. Vedoucí je pro pracovníky důležitý při konzultaci případů. Menší úlohu hraje při řešení konfliktů mezi kolegy, kde je upřednostňován přístup „hned si vše vyříkat“.

Je důležité, aby vedoucí pracovník na pracovišti fungoval jako poradce a konzultant a aby byl svým pracovníkům v dostatečné míře k dispozici, zejména jde-li o odborné poradenství.

6.4.8 Atmosféra na pracovišti

P1

Na otázku, jakým způsobem vedoucí pracovnice pomáhá k vytvoření dobrého pracovního kolektivu, vedoucí uvedla, že jsou to pravidelné intervize, společné aktivity mimo pracoviště a přátelský kontakt.

Jako silnou stránku pracoviště vedoucí vidí to, že má kolem sebe odborníky, silné individuality schopné samostatně pracovat. Dále také to, že jsou namíchaný kolektiv co se věku týče. Uvádí, že tým funguje jako jeden celek. Slabou stránkou je to, že jsou na oddělení jen ženy.

Pracovnice souhlasí, že je silnou stránkou pracoviště to, že je tu pestré zastoupení, ať už věkové, tak zkušenostní, že nejsou jednotvárný kolektiv. Jako slabinu vidí to, že jich je málo.

P1: „Z té lidské stránky určitě máme dobrý kolektiv. Ja si myslim, že silný stránky jsou jako že jsme tady takový pestrý zastoupení, ať už věkoví, tak zkušenostní, že nejsme jednotvárný kolektiv.“

P2

Podle vedoucí je na pracovišti dobrý kolektiv, kde mezi sebou všichni vychází. Tvoří dobrou partu. Silné stránky týmu jsou soudružnost, dále to, že pracovníci chodí rádi do práce, také hodnotí jako silnou stránku to, že jsou všichni proškolováni, že se účastní různých školení. Vedoucí má pocit, že atmosféra na pracovišti dovoluje beze strachu říct, co si kdo myslí. Podle ní nejsou mezi kolegy konflikty.

S tím, že na pracovišti panuje dobrá atmosféra souhlasí i pracovnice. Silné stránky týmu jsou podle ní kamarádství a kolegialita. V případě, že mezi pracovníky vzniknou konflikty, pracovnice volí techniku vyříkat si to. Vedoucí při řešení konfliktů nijak nefiguruje. Stmelení týmu by mohlo pomoci více volnočasových, společných aktivit. Při vytváření dobrého kolektivu vedoucí figuruje „občas organizací.“

P3

Intervize, které na pracovišti probíhají každé ráno, podle slov vedoucí pomáhají vytvářet dobrý pracovní kolektiv.

VP3: „Já sama o sobě nemůžu říct, jak si mi daří vytvářet kolektiv, to se budete muset zeptat kolegů. Já prostě si myslim, že informace se maj předat, jsem pro osobní styk, pro osobní komunikaci, pro osobní předávání zkušeností. Já jsem člověk, který ten kontakt na přímo má rád. Každé ráno se scházíme, rozdělujem poštu, probíráme, co je novýho, kdo kam půjde, složitý případy. Pak samozřejmě během celého dne jsou různě konzultace k různým případům. Jestliže kolegyně něco potřebuje, příjde […] To si myslim, že tady máme nastavený tak, že se nám v tom pracuje dobře.“

Jako silné stránky kolektivu vidí soudružnost, zodpovědnost, loajalitu, toleranci. Jsou podle ní výborný kolektiv, ve kterém se na sebe mohou navzájem spolehnout. Tým tvoří jeden celek. Vedoucí uvedla slova jedné pracovnice, která

řekla, že jsou tu společně „jako v manželství“. Vedoucí uvádí, že zatím nemusela řešit žádný konflikt.

VP3: „Já mám kolektiv směrem ke kolegům, protože mám kolektiv výbornej, mám lidi, na který se můžu spolehnout, který předpokládám ,že si tady věci říkáme jasně a narovinu. Mě se s ním spolupracuje moc hezky.“

VP3: „Já si myslim, že se nám tu podařilo stmelit kolektiv, který funguje velice dobře. Ve svý podstatě se nám tu docela dobře dýchá, a že se nám tady dobře dýchá, tak můžeme i tu práci odvádět docela solidní.“

Pracovnice potvrzuje, že na pracovišti panuje dobrá atmosféra. Silné stránky pracoviště podle ní jsou podpora, empatie a vstřícnost.

P3: „Silný. Silný, tak to můžu říct, že tady je úplně obrovská podpora, empatie, že si vycházíme vstříc ve všem.Jako kolektiv jsme opravdu dobrý, to i pani supervizorka hledala něco a nic nenašla.“

P4

Při vytváření dobrého pracovního prostředí je podle vedoucí pracovnice důležitý lidský přístup, vzájemný kontakt, dělání společných projektů. Silnou stránkou kolektivu je z jejího pohledu to, že tým tvoří kreativní lidí, kteří nemají strach hledat řešení, která by nebyla rutinní. Jako slabou stránku vidí to, že tým tvoří většina žen. Důležité pro správné fungování je, aby tým tvořil jeden celek. Také je důležité řešit problémy narovinu, dostatečně komunikovat.

VP4: „Možná je to lidský přístup, vědět o nich. Já mám nastavený (my jsme velké odd, nás je 22) s tim, že každé ráno si všechny ty kanceláře oběhnu. Je to o tom vidim vás tady, nejseš úplně ve svý kůži nebo oni mi řeknou, co je dneska čeká. Je to o vzájemné komunikaci, prostě o těch lidech, jak se jim daří.“

VP4: „Já jsem workoholik. Ta moje aktivita se přenáší na ten můj tým. Oni mi mají „za zlý“, že to jak jsem pracovitá, že maj pocit, že musej taky hodně pracovat. Ale říkaj, že je to motivuje […] Myslím, že se mi daří pro spoustu věcí to oddělení nadchnout, nějak strhnout. To, že se do toho zapojí třeba jedna třetina, proč ne.“

VP4: „Měli jsme tu kolegyni, která tu práci nedělala dobře a nebylo to o tom vyhoření, spoustu chyb a já jsem odmítala to přehlížet. Ten tým tohle jednoznačně viděl. Byly tam extrémní chyby. Kolegové to vnímaly jako- takle to bylo vždycky, s tim se nedá nic dělat. A byla to informace pro celé oddělení: Ne, ona nám všem to tady kazí, protože vy ostatní tady děláte tu práci dobře.“

VP4: „Ano, když je tady nějakej problém, někde to nefunguje, tak i za cenu toho, že to je nepříjemný, ty věci velmi pečlivě řešim, nenechávat to být.“

Podle pracovníka na pracovišti panuje dobrá atmosféra, jsou společně dobrý tým. Silnými stránkami jsou profesionalita, zastupitelnost, opora v sounáležitosti. Slabinou je to, že ne všichni pracovníci řeší konflikty ihned a otevřeně. On sám vše řeší hned, face-to-face. Do řešení konfliktů vedoucí zasahuje pouze je-li o to požádána. Při vytváření dobrého kolektivu hraje podle jeho slov vedoucí značnou úlohu, přesto ne naprostou.

P4: „Vedoucí hraje značnou úlohu ve tvoření dobrého kolektivu. Ne hlavní, ale značnou. 60%, není to rozhodující úloha. Je s náma v každodenim kontaktu, se všema kancelářema, takže by poznala, kdyby se něco dělo, už ví, určitě by nám určitym způsobem nabídla pomoc. Kdyby cítila, že by se k tomu postavila nějakým způsobem.“

Shrnutí

Na všech zkoumaných pracovištích panuje podle respondentů dobrá a přátelská atmosféra. Nástroji k vytváření takovéto atmosféry jsou intervize, společné aktivity mimo oficiální pracovní prostředí, přátelské vztahy, lidský přístup, společné

projekty. Silné stránky pracovních kolektivů podle vedoucích pracovníků jsou zejména pestrost kolektivů (věková, zkušenostmi), soudružnost týmu, zodpovědnost pracovníků, loajalita, tolerance, spolehlivost, silná individua schopná samostatné práce. Silné stránky podle pracovníků jsou kamarádství, kolegialita, podpora, vstřícnost, profesionalita, empatie či zastupitelnost.

Slabinami jsou zejména nedostatek pracovníků a to, že týmy tvoří v převážné většině jen ženy.

Pracovníci nevnímaly, že by vedoucí pracovník hrál zásadní úlohu při vytváření dobré atmosféry na pracovišti. Z výpovědí vedoucích pracovníků nicméně vyplývá, že je pro ně důležité, aby spolu s kolegy měly dobré vztahy na bázi přátelství. Tyto vztahy je možno budovat společnými aktivitami mimo pracoviště. To činí na dvou oslovených pracovištích. Z rozhovorů vyplývá, že na všech pracovištích se pracovníci v týmu cítili opravdu dobře a to, jak se v něm cítí jim pomáhalo při zvládání nadměrné pracovní zátěže. Fungující kolektiv tedy hraje zásadní úlohu v tom, zda pracovníci budou do práce chodit rádi i přes to, že je práce náročná.

Vedoucí pracovníci by měli usilovat o budování kvalitních vztahů na pracovišti. Měli by se zajímat o své pracovníky, být s nimi v co nejbližším kontaktu. Měli dbát i o to, jak budovat vzájemné vztahy mimo pracoviště.

6.4.9 Pracovní prostředí

P1

V každé kanceláři jsou dvě pracovnice. V případě potřeby soukromí může pracovník s klientem k samostatné práci využít konzultační místnost. Vedoucí nevidí žádné překážky technického rázu, které by práci znepříjemňovaly. Oddělení má k dispozici i své auto.

P1: „Myslim si, že se tu snažim udržovat takový to zdravý prostředí, to aby se tu děvčata cítili dobře. Snažim se i , pokud to jde, vybojovat jim nějaký benefity. Ale to víte, vždycky to naráží na nějaký finance. Ale když bych se třeba teď podívala do zadu, tak díky tomu, že máme teď tu dotaci ,tak se mi podařilo veškeré kanceláře vybavit novým nábytkem, aby měly to prostředí tak jako. Spíš jsem chtěla, aby se děvčata cítila dobře, aby si to tu užívala.“

Pracovnice uvádí, že je ráda, že jsou v kanceláři dvě. Stěžuje si na pomalé počítače, které občas „spadnou“ a na špatný stav budovy- okna netěsní a v některých kancelářích je buď moc teplo nebo moc zima.

P2

V každé kanceláři jsou dvě pracovnice. K dispozici je na oddělení konzultační místnost, pokud by pracovník potřeboval více soukromí. Pracovní prostředí z hlediska technického je vyhovující, na oddělení je dobré vybavení.

S tím souhlasí i pracovnice. Podle ní se vedoucí v dostatečné míře o tuto oblast stará.

P3

V kancelářích sedí pracovnice vždy po dvou. Vedoucí uvádí, že někdy je problém s nedostatek soukromí pro práci s klientem. Je ale možné využívat výslechovou místnost. Na stranu druhou je dobré, že sedí pracovnice po dvou, že mohou pracovníci jeden od druhého věci naposlouchat, vidět, jak ten druhý jedná.

Pracovnice má názor, že v kanceláři mají dostatek soukromí. Nevidí nic, co by z technických věci narušovalo její práci.

P4

V kancelářích sedí pracovníci po dvou. K dispozici, v případě potřeby mají dvě jednací místnosti. Podle vedoucí je vybavení kanceláří dostačující. V případě, že by byl v něčem problém je možnost to zadat do systému na stížnosti.

I pracovník hodnotí pracovní prostředí jako optimální. Jediné na co si stěžoval, je hluk ruch.

Shrnutí

V zásadě na žádném z pracovišť se nevyskytoval problém s nedostačujícím technickým vybavením kanceláří nebo nevhodným pracovním prostředím. Pracovníci vždy seděli po dvou v kancelářích a v případě potřeby soukromí při práci s klientem byla na každém oddělení k dispozici volná místnost.

Vedoucí se ve všech případech, podle pracovníků, v dostatečné míře starají o prostředí, ve kterých pracovníci pracují. V kancelářích je nový nábytek a jakékoliv jiné problémy se ihned řeší.

6.4.10 Osobnost vedoucího

P1

Vedoucí vidí svou úlohu při vytváření zdravého prostředí, kde by se pracovnice cítili dobře. Snaží se bojovat za benefity, ale ne vždy kvůli financím uspěje. Zejména se snaží vytvářet dobré pracovní prostředí v kancelářích, které díky dotaci vybavila novým nábytkem. Její snahou je, aby se „děvčata“ cítila dobře a užívala si práci.

VP1 „Myslim si, že jsem docela vstřícná, jednak i ke kritice, nemám problém s tim, aby mi děvčata řekly, že si myslej, že by bylo něco lepší udělat, že i to si myslim, že přispívá k takové té dobré atmosféře tady u nás.“

S pracovnicemi je v denním kontaktu. Každé ráno obíhá kanceláře, s pracovnicemi mají každé ráno společné kafe. Snaží se projevovat svůj zájem o ně. Podle svých slov má u pracovnic přirozenou autoritu.

Vnímá ale, že je potřeba navýšit počet pracovníků. Sama se snaží neustále vzdělávat. Když si neví rady, vyhledá pomoc právníka na oddělení nebo se obrátí na kolegyně.

VP1: „Snad mám i takovou tu přirozenou autoritu, nevim. Ty finanční prostředky, to víte, že bych byla radši, protože bych potřebovala navýšit ty pracovnice. Každá ruka dobrá. Jak jsem říkala, tak ty 4, 5, to by bylo ideální. Kdyby nám daly 2, byla bych šťastná.“

VP1 „Nemám problém se jít o radu zeptat i třeba kolegyň. Nemám. Když oni na to budou mít jinej pohled, třeba si z toho taky něco vezmu. Taky nemám problém říct, že to jejich řešení je lepší.“

Pracovnice vidí úlohu vedoucí jako koordinátora, sjednocovatele práce, vyjednavatele. Co se týče komunikace tak uznává, že je vždy potřeba komunikovat víc. Není ale problém v tom, že by vedoucí nechtěla, ale v tom, že má také svou agendu a ne vždy je v kanceláři přítomna. Vedoucí se, podle jejích slov, o pracovníky stará v rámci možností, toho, co je jí umožněno. Vše je o politice a financích a to, že se vedoucí nepodaří něco prosadit, není její vina.

P1: „Tady jsou ty vztahy na bázi přátelství. Určitě to není odměřený, nebo postavený jako autokratický jako, že já jsem tady šéf a vy nic. Myslim, že tady máme demokratickou přátelskou atmosféru."

Pracovnice souhlasí, že je vedoucí odborníkem na svém místě.

P2

Vedoucí vidí svou úlohu zejména při tmelení kolektivu a vztahů. S kolegy komunikuje denně, mohou za ní kdykoliv přijít, má neustále otevřené dveře. Ke kolegům má kolegiální, přátelský vztah. Se všemi si tyká. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra. Co se týče prostředků k zajištění dobrého pracovního prostředí, tak osobnostních prostředků má podle svého soudu dost. Personálních prostředků není dost. Proto žádá vedení magistrátu o dotaci na nové pracovníky. Sama absolvovala školení pro management, nasmlouvává školitele pro pracoviště, tak aby všichni měli dostatečné vzdělání.

Na otázku, zda s pracovníky vedoucí komunikuje v dostatečné míře, odpovídá pracovník: „Spíše ano." Vedoucí má k nimi kladný vztah. Je podle ní odborníkem na svém místě.

P3

Vedoucí pracovnice vidí svou úlohu v tom, že motivuje lidi k práci, snaží se chválit, dbá na osobní komunikaci. S pracovníky se schází každé ráno k intervizi. Konzultace poskytuje kdykoliv. Podle vedoucí má oddělení dostatek financí díky dotacím. Sama se stále vzdělává, usiluje o vlastní růst.

Pracovnice potvrzuje, že s nimi vedoucí komunikuje v dostatečné míře, kdykoliv. Podle ní se vedoucí v dostatečné míře stará o potřeby pracovnic a pracovní podmínky. Vedoucí je v jejích očích každopádně odborníkem na svém místě.

VP3: „Já mám jedno obrovský štěstí, jednu velikou výhodu, můžete se zeptat kolegů, že ten pracovní kolektiv je tady podle mého názoru opravdu skvělej, opravdu jsou to skvělý lidi, který jsou tady sehraný a já se na ně můžu spolehnout. Tím pádem se i mě mnohem líp pracuje.“

VP3: „Tahle práce je sama o sobě dost náročná a mezilidsky si tady dělat ještě nějaký. „Je to skoro jako manželství“, tady těch našich 8 pracovníků. Jsme tady skoro víc než doma. Važme si toho, buďme k osobě tolerantní, upřímní, a buďme rádi, že takový kolektiv máme.“

VP3: „Já jsem typ vedoucí toho měkčího kalibru. Já se spíš snažím chválit, motivovat, povzbuzovat. Na supervize kolektivní chodim, protože si velmi dobře uvědomuje, že se na některej problém můžu dívat úplně jinak, než někteří moji kolegové. Supervize mi pomůže, abych viděla, co ten pracovník, abych věděla, jak ho můžu motivovat, abych mohla říct, tak to zvládneme takle a takle.“

P4

Při vytváření dobrého pracovního prostředí vedoucí figuruje v úloze „leadershipu“, manažera, jak sama sebe nazvala. Zdůrazňuje respekt k lidem, váží si jich a spoléhá na ně. Vedoucí udržuje blízký kontakt se všemi pracovníky. Každé ráno obchází kanceláře. K pracovníkům má lidský přístup, přestože je náročná. Sama se účastní školení v oblasti leadershipu a couchingu, čte literaturu, absolvuje výcviky.

Kvalitu vedoucího potvrzuje i pracovník. Podle něj umí dělat to, co dělá, je stoprocentně „ženská na svém místě“. Vedoucí s pracovníky podle jeho soudu komunikuje dostatečně. Má k nim empatický, důsledný a lidský vztah. Dostatečně se stará o pracovní podmínky pracovníků.

VP4: „Pro mě, já jsem takový ten leadership, to vedení. Což ne vždycky je asi dobře. Mě baví ta práce s klienty a je pro mě někdy těžké se odříznout a říct, teď bych měla být ten manažer, který nechá ty lidi s tou zodpovědností, ať si tam konají. Já se mnohdy nadchnu pro tu kauzu a jdu do toho s těma lidma. Má to výhody v tom, že jsem pak větší autoritou pro ty lidi v tom, že vědí, že o té práci vim, že jsem tam s nima, jdu do toho terénu. Je to možná ten zájem o tu práci samotnou. Chci, aby těm lidem bylo v práci dobře."

VP: „Určitě nejsem takovej ten šéf, kterej by tady neustále někoho kontroloval. Vážim si těch lidí, že mají nějaké vzdělání, maj nějakou zkušenost, respektuju to, že oni by tu zodpovědnost měli mít. Ta zodpovědnost je pro mě asi na prvním místě. Je to o nějakém lidském přístupu. Ale určitě jsem náročná, to ano. Jsem na otevřenost."

„Já jsem mezi nima pořád. Vyjít jim maximálně vstříc, protože když ty lidi budou sami v pohodě v soukromí sféře, pak se můžou věnovat těm problémům dalších."

Shrnutí

Z pohledu vedoucích pracovníků je úlohou vedoucího na pracovišti: vytvářet prostředí, kde se budou pracovníci cítit dobře, bojovat za benefity; tmelit kolektiv a vztahy; motivovat k práci a chválit; dělat managera, „leadership". Je potřeba, aby vedoucí dbaly o potřeby pracovníků. Dále je pro vedoucí všech zkoumaných pracovišť velice důležitý denní kontakt a komunikace s pracovníky. Denně se vedoucí s pracovníky setkávají zejména při ranních intervizích nebo při obcházení kanceláří. Každý z vedoucích uvedl, že je důležitý čas s pracovníky, kdy spolu nemluví jen o pracovních věcech, ale i o těch osobních.

Všichni respondenti z řad pracovníků uznali, že jejich vedoucí je odborníkem na svém místě.

Celkové shrnutí hloubkových rozhovorů

Na příkladu čtyř pracovišť OSPOD, na kterých jsem prováděl svůj výzkum, je možné vidět vesměs dobré příklady vedení týmů a pracoviště. Všichni vedoucí oddělení se určitým způsobem projevovali jako manažeři, kteří uplatňovali svou autoritu, byli ve své práci důslední a dobrým příkladem pro své kolegy.

Všichni byli zdatní v kontaktu s lidmi a komunikaci. Uměli jednat s lidmi a v případě potřeby řešit konflikt. Udržovaly intenzivní, každodenní kontakt s pracovníky. Byli ochotni naslouchat pracovníkům, v dostatečné míře reagovali na jejich potřeby.

Na pracovišti pomáhali k budování lidských vztahů, atmosféry důvěry a spravedlnosti. Silnou stránkou dvou pracovišť bylo vybudování pestrého týmu.

Každý z vedoucích využíval alespoň nějaké motivační prostředky. Přestože ani v jednom z případů to nebyly finanční prostředky, vedoucí nacházely jiné způsoby, jak své pracovníky motivovat. Zejména šlo o participativní řízení, povzbuzování a chválení pracovníků, sociální interakci při práci, autonomii a důvěru při práci a nakonec budování dobré atmosféry na pracovišti a mezi kolegy.

Všechna pracoviště až na jedno nabízela pracovníkům osobní plán rozvoje, individuální hodnocení a supervize.

Rozhovory ukázaly, že největší slabinou pracovišť je nedostatek personálu, nedostatek financí a v jednom případě také chybějící supervize.

7. Závěr

Práce přináší pohled na pozici vedoucího pracovníka oddělení SPOD jako osobu, která významným způsobem ovlivňuje kulturu tohoto pracoviště a má vliv na to, jak se budou pracovníci na odděleních cítit, jak budou vnímat svou práci, jak budou motivováni navzdory dlouhodobému vyčerpání a vytíženosti v důsledku nadměrného množství práce. Práce se snaží pomocí charakteristiky pracoviště SPOD a popisu práce jak sociálních pracovníků, tak vedoucích pracovníků poukázat na nároky povolání a rizika výkonu práce, jež představuje zejména syndrom vyhoření.

S použitím znalostí metod a technik vedení, jak jsou používány v managementu, se v práci zaměřuji na popsání způsobů, s pomocí kterých je možné vytvářet dobré pracovní prostředí, které by stálo na kvalitních mezilidských vztazích, ve kterém by panovala atmosféra důvěry a spravedlnosti, prostředí, které by motivovalo k odvádění dobré práce, které by bylo stimulující a vystihovalo by charakter učící se organizace. V práci poukazuji na osobnostní a povahové kvality vedoucího pracovníka, jež jsou stěžejní při budování dobře fungujícího oddělení SPOD.

V práci se blíže zaměřuji na definici syndromu vyhoření a supervize, jako nástroje prevence a pomoci při jeho vzniku. Supervize navíc může sloužit jako prostor pro budování pracovního týmu a zlepšování mezilidských vztahů. Jako pozitivní krok ke zlepšení pracovních podmínek na pracovištích SPOD lze hodnotit zavádění standardů kvality poskytování SPOD.

Výzkum přináší pohled na to, jakým způsobem se na čtyřech vybraných pracovištích OSPOD ujímají vedoucí pracovníci své úlohy a vytváří vhodné pracovní prostředí pro pracovníky. Na všech čtyřech pracovištích se podařilo vybudovat silné a soudržné pracovní kolektivy, ve kterých pracovníci nacházejí oporu a povzbuzení při vykonávání emočně náročné práce. Vedoucí pracovníci jsou ti, kdo drží tyto kolektivy dohromady svých přístupem založeným na respektu, spravedlnosti, důvěře, toleranci a otevřenosti. Silnou stránkou všech pracovišť byla komunikační úroveň, kdy jak vedoucí pracovník, tak pracovníci sami mezi sebou byly v neustálém kontaktu. Slabinou pracovišť se ukázal nedostatek personálu a nedostatek financí nebo chybějící pravidelné supervize.

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s.

BARVÍKOVÁ, Jana, Kamila Svobodová a Anna ŠŤASTNÁ. *Podmínky výkonu sociálně-právní ochrany dětí na úrovni obecních úřadů obcí s rozšířenou působností.* 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2010, 94 s.

BECHYŇOVÁ, Věra. *Případové konference: praktický průvodce pro práci s ohroženou rodinou*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012, 158 s.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, c2002, 586 s.

DIETER, Zapf, Claudia SEIFERT, Barbara SCHMUTTE, Heindrun MERTINI, Melanie HOLZ: Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and health*. 2001, Vol.16, pp 527-545.

FINEMAN, S, David SIMS D a Yiannis GABRIEL. *Organizing & organizations*. 4th ed. Los Angeles: SAGE; 2010, 504 s.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Olga ŠMÍDOVÁ. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. 1. vyd. Praha: Fakulta humanitních studií UK, 2011, 206 s.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. 1. vyd. V Praze: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2010, 207 s.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium, 1999, 167 s.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. 1. vyd. Praha: FHS UK, 2011, 102 s.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s.

HLADKÝ, Aleš a Zdeňka ŽIDKOVÁ. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže: metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999, 78 s.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 202 s.

KADUSHIN, Alfred. *Supervision in social work*. 4th ed. New York: Columbia University Press, 2002, xx, 576 p.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 4. vyd. Praha: Portál, 2000, 147 s.

KOLDINSKÁ, Kristina: Sociálně-právní ochrana, kap. 13 in TOMEŠ, Igor, Kristina KOLDINSKÁ a Petr TRÖSTER. *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009, 299 s.

KRAUSOVÁ, Lucie a Věra NOVOTNÁ. *Sociálně-právní ochrana dětí*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 228 s.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994, 190 s.

MAROON, Istifan. *Becoming a professional social worker: developmental processes and challenges in supervision theory and practice*. Hildesheim: G. Olms Verlag, 1997, ii, 137 s.

MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012, 151 s.

MASLACH, Ch., Wilmar B. SCHAUFELI, Michael P. LEITER: Job burnout. *Annual Review of Psychology.* 2001. 52: 397-422.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 380 s.

MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Portál, 2008, 271 s.

MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy.* Vyd. 1. Praha: VÚPSV, 2011, 254 s.

MRÁZKOVÁ, Alena. *Využití profesiografické metody v sociální práci se zaměřením na vedoucího pracovníka OSPOD*. Praha, 2008. 60 s., 7 s. příl. Vedoucí práce Oldřich Matoušek.

MURPHY, Robert Francis. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010, 268 s.

NEČASOVÁ, Mirka, Libor MUSIL: Pracovní podmínky a dilemata pomáhajících pracovníků. *Sociální práce/sociálna práca*. 2006, Vol.3, pp 57-71.

ŘEZNÍČEK, Ivo. *Metody sociální práce: podklady ke stážím studentů a ke kazuistickým seminářům*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994, 75 s.

Standardy kvality sociálních služeb. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2002, 24 s.

SOUKUP, Václav. *Antropologie: teorie člověka a kultury*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011, 741 s.

SVOBODOVÁ, Michaela: Management v sociální práci, kap. 18 in MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 380 s.

TOMEŠ, Igor, Kristina KOLDINSKÁ a Petr TRÖSTER. *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009, 299 s.

Internetové zdroje

Etický kodex sociálních pracovníků [on-line]. 2006 [cit 2013-04-28]. Dostupný z http://sspcr.xf.cz/code.html

Kontaktujte OSPOD [on-line]. 2013 [cit 2013-04-28]. Dostupný na http://www.ospod.cz/volna-sekce-1/kontaktujte-ospod/

Národní akční plán k transformaci a sjednocování systému péče o ohrožené děti na období 2009 až 2011 [on-line]. 2009 [cit 2013-04-19]. Dostupný z http://www.mpsv.cz/files/clanky/7440/NAP.pdf.

Přetíženost sociálních pracovníků = nedostatečná práce s rodinami [on-line]. Tisková zpráva Veřejný ochránce práv, 10. 4. 2008 [cit 2013-04-17]. Dostupný z http://www.ochrance.cz/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2008/pretizenost-socialnich-pracovniku-nedostatecna-prace-s-rodinami/

Přístupy a dovednosti při výkonu sociálně-právní ochrany dětí [on-line]. 2013 [cit 2013-05-14]. Dostupný z http://www.nadacesirius.cz/cs/ops-sirius/podpora-pracovniku-ospod/skoleni-pristupy-a-dovednosti

Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2011 [on-line]. 2012 [cit 2013-04-17]. Dostupný z http://www.mpsv.cz/files/clanky/13613/rocenka_2011.pdf.

Legislativní dokumenty

Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vybrané články novely zákona č. 359/1999 Sb. týkající se podmínek výkonu práce pracovníků SPOD

Příloha č. 2: Aktivity pracovníků sociálně-právní ochrany dětí- výčet

Příloha č. 3: Struktura rozhovoru s vedoucími pracovníky oddělení SPOD

Příloha č. 4: Struktura rozhovoru se sociálními pracovníky nebo kurátory SPOD