

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta humanitních studií  
Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických  
organizacích

Obor: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

**Možnosti podpory pracovníků Tyfloservisu o.p.s. jako prostředek  
prevence syndromu vyhoření a zajištění stálého rozvoje kvality  
poskytovaných služeb**

Autorka práce: Mgr. et Bc. Daniela Morávková

Vedoucí práce: PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Praha 2013

### **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 repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Hradci Králové 24. 6. 2013

Daniela Morávková

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mě při zpracování diplomové práce podporovali, zejména pak vedoucí práce PhDr. Zuzaně Havrdové, Csc.

## OBSAH

<b>Abstrakt.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Úvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Pojetí sociálních služeb v České republice.....</b>	<b>12</b>
2.1. Sociální služby pro osoby se zrakovým znevýhodněním.....	14
2.2. Tyfloservis, o.p.s.....	20
<b>3. Řízení sociálních organizací.....</b>	<b>22</b>
3.1. Personální řízení získávání a výběru pracovníků.....	28
3.2. Personální řízení profesního rozvoje pracovníků.....	32
3.3. Personální řízení změn.....	37
<b>4. Plán výzkumu.....</b>	<b>40</b>
<b>5. Metody zpracování a analýzy dat.....</b>	<b>43</b>
5.1. Příprava, kódování a zobrazování dat.....	43
5.2. Metody analýzy dat.....	45
<b>6. Analýza dat.....</b>	<b>46</b>
6.1. Pojmová analýza rozhovorů.....	46
6.2. Pojmová analýza dokumentů.....	58
<b>7. Výsledky analýzy.....</b>	<b>65</b>
7.1. Grafický model chování pracovníků v roli instruktorů sociální rehabilitace.....	66
7.2. Komentář ke grafickému modelu a hodnocení výsledků analýzy.....	67
<b>8. Návrh změny.....</b>	<b>80</b>
8.1. Soustava kompetencí v roli instruktorů sociální rehabilitace.....	85
<b>9. Závěr.....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliografie.....</b>	<b>97</b>
<b>Analyzované dokumenty.....</b>	<b>99</b>

<b>Internetové zdroje.....</b>	<b>100</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>102</b>

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou poskytování sociálních služeb v kontextu organizace Tyfloservis, o.p.s. Zaměřuje se na možnosti podpory pracovníků v přímé práci s klienty, které by zajistily profesionalitu v poskytování těchto služeb a jejich stálý rozvoj. Týká se strategie zejména personálního řízení jako prostředku pro zajištění kvality sociální služby. Ta zahrnuje vymezení specifik role a kompetencí sociálního pracovníka v Tyfloservisu, systém výběru a zaškolování nových zaměstnanců a další prostředky podpory včetně plánování procesu profesního rozvoje. Cílem práce je zhodnotit stávající systém řízení, výběru, zaškolování a další podpory pracovníků Tyfloservisu ve srovnání s poznatky z odborné literatury i vlastními zkušenostmi v roli sociální pracovníce a manažerky a v této souvislosti navrhnout změnu. Její návrh bych chtěla opřít o vymezení specifik role sociálního pracovníka v Tyfloservisu a z toho plynoucích kompetencí. Vytvoření inventáře kompetencí je tedy dalším cílem diplomové práce.

**Klíčová slova:** sociální služby v České republice, Tyfloservis, o.p.s., osoby se zrakovým znevýhodněním, personální řízení, kompetence sociálního pracovníka, profesní rozvoj.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the provision of social services in the context of the organization Tyfloservis, ops It focuses on the possibilities of support staff in direct work with clients to ensure professionalism in the provision of these services and their continuous development. This applies especially personnel management strategies as a means to ensure the quality of social services. This includes defining specific roles and competencies of social workers in Tyfloservis, system selection and training of new employees and additional support resources, including professional development planning process. The aim is to evaluate the existing system of selection, training and other support staff Tyfloservis compared with findings from the literature and our own experience as a social worker and manager in this context to suggest a change. The proposal I would like to rely on the definition of specific roles of the social worker in Tyfloservis and the resulting competencies. Create an inventory of competencies is another aim of the thesis.

**Keywords:** social services in the Czech Republic, Tyfloservis, ops, people with visual handicaps, personnel management, social worker competencies, professional development.

## 1. Úvod

Sociální práce ve spojení se skupinou osob se zdravotním znevýhodněním je zaměřená na pomáhání těmto lidem ve vyrovnání se s handicapem, aby dokázali samostatně realizovat své potřeby a zájmy v běžných podmínkách života. Zaměřuje se však i na okolní společnost směrem k překonávání předsudků a bariér vůči těmto lidem a na odstranění jakýchkoliv forem diskriminace. Je založena na vnímání těchto lidí primárně jako lidských bytostí, které mají specifické potřeby a na partnerství ve spolupráce směřující k budování jejich schopnosti prosazovat svá práva, a zároveň plnit povinnosti právoplatných členů společnosti.

Klíčovou úlohu v realizaci těchto principů hrají sociální pracovníci, kteří jsou jejich nositeli v přímém působení na skupinu lidí se zdravotním znevýhodněním a také na členy okolní společnosti. Aby tuto roli dokázali naplňovat kvalitně a efektivně, s radostí a vnitřním uspokojením, je potřeba tyto pracovníky podporovat směrem k rozvoji jejich profesních kompetencí, které zajistí adekvátní přístup.

Budování identity odborníků v sociální práci je úkolem profese, která vymezuje rámec pro jejich působení. Dále společnosti, která tyto profesionály ve vzdělávacích zařízeních vychovává a vytváří podmínky pro fungování sociálních služeb, pod jejichž střešou pracovníci poté působí. Úkolem organizací je vytvořit systém pro poskytování sociální služby a podporovat pracovníky směrem k profesnímu růstu.

Obecně prospěšná společnost Tyfloservis je organizací, která působí v oblasti sociální rehabilitace dospělých osob s vážným zrakovým handicapem. Je zároveň mojí domovskou organizací, kde již řadu let působím jako sociální pracovnice a vedoucí jedné z jeho poboček. Mé studium na Katedře řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích se zaměřovalo na supervizi jako jednu z forem podpory sociálních pracovníků



v profesním rozvoji. Proto se téma mé diplomové práce zaměřuje na roli sociálních pracovníků v Tyfloservisu a na rozvoj jejich profesních kompetencí.

**Cílem diplomové práce** je zhodnotit stávající systém personálního řízení obecně prospěšné společnosti Tyfloservis a v tomto kontextu vymezit roli sociálních pracovníků v přímé práci s klienty, která má v organizaci vzhledem k cílové skupině a charakteru služeb specifické označení instruktor sociální rehabilitace. S oporou o zjištěná data a teoretická východiska navrhnout změnu ve strategii řízení pracovníků v souvislosti se zavedením soustavy praktických kompetencí v sociální práci v České republice jako nástroje podpory rozvoje pracovníků i řízení jejich výkonu směrem ke kvalitě poskytovaných služeb.

**Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části**, v nichž je uveden základní text. Ten je doplněn seznamem použitých zdrojů, ze kterých práce vychází, a přílohami, jež dokreslují zejména praktickou část. V přílohách je také uveden Projekt diplomové práce.

**Teoretická část** se skládá ze dvou kapitol. Tvoří základní teoretické východisko zkoumaného problému, kterým je personální řízení sociálních organizací. První kapitola se zabývá pojetím sociálních služeb v České republice v současnosti, vymezením sociálních služeb pro osoby se zrakovým znevýhodněním a specifiky působení obecně prospěšné společnosti Tyfloservis. Druhá kapitola se zaměřuje na řízení sociálních organizací a procesů získávání a výběru pracovníků a jejich profesního rozvoje a na řízení změn.

Stěžejní je z mého pohledu **praktická část práce**, která se skládá z pěti kapitol. V nich je prezentován plán výzkumu a metody zpracování a analýzy dat, vlastní analýza a její výsledky, ve kterých je model chování pracovníků v roli instruktorů sociální rehabilitace nejprve zobrazen graficky, a dále opatřen komentářem. Poslední kapitola

praktické části se zaměřuje na návrh změny stávajícího systému personálního řízení Tyfloservisů. Dále prezentuje soustavu kompetencí v roli instruktorů sociální rehabilitace.

Z hlediska **praktického využití by diplomová práce** mohla dát zpětnou vazbu managementu i pracovníkům Tyfloservisů, kde se organizace v současnosti nachází, jaké jsou její silné a slabé stránky. Na jakých principech by mohla stavět do budoucna, a které by bylo dobré změnit. Výsledky analýzy by tedy mohly posloužit k uskutečnění změn v souvislosti s personálním řízením.

**Zavedení soustavy kompetencí v roli instruktorů sociální rehabilitace** by mohlo podpořit profesní rozvoj pracovníků, naučit je nově nazírat svou roli i reflektovat praxi a tyto pokroky sdílet v týmové i širší skupinové komunikaci. Tím by se proměnila kultura organizace směrem k větší otevřenosti dalším formám podpory pracovníků postavených na stejných přístupech k učení. Model by však mohl dát základ rozvoje dalších personálních procesů, a to hlavně systému hodnocení a odměňování výkonu pracovníků, a vedl by k celkové změně myšlení v organizaci.

## **Teoretická část**

## 2. Pojetí sociálních služeb v České republice

**Sociální služby** dle Nováka, Smékalové, Lauermanna (2005) jsou veřejně dostupné služby určené osobám nebo skupinám, které se ocitnou v nepříznivé životní situaci. Jejich úkolem je tyto osoby chránit před sociálním vyloučením a podpořit v sociálním začlenění ve smyslu zapojení do běžného života společnosti a využívání jejích systémů obvyklým způsobem, například bydlení, školství, zdravotnictví, zaměstnanosti apod.

Cílovou skupinou působení sociálních služeb jsou **osoby v nepříznivé životní situaci**, o kterých se také někdy mluví jako o osobách ohrožených sociálním vyloučením. Dle zákona o sociálních službách<sup>1</sup> je nepříznivá situace definována jako „oslabení nebo ztráta schopnosti z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby nebo z jiných závažných důvodů. Zákon dále definuje situaci **dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu**, kterým se rozumí stav trvající podle poznatků lékařské vědy déle než jeden rok a který omezuje duševní, smyslové nebo fyzické schopnosti a má vliv na péči o vlastní osobu a soběstačnost“ (MPSV, 2008: 19).

V současném pojetí sociálních služeb v České republice je kladen důraz na **dodržování lidských práv osob při individuálním poskytování služeb, respektování jejich svobodné vůle a zajištění důstojného života**. Prvním krokem na této cestě bylo po roce 1989 zrušení jednotné státní sociální péče. Díky tomu se oblast sociálních služeb proměnila na široké spektrum poskytovatelů státního, nestátního neziskového, církevního i soukromého charakteru (MPSV, 2008: 5). V **zákonu o sociálních službách**, který nabyl účinnosti od 1. 1. 2007, vyšla v platnost **povinnost organizací registrovat** své služby

---

<sup>1</sup> Jedná se o zákon číslo 108/2006 Sb. o sociálních službách, který vymezuje základní podmínky poskytování sociálních služeb v České republice.

dle vymezených podmínek, a tím získat oprávněnost pro jejich poskytování. Plnění podmínek vyplývajících za zákona se stalo předmětem kontroly inspekce sociálních služeb.

Každá registrovaná sociální služba je také zanesena do **veřejně přístupného registru**, jehož cílem je zpřístupnit společnosti informaci o systému sociálních služeb v České republice. Další koordinaci sociálních služeb v jednotlivých regionech zjišťuje dle zákona Krajský úřad ve spolupráci s obcemi s využitím procesu komunitního plánování se zapojením všech tří stran spolupráce, tedy zadavatele, klienta a poskytovatele.

Všechny strany zapojené do procesu poskytování služeb jsou dle zákona vázány **mlčenlivostí**. Služby zapsané v registru mohou požádat o **dotaci vždy na jeden kalendářní rok** pro zajištění běžných nákladů spojených s poskytováním sociální služby. Na financování služeb se také mohou podílet Strukturální fondy Evropské unie a další programy společenství.

Dle zákona byly služby rozděleny na sociální poradenství, služby sociální péče a prevence. V tomto ohledu je kladen důraz na přístup všech skupin osob oprávněných využívat sociální služby k **základnímu sociálnímu poradenství**, které je součástí všech služeb, a pracovníci organizací by měli být připraveni na jeho poskytování. Ve spojení s jednotlivými druhy služeb zákon také stanovil, které jsou poskytovány bez nároku na úhradu a které jsou zdarma.

V platbách za služby tkví další zásadní změna v této oblasti vyplývající ze zákona o sociálních službách a tou je **příspěvek na péči**. Ten je vyplácen osobě, která je závislá na pomoci jiné fyzické osoby v zajištění základních životních potřeb nikoli zařízení, jež poskytuje danou službu. Daný člověk se tak může svobodně rozhodnout, komu zaplatí za péči. Příspěvek je vyplácen dle stupně závislosti na pomoci ze státního rozpočtu podle vymezených pravidel.

Individuální přístup ke klientovi je zákonem vyjádřen v podobě **smlouvy**, která se při poskytování služeb uzavírá mezi ním a poskytovatelem. Ta je zárukou zajištění práv a povinností obou stran s důrazem na odpovědnost za spolupráci. Smlouva je pak konkretizována do podoby **individuální plánu**, který dojednávají pracovníci organizací s klienty dle jejich potřeb a zájmů.

Další pravidla chodu sociálních služeb jsou popsána v prováděcím předpisu k zákonu<sup>2</sup> jako **Standardy kvality sociálních služeb**. Ty definují, jak má poskytování služeb vypadat včetně vyjádření preventivních opatření v souvislosti s ochranou práv klientů a vytvářením mechanismů jako jsou stížnostní postupy, pravidla proti střetu zájmů apod. Dále se týkají oblasti personálního a organizačního zajištění služeb a podmínek jejich poskytování. Součástí standardů jsou kritéria pro hodnocení jejich naplnění, která jsou sledována při inspekcích (Vyhláška 505/2006).

Poslední oblastí, kterou zákon upravuje, jsou **kvalifikační podmínky** pro sociální pracovníky a další osoby působící v sociálních službách. Ty definují odbornou způsobilost pracovníků a úkony, které mohou pracovníci v rámci sociálních služeb vykonávat. Další část zákona vymezuje pravidla pro zvyšování kvalifikace pracovníků a postupy pro akreditaci vzdělávacích zařízení a programů, které jsou po splnění podmínek dodavateli vzdělávacích kurzů (Zákon 108/2006).

## **2.1. Sociální služby pro osoby se zrakovým znevýhodněním**

Sociální služby pro osoby se zrakovým znevýhodněním představují systém organizací zaměřující se na podporu této skupiny lidí směrem k **integraci** do společnosti. Integrace znamená účast na sociálních vztazích a životě společnosti. Jejím opakem je

---

<sup>2</sup> Standardy kvality sociálních služeb jsou popsány v prováděcí vyhlášce číslo 505/2006 Sb. k zákonu sociálních službách, v příloze číslo 2.

**segregace**, kterou můžeme charakterizovat jako vyloučení ze společenských vztahů, sociální izolaci, rezignaci na společenské vztahy a podvolení se handicapu. „Sami zdravotně znevýhodnění potvrzují, že nestojí o soucit a nechtějí být pouze obsluhováni v sebelepších ústavech a nemocnicích. Stejně jako všichni ostatní lidé, chtějí žít ve společnosti nejbližších tam, kde se narodili, vést normální osobní i rodinný život, žít ve vlastním bytě, mít zaměstnání a rozhodovat sami, jak budou trávit čas“ (Matoušek a kol., 2005: 90-91).

Současné trendy v sociální politice s ohledem na vývoj v dané oblasti mluví o sociální **inkluzi**. Tento pojem posouvá diskuzi směrem ke vztahu či postoji zdravotně postiženého jedince ke společnosti, a naopak vztahu společnosti k tomuto jedinci. Znamená náležitý k celku a přijetí. Měla by být součástí hodnotového systému a osobního přesvědčení každého člověka. Opakem inkluze je **exkluze**, tedy sociální vyloučení a izolace (Matoušek a kol., 2005: 97).

**Zrakově znevýhodnění** jsou lidé s různými druhy a stupni snížených zrakových schopností. Rozmanitost příslušníků této skupiny je dána složitostí procesu vidění, na němž se kromě oka jako zevního receptoru a nervových drah významnou měrou podílí mozek, který veškeré signály zpracovává ve výsledný zrakový vjem. Ve všech částech zrakového orgánu může dojít k poškození s charakteristickými následky pro vidění (Schindler, Pešák, 2002).

Do skupiny lidí se zrakovým znevýhodněním se nezařazují ti, kteří k překonávání důsledků poškození zraku používají běžné kompenzační pomůcky, jako jsou dioptrické brýle, kontaktní čočky apod. Do této skupiny patří lidé, u nichž vážný funkční důsledek zrakové vady ovlivňuje činnosti každodenního života a jimž už běžná brýlová korekce nepostačuje k plnému vidění (Bártlová, 2005: 6). Pro zdůraznění tohoto rozdílu je skupina někdy označována jako lidé s vážným zrakovým postižením.

Dle statistických údajů tvoří lidé s vážným zrakovým znevýhodněním asi 1 až 1,5% populace. V České republice tedy žije přibližně 60 000 až 100 000 osob se zrakovým znevýhodněním, z nichž 7 000 až 12 000 jsou úplně nevidomí. To jsou však pouhé odhady, neboť v České republice a v dalších zemích v současnosti neexistují přesné propočty. S prodlužováním délky lidského života a stárnutím populace narůstá počet lidí se zrakovým znevýhodněním, neboť právě u lidí starších 65 let vzniká 70 až 75% nových případů zrakových vad (Schindler, Pešák, 2002). Díky pokroku ve zdravotnické péči a léčebných metodách se snižuje výskyt klasických zrakových postižení u dětí, ale naopak stoupá počet zrakově postižených dětí s multihandicapem.

„Vážné zrakové postižení vytváří situaci **senzorické deprivace**, kdy člověk nemůže přesně a snadno vnímat všechny zrakové podněty, případně pro něho tato dimenze vnějšího světa vůbec neexistuje“ (Vágnerová, 1999: 121). Důsledkem toho dochází k odlišnému vývoji poznávacích procesů, ale i dalších složek osobnosti a socializace postiženého jedince. Vnějšími příznaky této situace jsou změny v učení a chování, ve schopnostech a výkonech, v pracovních a společenských aktivitách, v zaměření osobnosti a v motivaci, změny v potřebách a hodnotovém systému (Hamerníková, 1995: 8).

U zrakově postižených osob, které se se zrakovou vadou narodili nebo se u nich vyvinula v raném věku, dochází k odlišnému vývoji osobnosti, a to ve všech složkách. Míra postižení osobnosti je závislá na včasnosti diagnostiky zrakové vady, nástupu speciální péče a na akceptaci dané situace rodiči dítěte. Přijetí zrakového znevýhodnění jako nedílné součásti života dítěte rodiči formuje jeho postoj k sobě samému a jeho vývoj jako morálního subjektu (Henriksen, Vetlesen, 2000: 37).

Ztráta či výrazný pokles zrakového vnímání v dospělosti představuje velmi náročnou situaci v životě člověka. Znamená změnu v jeho životních možnostech a způsobech, jak je



naplňovat, a vyvolává potřebu přizpůsobení se nové situaci. Bezprostřední reakcí na tuto akutní krizi je šok, po němž následuje popření situace provázené agresivitou obrácenou vůči sobě i okolí, nebo také tichým truchlením. Po odeznění bezprostřední emocionální reakce na ztrátu zraku nastává poměrně dlouhé období učení se s ní žít. Fáze vyrovnání se se ztrátou zraku jsou velmi podobné fázím psychické odezvy na závažné onemocnění (Kübler-Ross in Jankovský, 2003: 131-134).

Za běžných okolností člověk přijímá zrakem až 90% informací. U člověka se zrakovým postižením tedy dochází ke značnému omezení množství i kvality informací, což se promítá zejména do procesu získávání, zpracovávání, využívání i reprodukování informací, do samostatného poznávání prostředí a života v něm (Hamerníková, 1995: 8). Vzniklý informační deficit je kompenzován ostatními smysly v poznávání skutečnosti nebo rozvojem uchovaných možností zrakového aparátu a využitím nejrůznějších technických pomůcek, architektonických a stavebních úprav a informačních a komunikačních technologií (Jesenský, 2003: 74-75).<sup>3</sup>

**Podpora** lidí se zrakovým postižením ze strany společnosti směrem k překování negativních důsledků handicapu vychází z těchto principů. Prvních z nich je **prevence**, kterou můžeme vymezit jako soubor opatření zaměřujících se na zamezení vzniku trvalého funkčního poškození nebo postižení. Prevence je spojená zejména se zdravotnickou péčí. Druhým principem je **vyrovnávání příležitostí**. To je proces, jehož prostřednictvím jsou různé systémy ve společnosti, jako například služby, činnosti, informace, veřejné budovy apod. zpřístupňovány všem lidem, zvláště osobám se zdravotním znevýhodněním. Třetím principem jsou **rovná práva** všech osob, jejichž potřeby jsou stejně důležité a společnost

---

<sup>3</sup> Příklady technických pomůcek jsou speciální optické pomůcky, bílé hole, indikátory hladiny a světla apod. Příklady architektonických a stavebních úprav jsou speciální reliéfní pásy upozorňující zrakově postiženého na přechod nebo na konec chodníku apod. Příklady informačních a komunikačních systémů jsou počítačová technika s možností hmatových a hlasových výstupů, techniky a technologie optického i elektronického zvětšování tisku a obrazu, Braillovo bodové písmo, „Blind friendly“ internet apod. (Jesenský, 2003: 77)

by s nimi měla počítat při plánování svých aktivit. Proto by zdravotně postižení lidé měli v rámci společenských struktur dostávat takovou podporu, jakou potřebují. Rovnost práv sebou nese také rovnost povinností a podporu zdravotně postižených osob v přijetí odpovědnosti plných členů společnosti (Matoušek a kol., 2005: 92).

Posledním principem podpory lidí se zrakovým postižením je **rehabilitace**, která je definována jako soubor postupů s cílem umožnit osobám se zdravotním postižením dosáhnout a zachovat optimální fyzické, smyslové, intelektové, psychické i sociální úrovně funkcí a být v nejvyšší možné míře nezávislé. Může zahrnovat opatření pro zajištění nebo obnovu funkcí i opatření kompenzující ztrátu nebo absenci funkce nebo funkčního omezení. Může mít povahu základní rehabilitace i cílených aktivit podporujících například pracovní rehabilitaci (Matoušek a kol., 2005: 92).

V současném pojetí se mluví o **ucelené rehabilitaci** jako o plynulém a koordinovaném úsilí o optimální integraci do života při využití všech dostupných prostředků léčebných, sociálních, výchovných (pedagogických) a v neposlední řadě i pracovních (Pfeiffer in Matoušek a kol., 2005: 92). Jesenský (1995) pro ucelenou rehabilitaci užívá převzatého pojmu „komprehenzivní rehabilitace“ a dělí ji podle zaměření při plnění jednotlivých úkolů, ale také podle institucí a prostředků, které jsou při ní aplikovány, na čtyři základní složky: rehabilitaci léčebnou, pracovní, sociální a pedagogickou (Jesenský in Matoušek a kol., 2005: 92).

Novosad (2000) navíc uvádí rehabilitaci volnočasovou a psychologickou a dále vysvětluje, že „ při ucelené rehabilitaci jde tedy zejména o provázané a týmové využívání aplikovaných metod z oblasti lékařství, sociální práce, výchovy, vzdělávání, a profesní přípravy i podporovaného pracovního uplatnění k adaptaci jedince na odlišné, nestandardní či ztížené životní podmínky a k získání nebo znovu získání a upevnění nejvyšší možné

samostatnosti a přiměřené funkční schopnosti“ (Novosad in Matoušek a kol., 2005:92- 93). Z tohoto pohledu jde tedy o rehabilitaci dlouhodobou, dalo by se říci celoživotní.

**Sociální rehabilitace** se zaměřuje na podporu osob se zdravotním znevýhodněním ve fungování v každodenním životě. V tomto ohledu jde o hmotnou podporu jejich samostatnosti včetně legislativní ochrany, zajištění sociálních služeb a podpory komunity. Dále o podporu jejich začlenění do původní komunity včetně úpravy podmínek splňujících jejich potřeby a možností uplatnění jejich osobnostního potenciálu na trhu práce. Podstata (re)socializace tohoto jedince dále spočívá ve výcviku dovedností pro vedení samostatného života nebo pro pracovní uplatnění včetně schopnosti využívat k tomu určené prostředky. Tyto cíle jsou realizovány například prostřednictvím socioterapie (nápravy či usměrnění vztahů jedinec – komunita a naopak, posílení sociální statutu jedince, rodiny a minoritní skupiny), případové sociální práce apod. (Matoušek a kol., 2005).

**Sociální práce směřující k integraci** osob se zdravotním postižením do společnosti je založena na znalosti faktorů ovlivňujících kvalitu jejich života. Zaměřuje se na odstraňování příčin i důsledků zejména sociálního znevýhodnění, s citlivostí vůči předsudkům a projevům diskriminace ze strany společnosti. Dále na vnímání zdravotně znevýhodněných osob primárně jako lidských bytostí, a pak teprve s přihlédnutím na druh a stupeň jejich zdravotního postižení. Posledním přístupem dobré praxe je koncept zplnomocnění, který jde proti představě o zdravotně znevýhodněných lidech jako o pasivních obětech potřebujících pomoc. Klade důraz na partnerství ve spolupráci, posilování jejich sebevědomí na jedné straně a na druhé straně na podporu plnohodnotného využívání a realizaci jejich práv (Matoušek a kol., 2005: 99-100).

## 2.2. Tyfloservis, o.p.s.

„**Obecně prospěšná společnost Tyfloservis** je nestátní nezisková organizace, která nabízí podporu, informace a nácvik dovedností lidem, kteří přes vážné zrakové potíže hledají cestu k co možná nejsamostatnějšímu životu. Působí též na společnost, aby dokázala k jejich samostatnosti přispívat a pomohla tam, kde je to třeba“ (Tyfloservis, 2005).

Své působení zaměřuje na dospělé osoby starší 15 let s cílem vybavit je informacemi a dovednostmi, které zvýší míru jejich samostatnosti i bezpečnosti pro vykonávání jednotlivých činností. Společnost dále směřuje k tomu, aby tito lidé získali přehled o vhodných pomůckách, návazných službách, možnostem pracovního uplatnění apod. a dokázali informace, dovednosti, pomůcky a pravidla uplatnit v každodenním životě. Tyfloservis se také snaží působit na okolní společnost a předávat jí informacemi a dovednostmi, aby byla schopna odstraňovat nebo nevytvářet nové architektonické a mezilidské bariéry, které by ztěžovaly situaci nevidomých a slabozrakých (Langrová, 2011d).

**Sociální služby Tyfloservisu** jsou poskytovány ambulantní a terénní formou po celém území České republiky prostřednictvím sítě krajských středisek v jednotlivých krajských městech. Hlavní důraz je kladen na individuální práci s klienty, i když některé aktivity jsou realizovány také skupinovou formou. Služby jsou poskytovány jednorázově či dlouhodobě formou rehabilitačních kurzů. Dle zákona o sociálních službách je služba registrována jako sociální rehabilitace.

Mezi poskytované sociální služby patří: nácvik úkonů a činností potřebných pro vedení a chod domácnosti včetně nácviku péče o děti a další členy rodiny, výuka prostorové orientace a samostatného pohybu ve vnitřním i vnějším prostředí, nácvik psaní vlastnoručního podpisu, čtení a psaní Braillova bodového písma, psaní na klávesnici

počítače hmatovou metodou, dále sociálně psychologický trénink v souvislosti s podporou akceptace vady, nácvik chování v různých životních situacích a způsobů kontaktů s lidmi. Podpora klientů při uplatňování práv a zájmů je spojená s poradenstvím v oblasti sociálního práva, sociálních a dalších vhodných služeb, úprav prostředí směřujících k bezbariérovosti, kompenzačních a rehabilitačních pomůcek včetně výběru a zácvičku s nimi. Tyfloservis také realizuje aktivizační služby pro klienty, kteří jsou již začleněni do běžné společnosti a aktuálně se potřebují v již nabitých dovednostech zdokonalit nebo je upevnit (Tyfloservis, 2005)

**Projekt Tyfloservis**, terénní a ambulantní sociální rehabilitace nevidomých a slabozrakých, vznikl v roce 1990 jako reakce na chybění této složky podpory dané skupiny v rámci stávající nabídky sociálních služeb. Projekt zpracoval PhDr. Josef Cerha, který byl pověřen jeho realizací a dosud stojí v čele organizace. Realizátoři projektu na začátku metodicky propracovali systém sociální rehabilitace pro osoby se zrakovým postižením, který postavili na stále platných pravidlech poskytování dobré sociální práce. Dále věnovali velkou pozornost přípravě pracovníků pro poskytování služeb, kteří procházejí poměrně náročným vzdělávacím programem.

Oblast podpory dospělých lidí se zrakovým postižením dále zpracovávali v souvislosti s dalšími nezpracovanými oblastmi v rámci praxe tehdejších sociálních služeb pro osoby se zrakovým postižením, a to v souvislosti s osobami s multihandicapem. Své hypotézy ověřovali v praxi v rámci České republiky i v zahraničí. Z těchto aktivit pak vznikla řada metodických materiálů. Tím ale ediční činnost zakladatelů projektu nekončí, neboť dle zásad dobré praxe a podpory zdravotně znevýhodněných osob se jejich pohled zaměřoval také na okolní společnost. Z těchto aktivit vznikla řada osvětových materiálů prezentujících správný přístup k osobám se zrakovým postižením. V průběhu let sice došlo

ke zkvalitnění a rozšíření nabídky služeb Tyfloservisu, avšak základní poslání i celková organizace projektu a přístup ke klientům zůstaly stejné (Tyfloservis, 2005).

Projekt Tyfloservis byl nejdříve realizován občanským sdružením Česká unie nevidomých a slabozrakých, poté od roku 2000 jeho nástupnickou organizací, občanským sdružením Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých České republiky. Od roku 2001 je projekt realizován obecně prospěšnou společností se stejným názvem. Důvodem založení společnosti byl nedostatek financí a hrozba zrušení některých služeb pro osoby se zrakovým postižením, dále pak změna ve financování sociálních služeb v souvislosti se vznikem krajů jako nových správních celků v České republice (Bubeníčková, 2002).

V současnosti **provoz jednotlivých středisek** zajišťují 2 až 3 instruktoři sociální rehabilitace, kteří pracují v přímé práci s klienty. Vedoucí střediska kromě působení v přímé práci zajišťuje finanční a organizační řízení střediska. Řízení ambulantních středisek na celorepublikové úrovni zajišťuje Organizační a metodické centrum v čele s ředitelem, dále jsou zde metodici sociálně rehabilitačních kurzů, pracovník pro fundraising a public relations a pracovník sekretariátu. Centrum se zaměřuje na řízení kvality poskytovaných služeb i práce instruktorů, na personální a organizační zabezpečení projektu na celostátní úrovni. Dalšími orgány obecně prospěšné společnosti jsou správní a dozorčí rada, které zajišťují kontrolu fungování organizace v souladu s jejím posláním (Tyfloservis, 2005).

### 3. Řízení sociálních organizací

Dle Etzioniho (1964) „jsou **organizace** sociální jednotky (nebo lidská seskupení), záměrně konstruované a rekonstruované k dosažení specifických cílů. Za jejich charakteristické znaky lze považovat:

- dělbu práce, moci a komunikační odpovědnosti, dělbu, která není náhodná, nebo bezděčně uspořádaná, nýbrž uvažovaně plánovaná tak, aby bylo dosaženo specifických cílů;
- přítomnost jednoho nebo více center moci, která kontrolují činnost organizace a zaměřují ji k jejím cílům, kontinuálně tuto činnost sledují a v případě nutnosti reformují strukturu organizace;
- provádějí rekombinace personálu jeho nahrazováním či vylučováním a přidělováním úkolů (tím je myšlen zejména nábor pracovníků, jejich školení či přeškolení a přidělování pracovních úkolů)“ (Etzioni in Nakonečný, 2005: 12).

Z hlediska teorie systémů lze organizaci chápat jako **otevřený sociální systém** tvořený lidmi i mimolidskými elementy do formální struktury, kterou určují pozorovatelné interakce mezi členy a malými skupinami organizace (Greif in Nakonečný, 2005: 14).

„Na **strukturu organizace** se můžeme podívat jako na rámec pro zabezpečování práce. Ten je tvořen funkcemi, odděleními a formálně vytvořenými pracovními týmy, do nichž jsou seskupovány činnosti týkající se jednotlivých procesů, projektů, klientů, geografických oblastí nebo odborných disciplín. Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon činností a definuje hierarchii řízení. Tím výslovně říká, kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný komu a za co“ (Armstrong, 1999: 339).

Organizační struktura obvykle popsána v organizačních schématu vyjadřuje spíše to, jak je organizace uspořádána. Nelze v ní vystihnout a popsat všechny procesy organizování a vztahy, na jejichž principech organizace funguje. „V současnosti přitom převažuje tendence ke zplošťování organizačních struktur, tj. k takovému přenášení (delegování) pravomocí a odpovědností, které ještě zajistí efektivní fungování organizace“ (Tureckiová, 2009: 72).

O **organizačních procesech** lze mluvit jako o posloupnosti aktivit, kterými jsou propojené jednotlivé činnosti či funkce, kterými organizace směřuje k plnění svých poslání a cílů. Je v nich tedy vyjádřeno nejen to, co se uvnitř děje pro jejich dosažení, ale také proč se to děje ve vztahu k požadavkům klientů. Základním východiskem procesního pohledu na organizaci je, že činnost či organizační útvar má své místo v organizaci jen tehdy, je – li součástí řetězce aktivit, které směřují ke zvýšení kvality vzhledem k potřebám klientů (Urban, 2004: 39).

Armstrong (1999) mezi organizační procesy počítá: změnu, flexibilitu, interakci a vytváření sítí, komunikaci, skupinové chování a týmovou práci, vedení, přikazování a kontrolu, moc, politiku a konflikty. Pojmem **změna** je v podstatě vyjádřen přístup organizace k vlastnímu vývoji a růstu v reakci na měnící se vnější i vnitřní podmínky. **Flexibilita** znamená její schopnost přizpůsobit se těmto podmínkám. **Interakce a vytváření sítí** je spojené s výměnou informací potřebných pro plnění úkolů a budováním sítě kontaktů mezi všemi členy organizace. S tím souvisí způsob a styl **komunikace**, který v organizaci funguje, a prostředky, jaké se k tomu využívají.

„Lidé prostřednictvím **členství ve skupině** naplňují své potřeby a jsou (obvykle) motivováni jednat v souladu s jejími hodnotami a normami. Skupina jim za to poskytuje bezpečí, dodává vliv, zprostředkovává status a dodává sebedůvěru, umožňuje navazovat, udržovat a rozvíjet sociální kontakty a naplňovat některé další osobní cíle a potřeby skrze společné úsilí“ (Tureckiová, 2009: 42).

Dle povahy cílů jsou lidé v organizaci sdružováni do **formální skupin**, jejichž struktura, velikost a sestavení závisí na povaze úkolu, i když tradice, kultura organizace a styl řízení mohou mít také vliv. Čím jasněji budou úkoly definovány, tím strukturovanější skupina bude, včetně dané hierarchie pravomocí jejích členů. Pokud však úkoly nebudou jednoznačně dané, vedení skupiny se bude spíše zaměřovat



na podporu členů a na koordinaci činností, než na vydávání příkazů (Armstrong, 1999: 343).

Kromě formálních skupin v organizaci také fungují **neformální uskupení**, která vznikla spontánně na základě kontaktů mezi členy organizace. I ty působí na plnění pracovních úkolů a dosahování očekávaných výsledků pracovních skupin, které mohou svým vlivem podporovat nebo nijak neovlivňovat či narušovat. K tomu dochází pokud nepanuje shoda hodnot a norem neformálních skupin s hodnotami a normami skupin pracovních (Tureckiová, 2009: 42).

V teorii organizačního chování se obecně předpokládá, že pracovní skupina bude ve svém působení efektivnější než jednotlivec. Nepanuje však shoda v tom, zda je rozdíl v efektivitě činnosti pracovní skupiny a týmu. **Tým** jako malá pracovní skupina se vyznačuje vzájemnou kooperací a podporou mezi členy při dosahování cílů, doplňujícími se dovednostmi a vzájemnou zastupitelností členů v rolích a sdílením odpovědnosti za výkon. V porovnání s tím členové pracovní skupiny sice také vzájemně sdílejí informace a společně přijímají rozhodnutí, ale dále na úkolech nespolupracují. Z tohoto pohledu je tedy sporné vymezení pracovní skupiny jako uskupení lidí, kteří dosahují společného cíle (Tureckiová, 2009: 43).

Veškeré děje, které ve skupinách v organizaci probíhají, se dají shrnout pod pojem **skupinová dynamika**. Patří sem cíle a normy skupiny, její struktura, pozice a role členů a jejich interakce, konflikty a vývoj skupiny. Působí však na ni také vnější atmosféra a vztahy s jinými skupinami, minulé zkušenosti členů a jejich individuální motivace pro participaci na skupinovém dění.

**Skupinové normy** jsou psaná i nepsaná pravidla fungování skupin, kterými se členové řídí při naplňování cílů. Cíle se však netýkají jenom výkonu, ale také fungování sociálních vztahů ve skupině. Pro jejich naplnění je třeba, aby byly přijaty všemi členy

skupiny. Míra přijetí cílů souvisí se **soudržností skupiny**. Té dále pomáhá častá interakce mezi členy, vzájemná sympatie, soupeření mezi skupinami v organizaci, vhodně zvolené nástroje hodnocení a atraktivita cílů apod (Nakonečný, 2005: 138). Příliš soudržné skupiny však mají tendenci stagnovat a vyhraněně potlačovat jakýkoliv kritický názor v zájmu zachování jednoty. Proto je potřeba, aby byl zachován určitý duch nezávislosti a kritického myšlení (Tureckiová, 2009: 55).

S formováním skupin také souvisí **skupinové role**. „Ty dělíme na úkolové, které pomáhají určit, vyjasnit a sledovat plnění úkolu, a na udržující, které podporují pozitivní mezilidské vztahy a drží skupinu pohromadě“. Pro řízení efektivního výkonu skupin je třeba, aby obě tyto funkce byly uspokojeny a dále aby nedocházelo k vnitřním i vzájemným konfliktům rolí. Příkladem může být situace, kdy je pracovník pověřen zastávat roli, na kterou nestačí jeho schopnosti apod (Tureckiová, 2009: 50-51).

Úspěšnost práce týmu i celé organizace je závislá na **mechanismech řízení**. Úkolem vedoucích je za prvé splnit vytyčený úkol a za druhé udržet efektivní vztah mezi sebou a skupinou a mezi členy skupiny navzájem. Při plnění těchto rolí musí být vedoucí schopen zajistit realizaci úkolu, vytvořit proto podmínky ve skupině a přitom brát ohled na potřeby všech členů, aby bylo dosaženo úspěchu. Styl řízení vedoucího se významně podílí na skupinové atmosféře ve smyslu soudržnosti jejích členů anebo napětí mezi nimi (Armstrong, 1999: 349).

V současném pojetí řízení týmů se do popředí dostává **rovnocenný vztah** všech členů skupiny a **participace** na skupinových rozhodnutích a dále **spoluzodpovědnost** jednotlivců za vlastní činnost i za skupinové cíle. Je vyjádřením důvěry manažera ve schopnosti, respektive způsobilosti členů skupiny a respektu z jeho strany. Je však důležité brát v úvahu připravenost skupiny na tento způsob práce i situaci, v níž by k tomu mělo docházet. Pokud je však skupina na tento přístup připravena, vedoucí pak plní spíše

roli poradce, který usnadňuje a usměrňuje rozhodovací procesy v týmu. Na podobných principech je postavena kontrola výkonu týmu i jednotlivců, která je založena na poskytování zpětné vazby ve smyslu hledání dalších možností pro zlepšení a rozvoj skupiny i jednotlivců (Tureckiová, 2009).

V souvislosti s řízením organizace se v současnosti mluví o **strategickém přístupu**, což znamená propojení řídicích mechanismů s celkovou vizí a posláním. Na této úrovni vůdce organizace na základě porozumění aktuálním podmínkám určuje směr jejího vývoje a zmocňuje management, aby vedl organizaci tímto směrem, zajistil její úspěšnost a stabilitu (Kotter in Tureckiová, 2009: 58-67).

Posledním faktorem, který rozhoduje o tom, jak organizace funguje ve vztahu k vnějšímu i vnitřnímu prostředí je její **kultura**. Dle Scheina (1984) je to „soustava základních domněnek, které si určitá skupina vymyslela, objevila nebo vytvořila v souvislosti s tím, jak se učila vyrovnávat se svými problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za validní, a tudíž byly vštěpovány novým členům jako správný způsob, jak ve vztahu k těmto problémům vnímat, myslet a cítit“ (Armstrong, 1999: 357).

Dalo by se tedy říci, že se jedná o soubor nepsaných pravidel, hodnot a také produktů, jejichž význam spočívá v budování jednoty v chování všech členů organizace mezi sebou navzájem i navenek a sdílení poslání organizace. Pokud je kultura managementem cíleně utvářena a posilována, napomáhá úspěšnosti organizace a zvyšuje oddanost členů vůči poslání. Stává se tak nejen „sociálním tmelem organizace“, nýbrž jedním z klíčových nástrojů strategického řízení, zejména pak v návaznosti na koncepci řízení lidských zdrojů. Dále se stává nástrojem změny v organizaci a prostředkem jejího zavádění (Tureckiová: 2009: 76).

### 3.1. Personálního řízení získávání a výběru pracovníků

**Proces získávání a výběru nových pracovníků** má své kořeny v oblasti plánování lidských zdrojů. Začíná systematickou analýzou potřeb lidí v organizaci v dlouhodobé perspektivě pro zajištění efektivnosti jejího fungování. Výsledný program získávání pracovníků stanovuje počty a typy pracovníků i čas, kdy budou zapotřebí, pravděpodobné zdroje získávání, metody zvyšování atraktivity organizace pro vhodné uchazeče a způsob řešení problémů, které se vyskytují v nabídce pracovních sil. Navazuje na další strategické dokumenty organizace jako je personální plán (Armstrong, 1999).

Vlastní proces získávání a výběru pracovníků lze rozdělit **na definování požadavků pracovního místa, přilákání vhodných uchazečů o práci a vlastní výběr**. Ve všech fázích procesu je třeba důkladně zvažovat volbu postupů vzhledem k nákladům, rychlosti a pravděpodobnosti získání dobrých uchazečů.

Požadavky na pracovníka jsou definovány ve **specifikaci pracovního místa**, která vychází z analýzy pracovního místa a může mít různou podobu dle potřeb organizace. Většinou je však vytvořena na základě schopností pracovníka, které mohou být vyjádřeny na úrovni vstupu pracovníka do organizace, jeho vývoje v rámci pracovního výkonu a očekávaných výsledků jeho činnosti. Specifikace pracovního místa může být také vyjádřena v rovině vlastností a dovedností, které jsou pro výkon práce nezbytné a které jsou žádoucí. Přístup k vyjádření požadavků je dle teorie personálního managementu celá řada. Kromě schopností je také důležitá kvalifikace a zkušenosti pracovníka (Armstrong, 1999: 443-451).

**Další charakteristiky pracovního místa jsou dány v jeho popisu**, kde je celkově shrnut účel pracovního místa, odpovědnost pracovníka, hlavní činnosti, zvláštní požadavky ve spojení s pracovní dobou nebo úkony, umístění pracoviště apod. Nejdůležitější údaje z popisu i specifikace se pak stávají součástí informací o nabídce zaměstnání a umožňují

uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku bude reagovat nebo nikoliv. Všechny charakteristiky jsou většinou brány v úvahu ve fázi předvýběru či procesu výběru pracovníků (Koubek, 2001: 121).

Specifikaci a popis pracovního místa si organizace vytvoří sama buď za pomoci personálního útvaru, nebo jiné kompetentní osoby, pravděpodobně z řad managementu. Realizaci dalších fází procesu však může přenechat profesionálům ze **zprostředkovatelských firem**, kteří pro danou organizaci zorganizují adekvátní oslovení pracovního trhu s nabídkou pracovního místa a výběr vhodného pracovníka. Zda využití služeb personální agentury zajistí větší efektivitu celého procesu, je otázkou do diskuze nehledě na poměrně velkou finanční náročnost této varianty. Z mého pohledu velkým přínosem využití těchto firem je zrychlení procesu a šetření času vnitřních personálních zdrojů organizace.

**Přilákání potenciálních uchazečů** je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů. V této souvislosti je dobré na prvním místě uvažovat o vnitřních zdrojích. Pokud nejsou k dispozici, nebo v organizaci panuje zásada nabízet místo i mimo vnitřní prostředí a manažeři nechtějí využít specializovanou firmu, hlavní postup pro najetí vhodného uchazeče je **inzerování**. Před vlastním podáním inzerátu by organizace měla zvážit, zda je to nutné. Zda neexistují jiné varianty, které by byly efektivnější (Armstrong, 1999: 453).

Ve spojení se sociálními službami v České republice se v tomto ohledu velmi osvědčuje **přímé nabízení míst** studentům vhodných oborů, kteří zařízení navštěvovali v průběhu studiu v souvislosti s praktickou výukou, dále využití databáze spolupracujících **dobrovolníků**, nebo **spolupráce s dalšími subjekty** působící v dané oblasti a nalezení pracovníka na základě jejich referencí. Lze také využít databáze

potenciálních uchazečů, kteří se hlásí o místo sami v době plných personálních kapacit, pokud ji organizace má k dispozici.

Pokud se však organizace rozhodne jít cestou inzerování, měla by i v této souvislosti zvažovat, kde danou nabídku zveřejní. **Inzerát** by měl znít tak, aby upoutal pozornost, sdělovat informaci o pracovním místě, organizaci, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci atraktivním a zajímavým způsobem a podnítil zájem uchazečů. Kromě uvedeného by v informacích nemělo chybět vyjádření o výši platu a případně dalších zaměstnaneckých výhodách a měl by být popsán postup, do kdy a jak na inzerát reagovat včetně požadovaných dokumentů, kterými se uchazeč bude prezentovat (Armstrong, 1999:455).

**V požadavcích na dokumenty** se nejčastěji objevují: životopis uchazeče, vyplněný speciální dotazník organizace a doklady o vzdělávání a praxi. Někdy se však také požaduje hodnocení či reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu a průvodní dopis, ve kterém uchazeči vysvětlí, proč je nabídka zajímavá (většinou se používá u uchazečů o vedoucí místa nebo místa specialistů) (Koubek, 2001: 131).

Obecně lze inzerát **zveřejnit** na vývěškách organizace i mimo ni, pravděpodobně hlavně ve spojení s Úřadem práce, dále na poutacích, letácích vkládaných do poštovních schránek, ve sdělovacích prostředcích, na internetu apod. Jakých prostředků se ke zveřejnění využije, je opět potřeba velmi dobře zvážit s cílem zaměřit se na skupinu vhodných uchazečů.

Ve spojení s oblastí sociálních služeb můžeme v této souvislosti uvažovat o využití zejména elektronických vývěsek organizace či dalších zařízení působících v sociálních službách a ve vzdělávání v dané oblasti, internetových informačních serverů, databází a sdělovacích prostředků napojených na sociální služby apod. Co se dle mého názoru moc

neosvědčuje, je zveřejnění inzerátu na vývěsce Úřadu práce, neboť se na nabídku napojí celá řada zájemců, kteří neodpovídají požadavkům. Pro usnadnění dalšího inzerování je dobré vést záznamy o inzerátech a dle toho zpětně vyhodnocovat efektivitu jejich znění i volby prostředků zveřejnění (Koubek, 2001).

Fáze mezi uveřejněním nabídky a dobou reakce zájemců o zaměstnání je velmi důležitá v dalších krocích výběrového řízení. Většinou se totiž jedná o první přímý kontakt zájemců se zástupci organizace a je třeba, aby nebyli jejich jednáním odrazeni a stali se z nich skuteční uchazeči. V tomto ohledu se doporučuje například pomoc s vyplněním požadovaného dotazníku apod.

Z těch zájemců, kteří dodali vše dle požadavků, se vybírají dále ti vhodní. Mluvíme o fázi tzv. **předvýběru**, kterým se porovná způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa. Z pravidla se uchazeči neporovnávají mezi sebou. Výsledkem tohoto procesu je rozdělení uchazečů do tří skupin. Na ty, kteří jsou velmi vhodní a budou určitě pozváni na výběrové řízení. Dále na vhodné uchazeče, kteří budou pozváni, jestliže počet velmi vhodných uchazečů bude nedostačující. Dále na nevhodné uchazeče, kterým bude zaslán zdvořilý dopis s poděkováním za jejich zájem pracovat v organizaci (Koubek, 2001: 141).

Před vlastním výběrem je třeba stanovit **požadavky** obsazovaného místa na odbornou způsobilost pracovníka a kritéria jejího posuzování, což může být například diplom svědčící o absolvování vysoké školy apod. Dále stanovit kritéria pracovního výkonu, která se opírají o popis pracovního místa, a kritéria týmová, útvárová či celoorganizační žádoucích rysů osobnosti pracovníka. Také je třeba určit metody zjišťování a předvídání charakteristik pracovníka, které povedou k získání dostatečného a přiměřeného množství informací (Koubek, 2001: 158).

Vlastní **výběr** pracovníka se obvykle skládá z několika kroků. Většinou jde o předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku nebo v dalších písemných dokumentech, testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. **assessment centre** (diagnostický program), výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření (pokud je potřeba), rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazeče o rozhodnutí (Koubek: 2001: 160).

Na závěr této kapitoly bych se krátce zmínila o **metodách výběru**. V našem prostředí patří mezi velmi oblíbené **testy pracovní způsobilosti**. Ty někdy bývají nevhodně označeny jako psychologické testy, i když řada z nich opravdu patří do této skupiny. Jejich výpovědní hodnota je dle teorie personálního managementu velmi nízká, takže jsou považovány za spíše pomocný a doplňující nástroj.

V současnosti také vzrůstá používání tzv. **assessment centre**, zejména při výběru pracovníků do manažerských funkcí. Jedná se o komplex metod uspořádaných do vhodné struktury na sebe navazujících kroků, které jsou uchazeči naplňovány individuálně i ve skupině. Jsou založeny především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž je testována pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou pozici a jeho rozvojový potenciál. Posuzování provádí skupina zkušených odborníků, v níž někteří jsou psychologové a další zkušení manažeři (Koubek, 2001: 163).

### **3.2. Personální řízení profesního rozvoje pracovníků**

Život v moderní společnosti klade na její členy nároky ve schopnosti přizpůsobit se rychle a neustále se proměňujícím podmínkám. To se promítá i do oblasti fungování organizací a lidí v nich. Jedním ze základních zákonů podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace v současnosti je flexibilita a připravenost na změnu. Proto se stává péče o formování pracovních schopností zaměstnanců jedním z nejdůležitějších úkolů



personální práce. Z této situace vyplývají také změny v jejím pojetí, které směřuje k rozvoji zaměřenému na širší znalosti a dovednosti, které přesahují potřeby momentálně zastávaného pracovního místa, a dále k rozvoji osobnosti pracovníků a ovlivňování jejich hodnot směrem ke shodě s kulturou organizace. Z pohledu pracovníků bychom tento proces mohli nazvat **celoživotním vzděláváním** (Koubek, 2001: 234).

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti. Oblast **všeobecného vzdělávání** formuje základní a všeobecné znalosti pro život člověka ve společnosti a tvoří základ pro rozvoj pracovních schopností. Je obvykle řízena a kontrolována státem, nepatří mezi aktivity organizace.

Oblast **odborného vzdělávání**, někdy také označovaná jako **training**, zahrnuje přípravu na výkon povolání. V tomto procesu se organizace již v plné míře angažuje při **orientaci a doškolení pracovníků, popřípadě při jejich přeškolení**, pokud to vyplývá z aktuálních potřeb. Proces orientace nebo zaškolení znamená adaptaci nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv a práci na daném pracovním místě. V tomto procesu jsou pracovníkovi zprostředkovány všechny potřebné informace, znalosti a dovednosti pro výkon práce, pro kterou byl přijat. Proces doškolení v podstatě znamená prohlubování kvalifikace přizpůsobováním poznatků a dovedností pracovnímu místu.

Do oblasti prohlubování kvalifikace také patří **přeškolení pracovníka či jeho rekvalifikace** směrem k osvojení si, více či méně, nových schopností odlišných od těch současných. Podle toho se také rozlišuje, zda se jedná o rekvalifikaci úplnou nebo částečnou. Zvláštním případem rekvalifikace může být tzv. **profesní rehabilitace**, která je zaměřená na opětovné zařazení pracovníka do pracovního procesu z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu, který mu brání ve výkonu původního povolání. Jen část rekvalifikačních programů zajišťuje sama organizace. V tomto směru se

také angažuje stát v rámci politiky zaměstnanosti nebo sami jednotlivci, kteří nenašli uspokojení v dosavadní práci nebo hledají lepší uplatnění na trhu práce (Koubek, 2001: 238).

Třetí oblast formování pracovních schopností člověka lze označit jako **rozvoj** nebo také **další vzdělávání či rozšiřování kvalifikace**. Ta se zaměřuje zejména na prohlubování znalostí a dovedností pracovníka, tak aby byl schopen komplexního řešení problému i za hranicemi svých kompetencí, nebo se dokázal rychle zorientovat v nové nestandardní situaci. V centru zájmu této oblasti tedy není zvyšování kvalifikace, ale podpora osobního růstu pracovníka směrem ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci a přispívání k plnění jejích cílů na úrovni celku. Do těchto aktivit lze také započítat snahy organizace o zlepšování pracovního prostředí a organizování volnočasových aktivit mimo pracovní proces se zapojením širších společenských vztahů a vazeb, s cílem zvýšit spokojenost pracovníka v organizaci a podpořit mezilidské vztahy (Koubek, 2001: 239).

Pojem **rozvoj lidských zdrojů** znamená růst pracovní schopnosti organizace jako celku. Je zaměřen na podporu efektivního fungování týmů uvnitř organizace a vytváření dynamické struktury v souvislosti s procesem učení. S tímto přístupem ke vzdělávání a rozvoji souvisí pojem **učící se organizace**. „Její myšlenka je poměrně jednoduchá. Vyjadřuje skutečnost, že všechny podoby učení mají v organizaci vědomou podporu vlastníků, managementu i zaměstnanců“ (Šigut, 2004: 57). To znamená, že v takové organizaci je vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů součástí její kultury a strategií managementu, který řídí učení na všech úrovních. Tímto přístupem organizace neustále roste k úspěchu.

**Vzdělávání pracovníků** v organizaci může být zajištěno různým způsobem. Buď se v něm angažuje personální útvar nebo k tomuto účelu přímo vytvořené oddělení. Zapojení

jsou většinou také odbory či jiné skupiny a vedoucí pracovníci. Velmi často se v podnikovém vzdělávání uplatňují externí odborníci nebo vzdělávací instituce. Pro úspěšnost procesu je nutné zajistit jeho soustavnost a systematičnost. Podpořit motivovanost pracovníků pro učení a rozvoj, vymezit jasné cíle, kterých má být dosaženo, řídit proces i pracovníky a volit vhodné metody, které podněcují aktivitu a spokojenost pracovníků. Dále je důležité zajistit rozmanitost vzdělávání, poskytnout mu prostor a průběžně vyhodnocovat proces (Armstrong, 1999: 522-523).

Proces vzdělávání začíná **identifikací potřeb** pracovníků či organizace. Ty lze stanovit jako jakoukoliv disproporci mezi znalostmi, dovednostmi či přístupem na straně pracovníka ve vztahu k požadavkům na jeho chování. V tomto ohledu je důležité, aby organizace měla definované normy chování, se kterými může být výkon pracovníka porovnáván. Normy mohou být zpracovány různým způsobem do podoby vnitřních pravidel nebo do soustavy kompetencí v roli pracovníka apod.<sup>4</sup> Vzhledem k tomu, jak je náročné měřit vlastnosti člověka, bude mít stanovení potřeb vždy povahu experimentu, který bude zúročen v závěrečném vyhodnocení procesu vzdělávání v podobě inspirace pro další rozvoj.

Za základ, který lze použít při **analýze potřeb** před zahájením procesu vzdělávání, lze považovat údaje o organizaci jako celku (například o její struktuře, financování, personální politice apod.), jednotlivých pracovních místech a činnostech a o jednotlivých pracovnících. V zodpovědné analýze je však třeba zvážit i širší souvislosti, například společenský kontext oboru ve smyslu jeho oblíbenosti mezi mládeží, připravující se na výkon povolání apod. Metod analýzy potřeb je celá řada. Důležitým podkladem, který využívá většina organizací, jsou informace od manažerů jednotlivých úseků. Důležité

---

<sup>4</sup> Definováním norem pro výkon role pracovníka v organizaci se zabývá praktická část diplomové práce.

jsou však i potřeby řadových pracovníků, na které je dobré brát také ohled, hlavně kvůli zajištění jejich motivace pro vzdělávání (Koubek, 2001: 244).

Na vyhodnocení potřeb navazuje vytvoření **plánu vzdělávání**. Ten může být sestaven pro celou organizaci nebo pro jednotlivce či týmu. V dobrém plánu na úrovni celé organizace by mělo být obsaženo, co bude náplní vzdělávání, koho se bude týkat a jakým způsobem bude probíhat. Kdo bude vzdělávání zajišťovat a kde se uskuteční, v jakém časovém horizontu, za jakou cenu, a jak bude vyhodnoceno na závěr. Spolu s plánem je také potřeba stanovit **metody vzdělávání**.

**Plán osobního rozvoje pracovníka** bude mít podobný obsah vztažený k potřebám jednotlivce. „Takovéhoto plány jsou stále důležitější v organizacích s plošší organizační strukturou a založených na procesech, kde se klade důraz na soustavný rozvoj, v prvé řadě prostřednictvím tzv. horizontálních kariérových pohybů, které však mohou zvýšit dovednosti a schopnosti lidí a poskytnout další formy podnětů. Zodpovědní zaměstnavatelé jsou si vědomi, že pokud není možné poskytnout pracovníkům možnost růst ve vertikální kariéře, je potřeba jim nabízet příležitosti rozvoje v oblasti horizontální kariéry“ (Armstrong, 1999: 529).

Po realizaci vzdělávání je důležité proces **vyhodnotit** podle stanovených kritérií. Problém však nastává, podle čeho tato kritéria stanovit a jak je ověřit, aby se došlo k relevantním výsledkům. V tomto ohledu se dostáváme do stejné situace jako při analýze potřeb, kdy chceme měřit veličinu, která má jednoznačně kvalitativní charakteristiky.<sup>5</sup> Proto také v literatuře existuje celá řada přístupů k hodnocení vzdělávání.

Některé přístupy se snaží porovnat vstupní a výstupní úroveň znalostí pracovníků prostřednictvím testů. Jiné sledují proces vzdělávání a vyhodnocují vhodnost a účinnost zvolených metod a postupů i úroveň lektorů nebo kvantifikují praktický přínos vzdělávání

---

<sup>5</sup> Ověření splnění kritérií může být založeno na důkazech, které jasně prokazují nabytou dovednost, jak popisuje praktická část diplomové práce.

pomocí ekonomických ukazatelů. Většina však kombinuje tyto postupy dohromady, pravděpodobně proto, aby došly k co možná nejreálnějším výsledkům. Značná subjektivita formálních metod však neznamená, úplně rezignovat na proces hodnocení. Ve vyspělých zemích se stále více dává přednost neformálnímu hodnocení, postavenému na zpětné vazbě od účastníků vzdělávání, kteří jsou vhodně vyzýváni k oproštění se od subjektivního pohledu (Koubek, 2001: 255-257).

**Úloha manažerů** v procesu vzdělávání je nezaměnitelná. Jsou to ti, kteří se podílejí na definování jeho potřeb, řídí proces vzdělávání na příslušném pracovišti, a to i v roli lektorů a také ho vyhodnocují. Pokud organizace disponuje personálním útvarem, jeho pracovníci navrhnou strategii vzdělávání pracovníků a vytvářejí pro něj odborné i organizační zázemí (Koubek, 2001: 260).

### 3.2. Personální řízení změn

Hlavními nositeli **úspěšné realizace změn**, v moderním pojetí jako stálé součásti kultury a strategie organizace, jsou pracovníci. Právě jim je potřeba věnovat pozornost, aby byli na změny připraveni a dokázali na nich participovat.

Příprava pracovníků na změny je založena na motivaci k přijetí a sdílení strategie a hodnot organizace, na aktivním vzdělávání a sebevzdělávání v souladu se současnými i budoucími potřebami praxe, a na využití nabitých znalostí a dovedností ve prospěch růstu organizace ve smyslu spolupodílení se na formování jejího rozvojového potenciálu a vize. „Výsledkem tohoto působení jsou zainteresovaní lidé na řešení problému, kteří mají pocit, že se s jejich názorem počítá, jsou spokojeni, práce jim přináší radost, výraznou satisfakci, začínají si víc věřit a posilují svou sebedůvěru“ (Barták, 2004: 41).

Změna v postavení pracovníků vyžaduje také **nový přístup ze strany managementu**. Ten by měl v prvé řadě zajistit sdílení relevantních informací o tom, kde se

organizace v danou chvíli nachází, a jaké jsou její plány do budoucna směrem k zajištění konkurenceschopnosti a úspěchu. Za pomoci intranetu, pracovních setkání nebo jiných příležitostí podporovat otevřenou a neformální komunikaci všech pracovníků, která umožní rozvoj nových nápadů a myšlenek v souvislosti se strategií organizace.

Nový přístup také vyžaduje systematické poznání pracovníků, faktorů jejich spokojenosti a nespokojenosti v organizaci, motivací pro práci atd. To zajistí schopnost organizace včas předvídat změny a pracovníky na ně připravovat v neustále se měnících podmínkách. Na základě této analýzy je úkolem managementu plánovat rozvoj kompetencí jednotlivců i týmů v rámci vzdělávacích aktivit a na základě jejich vlastní iniciativy a tvořivosti. Management by měl umět tento proces adekvátně vyhodnotit a pracovníky, kteří produkují nové myšlenky v souladu se strategií organizace také odměnit.

Takovéto fungování organizace rozsáhle mění **úlohu manažerů** v porovnání s klasickým přístupem. Ti se stávají spíše pomocníky a rádci při úsilí pracovníků o vlastní seberealizaci a dále partnery a koordinátory v rozhodování a řešení problémů v rámci týmové spolupráce. Mezi klíčové aspekty této proměny v oblasti personálního řízení tedy patří: předávání kompetencí na nižší úrovni, decentralizace a proměnlivost organizační struktury, decentralizace rozhodovacích pravomocí, autonomní pracovní týmy a skupiny, zvýšený důraz na individuální kompetence, pružná pracovní doba, neformální přístup k práci, atraktivnější „polidštěná“ pracoviště, péče organizace o zdraví a fyzickou kondici pracovníků, zvýšený počet lidí pracujících vně organizace, sdílení kvantitativních i kvalitativních kritérií výkonnosti apod. (Barták, 2004: 70-71).

## **Praktická část**

## 1. Plán výzkumu

Výzkum se zabývá vymezením specifík role instruktorů sociální rehabilitace v Tyfloservisu, o.p.s. z hlediska kvality poskytovaných služeb a prevence syndromu vyhoření a dále personálními procesy získávání, zaškolování a dalšího profesního rozvoje těchto pracovníků vzhledem k organizačním normám a kontextu sociálních služeb v České republice.

**Výzkumné otázky byly položeny:** V čem je role instruktorů sociální rehabilitace v Tyfloservisu odlišná od rolí jiných sociálních pracovníků? Odpovídá proces výběru a zaškolování nových pracovníků nárokům na zvládnutí role instruktorů? Směřuje profesní rozvoj v roli instruktorů sociální rehabilitace ke kvalitnímu poskytování služeb?

**Cílem výzkumu bylo zjistit** specifika role instruktorů sociální rehabilitace v Tyfloservisu vzhledem k náplni jejich práce a metodikám, způsobu poskytování služeb v organizaci, nárokům cílové skupiny, řídicím mechanismům a vztahům v organizaci i v rámci kontextu sociálních služeb v České republice. Dotazování se také týkalo klíčových kompetencí role instruktorů. Dalším cílem výzkumu bylo zhodnotit strategii výběru nových pracovníků a způsob jejich zapracování do role a nastavený systém dalšího profesního rozvoje směřující k podpoře kvality poskytovaných služeb.

**Výsledky výzkumu** poslouží pro vytvoření inventáře klíčových kompetencí v roli instruktorů sociální rehabilitace v Tyfloservisu z hlediska kvality, efektivity jejich činnosti a prevence syndromu vyhoření. Zasadí tuto roli do stávajícího fungování neziskových organizací v současném systému sociálních služeb v České republiky. Tento inventář bude konfrontován s personálními procesy a normami získávání a udržování nových instruktorů sociální rehabilitace v Tyfloservisu, a také s požadavky na kvalitu poskytovaných služeb vzhledem ke standardům platným v sociální oblasti. Z této analýzy pak budou vyplývat



návrhy na změnu v daných oblastech směřující k zajištění spokojenosti pracovníků, ke kvalitě jejich práce a profesnímu rozvoji.

**O výzkumu jsem přemýšlela jako o případové studii**, do které jsem zapojila 13 vybraných pracovníků Tyfloservisu. Výzkumný vzorek tvořili instruktoři sociální rehabilitace v přímé práci s klienty, vedoucí krajských ambulantních středisek částečně v přímé práci s klienty a přímý nadřízení instruktorů, tedy představitele středního managementu dle organizační struktury Tyflosevisu, dále ředitel organizace a zároveň zakladatel Tyfloservisu a metodik koncepce zavádění standardů kvality do praxe organizace jako představitele vrcholového managementu. Tyto tři skupiny pracovníků jsem do výzkumu zapojila kvůli možnosti nazírání na roli instruktora ze tří úrovní pohledu, ve kterých se odráží vlastní praxe poskytování služeb, ale také personální kontext a tvorba strategie fungování organizace tohoto typu vzhledem k nastaveným pravidlům v České republice.

Při **výběru informantů** jsem zohlednila dobu jejich působení v organizaci a v jejich roli. Do vzorku byli zapojeni pracovníci s nejméně roční praxí. Po zkušebním dotazování u pracovníka, který v Tyfloservisu působí kratší dobu, jsem došla k závěru nezapojovat tuto skupinu do výzkumu kvůli problémům v zodpovězení některých otázek daným pravděpodobně malou zkušeností s rolí instruktora. Dle tohoto klíče jsem dále pracovníky členila na ty, kteří v Tyfloservisu působí do 3 let, do 5 let, do 10 let a nad 10 let. Každou kategorii vždy zastupovali 2 pracovníci zastávající roli instruktora a vedoucího, kteří nepůsobí v jednom středisku. Bylo to z důvodu, že jsem se ve výběru pracovníků snažila zohlednit rozvětvenou organizační strukturu Tyfloservisu danou působností středisek v jednotlivých krajích v rámci České republiky, se kterou mohou být spojené určité regionální zvláštnosti a zajímavosti.

**Jako metodu sběru dat** jsem využila techniku kvalitativního dotazování – rozhovor pomocí návodu, kdy jsem pro každou skupinu dle profesní role v Tyfloservisuu vytvořila sadu otázek týkající se role instruktorů, získávání nových pracovníků, jejich zaškolování a profesního rozvoje. Otázky jsem se snažila formulovat otevřeně a neutrálně, aby informantům umožnily vydat se jakýmkoli směrem a dále dle zásad kvalitativního dotazování v posloupnosti vyjadřování nejprve zkušeností, pak názorů a pocitů (Hendl, 2008).

**Otázkami pro instruktory rehabilitace** jsem se snažila zjistit charakteristiky jejich chování v profesní roli ve srovnání s náplní jejich práce a dalšími platnými normami v Tyfloservisuu. Otázky také směřovaly k zjišťování jejich spokojenosti ve své profesní roli i v nastaveném systému fungování organizace a sociálních služeb jako celku. Další otázky byly zaměřeny na hodnocení postupu získávání a zaškolování nových instruktorů a jejich dalšího profesního rozvoje vzhledem k nárokům na kvalitní a efektivní poskytování služeb.

**Otázky pro vedoucí středisek Tyfloservisuu** byly koncipovány stejně jako u instruktorů s tím rozdílem, že v sobě odrážely roli nadřízených instruktorů, a s tím spojenou personální práci, která je jejich součástí. Otázky se tedy více zaměřovaly na jejich představu než zkušenost, i když ve vymezení role instruktorů jsem je vedla k vyjádření jejich vlastních zkušeností.

**Otázky pro ředitele Tyfloservisuu** byly zaměřeny na požadavky organizace v souvislosti s rolí instruktorů a postupy jejich uplatnění v praxi včetně kontroly, na strategické koncepce personálního řízení a vytváření podmínek pro kvalitní práci a rozvoj pracovníků. **Otázky na metodika Tyfloservisuu** v souvislosti se zaváděním Standardů kvality sociálních služeb byly hlavně zaměřeny na kontext výkonu role instruktorů dle těchto norem a na koncepcie služby.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Schéma znění otázek pro jednotlivé skupiny pracovníků je uvedeno v příloze číslo 2.

**Dalším nástrojem pro zjišťování dat** byla analýza dokumentů, které v Tyfloservisu vymezují roli instruktorů sociální rehabilitace včetně etického kodexu, veřejný závazek a ochranu práv klientů, personální zajištění rehabilitačních služeb a jejich kvalitu, a profesní rozvoj pracovníků. Informace z dokumentů jsem se snažila ověřit v rámci rozhovorů, v případě vrcholového managementu jsem si vytvořenou představu ještě doplňovala výpověďmi těchto klíčových pracovníků.<sup>7</sup>

## **2. Metody zpracování a analýzy dat**

### **2.1. Příprava, kódování a zobrazování dat**

**Jako metodu úpravy dat** pro následnou analýzu jsem použila techniku komentované transkripce, ve které jsem kromě textového materiálu zaznamenávala důležitý mimoslovní projev informantů ovlivňující výpovědi. Pro zaznamenávání mimoslovního projevu jsem použila tyto symboly:

- .. krátká pauza;
- ... střední pauza;
- (pauza) dlouhá pauza;
- (-) kolísání hlasu, nerozhodný tón;
- (.) intonace bez poklesu a stoupání;
- (.) poklesnutí hlasu;
- (?) stoupající intonace;
- .hhh nádech (pokud byl výrazný);
- hhh výdech (pokud byl výrazný);
- °slovo° proneseno tišším hlasem;

---

<sup>7</sup> Seznam analyzovaných dokumentů je uveden v závěru diplomové práce.

- SLOVO nebo sdělení pronesená vyšším hlasem nebo s důrazem;
- {slovo} proneseno s úsměvem;
- (slovo) nesrozumitelné nebo nejistě řečené slovo;
- (smích atd.) charakterizace mimoslovních projevů, psána před odpovídajícím sdělením;
- &rychle řečeno&;
- /komentář přepisovatele/;
- ((komentář informanta)).<sup>8</sup>

**Pro zajištění anonymity informantů** jsem v transkripci rozhovorů použila počáteční písmeno z jejich křestního jména. Pro označení tazatele používám stejnou zkratku. Tento způsob označení jsem zvolila pro jednoduché vyhledání informanta v dalších etapách výzkumu. Pro účely analýzy dat jsem dále zjišťovala věk informantů, délku jejich pracovního poměru, profesní role v Tyfloservisu včetně jejich změny v průběhu pracovní kariéry a další podmínky, např. přerušování výkonu práce odchodem na mateřskou dovolenou apod. Tyto identifikační údaje vzhledem k velikosti výzkumného vzorku a jeho úzké provázanosti v publikované transkripci neuvádím.<sup>9</sup>

Všichni informanti byli osobně nebo telefonicky požádáni o rozhovor. Byl jim vysvětlen účel rozhovoru, způsob jeho zpracování a zajištění ochrany získaného materiálu. Po získání souhlasu s uskutečněním rozhovoru a s pořízením audio nahrávek jsem s informanty domluvila termín a podmínky konání rozhovorů, sdělila jim předpokládanou délku a dala jim prostor pro vyjasnění sporných bodů naší spolupráce. Na začátku každého rozhovoru jsem připomněla jeho účel a způsob zajištění ochrany získaného materiálu,

---

<sup>8</sup> Navrhovaný zaznamenávací systém je inspirován systémem znaků zpracovaných W. Kallmeyerem a F. Schützem (Hendl, 2008: 208-209).

<sup>9</sup> Ukázka komentované transkripce rozhovoru je uvedena v příloze číslo 3 diplomové práce.

možnost volby otázek, na které chce informant odpovídat, a znovu jsem získala souhlas s pořízením audio nahrávky.

**Rozhovory s pracovníky Tyfloservisu** jsem uskutečnila na jaře roku 2013, především prostřednictvím programu Skype. Rozhovory proběhly většinou v jejich pracovní době, což bylo dojednáno s vedením organizace. Trvaly průměrně jeden a půl hodiny, někdy déle dle výmluvnosti jednotlivých informantů a také jejich role. Obecně lze říci, že všichni pracovníci byli velmi ochotní k účasti ve výzkumu. Rozhovory probíhaly v příjemné neformální atmosféře, kterou nebylo těžké navodit díky mému působení v Tyfloservisu a kolegiálnímu přístupu. Díky tomu jsme se dotýkali i citlivějších témat spojených např. s problematickými vztahy v týmu, hodnocením chování vedení organizace k zaměstnancům apod.

Jednotlivých schémat otázek jsem se držela hlavně na začátku výzkumu, kde jsem hledala tu nejlepší formu zjišťování odpovědí, od začátku jsem se však snažila reagovat na aktuální výpovědi pracovníků, takže jednotlivé rozhovory se co do obsahu vždy nějak lišily. Pokaždé jsem dodržovala schéma jednotlivých témat rozhovoru, nikoli však náplň, ve které jsem se postupně snažila dopracovat do stále větší hloubky poznání jednotlivých oblastí.

## **2.2. Metody analýzy dat**

**V analýze dat jsem vycházela z principů zakotvené teorie kvalitativního výzkumu.** Informace získané z jednotlivých rozhovorů jsem nejprve podrobila základní analýze, ve které jsem hledala a označovala všechna témata ve vztahu k vymezení specifík role instruktorů sociální rehabilitace Tyfloservisu, hodnocení procesu získávání a zaškolování nových instruktorů a k jejich profesnímu rozvoji. Z těchto pojmů jsem vytvořila obecnější kategorie a vymezila jejich vlastnosti.

Tyto kategorie jsem uspořádala do logického rámce, v němž jsem uvažovala o jejich příčinách a důsledcích, o celkovém kontextu a intervenujících podmínkách, o chování pracovníků a jejich vzájemné interakci. Modely fungování jednotlivých oblastí výzkumu jsem nakonec provázala dohromady a vymezila chování pracovníků Tyfloservisů v roli instruktorů sociální rehabilitace ve stávajícím systému personálního řízení. Svou teorii jsem znovu korelovala s organizačními normami zjištěnými v rámci analýzy dokumentů.

**Analýzu dokumentů** jsem provedla pročtením všech organizačních materiálů, které se vztahují k tématu výzkumu s vyhledáním a označením všech témat ve vztahu k výzkumným otázkám. Ty jsem potom zapojila do analýzy rozhovorů jako požadované a sdílené normy či způsoby chování v Tyfloservisů. Své úvahy s oporou o výsledky kvalitativního dotazování a analýzu dokumentů jsem se snažila zdůvodnit.

### **3. Analýza dat**

#### **3.1. Pojmová analýza rozhovorů**

V analýze rozhovorů jsem nejdříve pracovala s prepisy záznamů, v nichž jsem do textu psala poznámky charakterizující roli instruktorů sociální rehabilitace v Tyfloservisů, systém výběru a zaškolování nových pracovníků a jejich další profesní rozvoji.<sup>10</sup> Dle nich jsem vytvořila pojmy a kategorie opakující se v rozhovorech a charakterizující jednotlivé oblasti výzkumu. Dále jsem popsala jejich vlastnosti.

**K vymezení role instruktorů** z analýzy rozhovorů vyplývají témata, která se týkají organizace práce v Tyfloservisů, systému řízení na úrovni týmů i celé organizace, koncepce zavedení standardů kvality do praxe a hodnocení jejich dopadu na činnost pracovníků. Další

---

<sup>10</sup> Ukázka komentované transkripce rozhovoru s pojmovou analýzou je uvedena v příloze číslo 3 diplomové práce.

body popisují specifika cílové skupiny lidí se zrakovým postižením, strategie chování instruktorů v roli včetně dovedností pro výkon kvalitní práce. Pojmy analýzy jsou:

- **odpovědnost instruktorů za práci s klienty** (jednání se zájemci, plánování spolupráce a uzavírání smlouvy, vedení klientů směrem k naplnění jejich potřeb a cílů spolupráce, zajištění vlastní bezpečnosti a bezpečnosti klientů, dokumentace činnosti, znalosti a dovednosti jednotlivých rehabilitačních oblastí);
- **odpovědnost za organizaci vlastní práce a týmovou spolupráci;**
- **zapojení instruktorů do dalších aktivit** (například do chodu pracoviště, financování služby, administrace služby dané legislativou, osvětových aktivit a vzdělávání, vedení praxí studentů, vzdělávání se, prezentace služeb Tyfloservisu na veřejnosti);<sup>11</sup>
- **práce v malých týmech charakterizovaná:**
  - **kooperací** mezi členy nutné k plánování a koordinaci aktivit;
  - **participací** členů na plnění pracovních úkolů;
  - většinou **otevřenou komunikací a vztahy členů na bázi přátelství;**
  - **vzájemnou podporou** mezi členy při řešení problémů s klienty a při plnění pracovních povinností;
  - **rozvojem** v týmech sdílením nových zkušeností, informací, postupů získaných z praxe;
- **řízení týmů vedoucími, kteří:**
  - **koordinují práci týmů** na pravidelných poradách středisek;
  - **sledují výkon instruktorů** formou konzultací případů a aktivním dotazováním na vývoj spolupráce s klienty, dále spíše náhodnou komunikací s klienty;

---

<sup>11</sup> Jen výjimečně je realizace všech dalších aktivit kromě práce s klienty ponechána pouze na vedoucím pracoviště. Toto specifikum je dle mého názoru dáno regionem působnosti střediska v rámci České republiky, kde je těžké získat kvalitní pracovníky, dále historií vývoje týmu a změnami na vedoucích pozicích.

- **spíše nepravdělně hodnotí výkon** instruktorů v rámci přirozené komunikace na poradách a vzhledem k aktuálním aktivitám středisek (náplň a forma hodnocení výkonu instruktorů závisí na vedoucích);
- **kontrolují naplňování cílů služby Tyfloservisu a využití pravidel v praxi** (kontrola probíhá na základě dokumentace práce s klienty, nahodilou přítomností vedoucího při jednání s klienty, dále na základě času stráveného prací s klienty, plánu práce apod.);
- **autonomie týmů** v zajištění chodu pracovišť a v efektivním a kvalitním výkonu práce;<sup>12</sup>
- **přímé sledování výkonu instruktorů a týmů ředitelem v rámci interních vzdělávacích kurzů a celostátních školení, v běžném pracovním procesu pouze při konfliktech a na základě stížností ze strany klientů;**
- **pravidelné odměňování výkonu instruktorů** na základě rozhovoru ředitele s vedoucím středisek a hodnocení výkonu instruktorů (v odměňování uplatňován rovnocenný přístup ke všem pracovníkům);
- **normy pro výkon** role instruktorů jsou předávány ústně a prakticky nacvičovány v průběhu vzdělávacích kurzů Tyfloservisu;
- **náročnost měření výkonu instruktorů** vzhledem k samostatnosti v procesu pomáhání a normě výkonu, kterou nelze jednoznačně stanovit;<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Čím méně tým kooperuje a společně nese zodpovědnost za výsledky své činnosti, tím více jsou v praxi uplatněny autoritativní postupy v jeho řízení. Je omezena autonomie týmu ze strany vrcholového managementu, který se zapojuje do řešení problémů spolupráce. Kontrola práce instruktorů je přímým nadřízeným prováděna pravidelnými následky jednání s klienty, kontrolou dokumentace a zpětnou vazbou. Zesílená kontrola a sledování týmu se také objevuje u nově postavených týmů nebo vyplývá z individuality vedoucích.

<sup>13</sup> Norma výkonu je těžko stanovitelná vzhledem k variabilním podmínkám, za kterých služba probíhá. V tomto ohledu je nutné brát v potaz například velikost regionu, ve kterém středisko působí a vzdálenost bydliště klientů od sídla střediska, oblast rehabilitace, na kterou se zaměřuje spolupráce s klienty a tomu také odpovídá doba nutná pro přípravu setkání apod.



- **lidský přístup ředitele k podřízeným** a ochota řešit problémy pokud se na něj pracovníci obrátí;
- **potřeby instruktorů ve vztahu k řediteli a vedoucím:**
  - **dostatečné finanční ohodnocení** (nízké platové ohodnocení uváděno jako nejčastější důvod k odchodu z Tyfloservisu, z tohoto pohledu pracovní místo instruktorů hodnoceno jako místo pro čerstvé absolventy vysokých škol, kteří zde získají dobrou praxi anebo místo, kde se dokončuje kvalifikace pro práci v sociální sféře);
  - **potřeba ocenění práce a zájem o problémy** zejména v nestandardních situacích, například při výměně pracovníků či omezení jejich počtu ve středisku;
- **nejistota pracovníků v zajištění mezd kvůli způsobu financování sociálních služeb v České republice** (zpoždování plateb z projektů v první polovině roku, nerespektování žádostí o finanční prostředky a svévolné krácení peněz apod.);
- **přetíženost managementu díky narůstající administrativě** (odlišné a administrativně náročné požadavky jednotlivých projektů na vykazování dat v rámci více zdrojového financování);
- **administrativní zátěž činnosti instruktorů** (nárůst dokumentace v souvislosti se zavedením standardů kvality, kritika složitosti systému standardů i jejich aplikace do praxe Tyfloservisu, která nezajistila zjednodušení);
- **koncepte zavedení standardů kvality do praxe** (detailní vypracování jednotlivých oblastí interním metodikem do podoby závazných směrnic, které vysvětlují pojmy a jazyk zákona o sociálních službách a popisují všechny situace, jež mohou v praxi nastat jako příklady dobré či špatné praxe);
- **podpora pracovníků při zavedení standardů kvality do praxe** (konzultování pouze dílčích problémů s vedoucími středisek z důvodu nedostatku prostoru pro tuto činnost, vzdělávání pracovníků v porozumění standardům, manažerská koncepte

postavená na strategii věnovat standardům nezbytně nutný čas, chybění zpětné vazby o výsledcích procesu);

- **nespokojenost vrcholových manažerů nad vývojem v sociální sféře** (kritika činnosti výkonných složek a jejich neschopnosti nastavit funkční, jednotný a administrativně jednoduchý systém vykazování dat, reálnou kontrolu plnění požadavků a financování služeb);
- **zrakové postižení u klientů způsobuje informační deficit** (potíže v porozumění situaci, podezíravost vůči druhým lidem, zneužívání svého postavení);
- **nevyrovnanost klientů se svou situací** (negativita, nereálné hodnocení svého stavu a neznalost potřeb, stud za svůj problém, závislost na svém okolí anebo odtržení od reality, nejistota a nedostatečná motivace v překonávání překážek);
- **nereálná až zázračná očekávání zájemců od služby** (poslední naděje);
- **zaměňování služby s krizovou či psychoterapeutickou pomocí;**
- **motivovanost klientů pro spolupráci nebo nucení ke spolupráci rodinou** (platí u těch klientů, kteří už prošli fází bezprostřední reakce na situaci);
- **komplikování spolupráce pečujícím přístupem rodiny, předsudky ve společnosti ve vztahu ke zrakově postiženým lidem, dalšími zdravotními problémy a věkem klientů;**
- **nekomplexní přístup klientů v řešení své situace** (zaměřenost na zvládnutí pouze dílčích dovedností);
- **důvěrný vztah mezi instruktory a klienty** (porozumění problémům klientů a respekt k individualitě, vnímání klienta na prvním místě jako člověka v kontrastu k chování společnosti, respekt k vlastním zkušenostem klientů);
- **partnerství instruktorů ve spolupráci s klienty** (odborné a kreativní doprovázení klientů v hledání vlastní cesty, které je spojené s dáváním prostor a času na vyrovnání

se se situací a pro vyjádření přání a potřeb, respekt instruktorů k rozhodnutí klientů, i když se jim nemusejí zdát správná v souvislosti s pravidly dobré praxe);

- **respekt instruktorů k individuálním zvláštnostem klientů** (schopnost volby variabilních postupů, metod a technik v nácviu dovedností vzhledem k věku, stupni zrakového postižení, dalším zdravotním problémům);
- **podpora klientů v přejímání odpovědnosti za sebe a v sebevědomí** (v reálném hodnocení svých možností a v zajištění vlastní bezpečnosti, vytváření příležitostí pro odzkoušení věcí v praxi a poskytování zpětné vazby, podpora klientů v prosazování potřeb ve vztahu k nejbližšímu i širšímu okolí, dodávání chybějících informací);
- **samostatnost instruktorů v práci s klienty** (odpovědnost za komplexní řešení případů, omezenost v úhlu pohledu a riziko pochybení ve srovnání k řešení případu v týmu, lepší soustředění na klienty);
- **dlouhodobost v působení instruktorů na klienty;**
- **jasný a srozumitelný popis a vysvětlování informací**, případně ukázka způsobem vnímatelným zachovanými smysly;
- **otevřená a pravdivá komunikace o handicapu klientů a jeho důsledcích;**
- **pojmenování potřeb klientů a citlivé nabízení dalších možností na cestě k samostatnosti;**
- **komunikace s rodinou jako podmínka úspěchu rehabilitace** (dodávání informací a vysvětlování postupů, respekt k obavám a nejistotám, ukázka nácviu dovedností, podpora vcítění se do situace klientů v podmínkách simulované zrakové vady, podpora aktivní spolupráce mezi klienty a rodinou a vyjasňování potřeb obou stran);
- **komunikace s dalšími subjekty zapojenými procesu rehabilitace** (vysvětlování nároků klientů na příspěvky na kompenzační pomůcky a další výhody spojené se

zdravotním postižením, podpora porozumění důsledkům zrakového postižení v životě klientů a jejich reálných potřeb);

- **spokojenost klientů se službou Tyfloservisu** (zjišťována většinou přímo při setkání s klienty instruktory, kteří službu poskytují);
- **fyzická i psychická náročnost práce v terénu** (neznalost prostředí a klientů, riziko obtěžování zejména instruktorek, nepřetržité soustředění na výkon a přenášení velkého množství těžkých věcí);
- **nestandardní pracovní doba** (obtíže v plánování služby a odhadu délky jednání s klienty);
- **hranice služby** (nepřejímání odpovědnosti za klienty s ohledem na jejich bezpečnost, vnímání hranic rehabilitace vůči jiným oborům, důraz na pracovní vztahy s klienty, oddělování pracovního a osobního života);
- **pestrost práce a velké množství informací dostupných pro danou oblast** (zodpovědnost za poskytování všech úkonů v rámci sociální rehabilitace, přesah služby do zdravotnictví, velké nároky na orientaci v informacích a na schopnost využít v praxi ty nejdůležitější);
- **potřeba neustálého rozvoje instruktorů** (změny ve skladbě klientů a různorodost jejich potřeb, vývoj rehabilitačních a kompenzačních pomůcek, sociálně právní oblasti, poznatků v rehabilitaci);
- **důležité vlastnosti pro zvládnutí role instruktorů:** spolehlivost, svědomitost, samostatnost, rozhodnost, slušnost, důvěryhodnost, trpělivost, laskavost, komunikativnost, empatie, respekt k druhým, fyzická a psychická odolnost vůči zátěži, aktivita, kreativita, flexibilita, entuziasmus, sebevědomí, nesobeckost, schopnost učit se novému a ochota k rozvoji, odvaha zkoušet nové věci, zájem o danou oblast;

- **odborné znalosti a dovednosti pro zvládnutí role instruktorů:** oftalmologie, pedagogika, psychologie, tyflopezie, krizová intervence, teorie komunikace a sociální dovednosti, metodiky výuky jednotlivých oblastí tyflorenabilitace a zvládnutí nacvičovaných prvků v podmínkách simulované zrakové vady, sociální právo, sociální služby, ovládání kompenzačních pomůcek, řízení automobilu, organizace času, práce v týmu, psychohygiena, manuální zručnost.

V souvislosti s hodnocením **procesu získávání nových instruktorů** z analýzy rozhovorů vyplývají tyto pojmy:

- **důvěra pracovníků i managementu ve stávající proces** (zaměřenost na poznání kandidáta hlavně po osobní stránce nikoli na profesi nebo dosaženou kvalifikaci, odborná připravenost a dlouholeté zkušenosti ředitele, volba spolehlivých metod);
- **časová náročnost a důkladnost řízení** (uplatnění více metod výběru, porovnávání zjištěných dat).<sup>14</sup>
- **odhalování nevhodných vlastností uchazečů;**
- **zajištění důvěrné a příjemné atmosféry v průběhu výběrového řízení;**
- **respekt k uchazečům;**
- **vyhodnocování efektivity metod výběru v porovnání s úspěchem instruktorů v praxi;**
- **úspěšnost čerstvých absolventů vysokých škol ve výběrovém řízení, zejména žen** (feminizace kolektivu pracovníků, snižování věkového průměru a časté odchody na mateřskou dovolenou, pozitivní vztah uchazeček k náplni práce v terénu, netradiční

---

<sup>14</sup> Jedná se o grafologický rozbor písemného projevu uchazečů, psychologický test upozorňující na nežádoucí vlastnosti pro výkon role instruktorů a osobní pohovor uchazečů s ředitelem a vedoucím daného pracoviště se zaměřením na důvěryhodnost uchazečů, jejich reakce na neočekávaná témata a zájem o danou oblast.

oblasti péče o zrakově postižené, k vypracovanosti a cílům služby, v minulosti větší úspěšnost absolventů nehumanistických oborů);<sup>15</sup>

- **obtížná přizpůsobivost starších a zkušenějších uchazečů** (netypická pracovní náplň, speciální požadavky například na úpravu pracovní doby);
- **požadavky na uchazeče:** fyzické a psychické zdraví, přiměřená inteligence, manuální zručnost, flexibilní pracovní doba, ochota učit se a rozvíjet, práce s informacemi, zájem o danou oblast, dovednost řídit osobní automobil, počítačová gramotnost, organizace času;
- **nepřipravenost absolventů na výkon práce** (neznalost problematiky podpory lidí se zrakovým handicapem, ani u absolventů vhodných oborů jako je speciální pedagogika, sociální práce apod., získávání znalostí a dovedností ve vzdělávacích kurzech Tyfloservisu a v praxi);
- **návrhy na změny ve výběrovém řízení:** zařazení praktického odzkoušení schopností uchazečů v kontaktu s lidmi se zrakovým postižením, pozorování jejich chování při odzkoušení podmínek simulované zrakové vady, odzkoušení dovednosti řídit osobní automobil, zabránění kontaktu s dalšími uchazeči, seznámení s týmem.

V hodnocení procesu **zaškolování nových instruktorů** z dotazování vyplývají tyto pojmy:

- **zaškolování instruktorů dle aktuálních potřeb praxe nebo plánu s posloupností aktivit na příslušném pracovišti;**
- další formy zaškolování:
  - **pozorování práce všech kolegů na pracovišti i jinde;**
  - **stáže v jiných střediscích;**

---

<sup>15</sup> Služba Tyfloservisu je některými pracovníky v souvislosti s hodnocením její atraktivnosti pro potenciální uchazeče považována za nejlepší v porovnání s dalšími službami v oblasti služeb pro zrakově postižené, kde je možné uplatnit poznatky získané studiem, zejména speciální pedagogiky.

- **konzultování s kolegy;**
- **vzdělávání pracovníků** v jednotlivých oblastech rehabilitace (organizováno, pokud se sejde více nových instruktorů dohromady);
- **supervize práce instruktorů** prováděná kolegy nebo nadřízeným v běžném pracovním procesu a při vzdělávání;
- **samostudium** směrnic k provozu a procesům služby atd.;
- **důležitá přítomnost osoby patrona** (většinou pracovník, na jehož místo nový nastupuje);
- **podpora všech kolegů** přímou supervizi nebo konzultováním případů;
- **adaptační doba minimálně 1 až 2 roky;**
- **řízení a vyhodnocování procesu závisí na individuálním přístupu vedoucího;**
- **přímé i nepřímé zapojení vrcholového managementu do procesu** (například dotazy na vedoucího, sledování chování nového instruktora při vzdělávání, ověřování nabytých dovedností písemnými a ústními testy apod.);
- **rozmanitost náplně práce instruktorů** (nároky na skloubení všech složek dohromady ve smyslu pochopení chodu pracoviště a cílů služby, vlastní práce s klienty, norem pro výkon a dalších informací administrativního charakteru popsaných ve směrnících);
- **někdy nedostatek času a prostoru na zaškolování v běžném pracovním procesu;**
- **málo vzorů k identifikaci se žádoucím chování v roli** (vzhledem k malým týmům);
- **návrhy na změny:**
- **zapojení nového instruktora do praxe hned po nástupu** do Tyfloservisu (podpora jeho sebevědomí v roli, rozvoj praktických zkušeností s cílovou skupinou, týmové spolupráce apod.);

- **řízení procesu zaškolování instruktorů minimálně dva roky po nástupu do praxe** (ověřování správnosti postupů a pochopení informací, prostor pro učení);<sup>16</sup>
- **zapojení metodika pro zavádění standardů kvality do procesu** (podpora pochopení významu a logiky vnitřních směrnic Tyfloservisů a usnadnění jejich aplikace do praxe);
- **zaškolování jako součást strategie organizace** (podpora informovanosti všech pracovníků v souvislosti s adaptačními procesy nových instruktorů na jednotlivých pracovištích apod.).

Z analýzy **profesního rozvoje instruktorů sociální rehabilitace** vyplývá:

- **profesní rozvoj součástí kultury Tyfloservisů** (dáno historicky nutností proškolení pracovníky v jednotlivých oblastech rehabilitace a specificky v podmínkách simulované zrakové vady);
- **vysoká úroveň interního vzdělávání** (dlouholeté zkušenosti a propracovanost programů zaměřených na rozvoj instruktorů v jednotlivých rehabilitačních oblastech, velký časový rozsah kurzů, pravidelné setkávání pracovníků pro předávání aktuálních zkušeností a informací a vzájemné poznávání v týmech);
- **náplň vzdělávání určuje management s ohledem na potřeby pracovníků**, které však nejsou systematicky zjišťovány (do plánování vzdělávacích aktivit se promítá potřeba splnit povinné minimum pro zvyšování kvalifikace sociálních pracovníků dle zákona o sociálních službách);
- **vysoká úroveň lektorů** (hodnoceni lépe než mnozí odborníci vedoucí akreditované kurzy v rámci nabídky pro pracovníky v sociální oblasti);

---

<sup>16</sup> Instruktor v tomto období vrůstání do role může mít pocit, že už všechno ví nebo by měl vědět, a není sám od sebe tolik motivovaný pro konzultování s kolegy.



- **utlumení vzdělávání v sociální rehabilitaci** díky nutnosti zaměřit se na oblast standardů kvality po vyjití v platnost zákona o sociálních službách;
- **současná strategie rozvoje organizace zaměřena na proškolení všech pracovníků v základních oblastech rehabilitace a udržení stávajícího stavu fungování** (na další aktivity a realizaci plánů v rozvoji rehabilitace není v důsledku narůstající administrativy čas a prostor);<sup>17</sup>
- **v praxi instruktorů přítomny všechny formy rozvoje:** samostudium, stáže ve střediscích Tyfloservisů i v jiných zařízeních působících v dané oblasti v České republice i v zahraničí, vzdělávání, plnění úkolů apod.;
- **konzultování případů s kolegy a reflexe procesů jako nejčastější forma rozvoje** (využití celorepublikové působnosti Tyfloservisů a specialistů pro určitou rehabilitační oblast, kterými organizace disponuje);
- **spokojenost pracovníků s úrovní interního vzdělávání** (poptávka instruktorů bez rozdílu v délce pracovního poměru po nových interních kurzech s cílem zopakovat znalosti a utužit dovednosti v podmínkách simulované zrakové vady, prevence syndromu vyhoření);
- **nespokojenost s nabídkou akreditovaných kurzů** (povinnost rozšiřování kvalifikace sociálních pracovníků dle zákona o sociálních službách);
- **plán osobního rozvoje jako nástroj růstu instruktorů** (možnost zapojení individuálních potřeb a požadavků, řízení vlastního rozvoje);

---

<sup>17</sup> Strategickým plánem organizace je v horizontu 5 až 10 let udržet stávající systém profesionálních služeb zajištěných pobočkami v jednotlivých krajských městech, 2, 3 až 4 pracovníky a služebním automobilem pro jejich poskytování v terénu. Dle slov ředitele by bylo potřeba personálně posílit všechny složky v organizaci, což není možné kvůli nejistotě ve financování.

- **individuální přístup k řízení rozvoje instruktorů vedoucími** (někde plán diskutován s vedoucím i týmem se zohledněním potřeb pracoviště, někde také součástí hodnocení výkonu instruktorů);
- **nesystematické řízení profesního rozvoje instruktorů ze strany vrcholového managementu** (ředitel nahodile sleduje a ověřuje reálnost potřeb pracovníků v oblasti profesního rozvoje, pověřuje vybrané pracovníky v rozvoji v určité oblasti a využívá je jako lektory interních kurzů, z jeho strany je vysílána všeobecná podpora pro seberozvoj pracovníků apod.);
- **nepřijetí externí supervize jako pravidelné formy podpory pracovníků** (přijata pouze na některých pracovištích, kde zprostředkovává jiný pohled na případy a týmovou spolupráci a prohlubuje porozumění situacím, pokud jsou pracovníci k přijímání supervize tlačeni vnějšími požadavky, nemá pro ně velký význam);
- **stanovení potřeb instruktorů ve spojení s praxí a dalšími profesními zájmy** (týmové cíle sdíleny spíše spontánně v rámci konzultování, rozvoj organizace někdy sdílen v rámci celostátních školení);
- **potřeby pracovníků v oblasti rozvoje**: více času na seberozvoj a sdílení informací a zkušeností z praxe a vzájemné inspirování v týmech jednotlivých středisek i na celostátní úrovni, společné hledání možností rozvoje služby a klientů, přijetí supervize jako pravidelné a smysluplné součásti pracovního procesu.

### 3.2. Pojmová analýza dokumentů

**Role instruktorů sociální rehabilitace Tyfloservisu** je v dokumentech charakterizovaná následujícími pojmy:

- **samostatné vedení klientů** (v nácviu dovedností, využívání pomůcek a poskytování informací);

- **podíl na zajištění chodu střediska i celého Tyfloservisů;**
- **propagace služeb;**
- **odpovědnost za majetek a dobré pracovní i osobní vztahy;**
- **řízení pokyny nadřízeného pracovníka;<sup>18</sup>**
- **jednotnost služeb v celé České republice** (srovnatelné vybavení středisek a jejich bezbariérovost vůči cílové skupině, jednotné informační materiály, systém vzdělávání a kontroly činnosti pracovníků, metodické postupy);
- **finanční a místní dostupnost služeb** v rámci krajské působnosti jednotlivých středisek;
- **nácvik dovedností v běžném prostředí** dle potřeb klientů;
- **včasný kontakt s klienty** zajištěný spoluprací s očními lékaři a sociálními pracovníky úřadů (Langrová, 2009d, 2011d);
- **splnění kvalifikace dle zákona o sociálních službách, vnitřních pravidel Tyfloservisů** (udržování povědomí o vývoji poznatků, metodických postupů, pomůcek a služeb, zvládnutí všech oblastí sociální rehabilitace na základní i speciální úrovni);
- **právo na konzultace a stáže u zkušenějších kolegů a na supervizi;**
- **dodržování hranic služby** předáním klientů do rukou jiného kvalifikovaného odborníka;
- **orientovanost instruktorů v návazných službách** a zajištění dostatečné a pravdivé informovanosti klientů o nabízených službách a podpora klientů v jejich využívání;
- **individuální přístup ke klientům;**

---

<sup>18</sup> V čele Tyfloservisů stojí ředitel, který přijímá a propouští zaměstnance, stanovuje mzdu a odměny za vykonanou práci. Za provoz ambulantního střediska odpovídá řediteli vedoucí, který řídí práci instruktorů. Počet pracovníků středisek je stanoven s ohledem na dosavadní praxi, potřeby klientů i požadavky ze strany řídicích orgánů, ideální by však bylo počty navýšit.

- **vedení klientů k využívání dostupného potenciálu zraku, ostatních smyslů i psychických funkcí**, podpora klientů v zapojení do procesu hledání řešení;
- **podpora samostatnosti, soběstačnosti, nezávislosti a odpovědnosti za svůj život včetně rozpoznávání svých limitů a vyrovnání se s nimi;**
- **prevence dalšího poškození spojená s jednáním instruktorů dle zásad kontaktu s nevidomými a slabozrakými lidmi, respektem k jejich náročné situaci a k jejich dlouhodobému a aktuálnímu zdravotnímu stavu** (klienti se naučí zvládat jednotlivé činnosti co možná nejbezpečněji, nejefektivněji s minimálním duševním vypětím a sebejistě);
- **ochrana klientů** dle listiny základních práv a svobod, dle zákona o sociálních službách a prováděcí vyhlášky;
- **ochrana osobních práv klientů** v souvislosti s poskytováním služeb konkrétnímu člověku;
- **mlčenlivost instruktorů** o všech detailech spolupráce, dodržování postupu pro zpracování nutných údajů pro uzavření smlouvy a vyjednání souhlasu se sdělením údajů třetí osobě;
- **ochrana práv klientů před předsudky a negativním hodnocením** (boření mýtů o lidech se zrakovým postižením v sobě i na veřejnosti, používání vhodných výrazů pro pojmenování těchto osob, oslovení klientů dle společenských norem, hledání silných stránek klientů a motivování v překonání nepříznivé situace, citlivé nabízení zpětné vazby, která se týká jejich vzhledu a chování a nacvičování s tím spojených sociálních dovedností) (Langrová, 2009d, 2011c, 2011d);
- **podpora informovanosti veřejnosti o problematice lidí se zrakovým postižením všemi prostředky;**

- **zajištění rovného přístupu k zájemcům o služby i ke klientům bez zvýhodňování či diskriminace;**
- **individuální plánování služby a vyjednávání zakázky klientů, formulace cílů spolupráce, jejich přehodnocování a vyhodnocování a sdílení informací s kolegy** (respekt k potřebám, požadavkům, přáním klientů při stanovování cílů spolupráce);
- **komunikace vedená vždy s klienty**, ne s jejich doprovodem a přizpůsobená potřebám i možnostem klienta;
- **uzavírání smlouvy u jednorázových intervencí i dlouhodobých kurzů sociální rehabilitace;**
- **dodržování dohodnutých termínů setkání a jejich dostatečná příprava** (včetně pomůcek a informací, respekt k rozhodnutí klientů, pokud nedochází k ohrožení bezpečnosti);
- **přehledné, srozumitelné, pravdivé a formálně správné vedení dokumentace o průběhu poskytovaných služeb;**
- **nenarušování jednání s klienty problémy osobního nebo organizačního rázu;**
- **respekt k soukromí klientů;**
- **provádění veškerých aktivit zamýšlených ve prospěch klientů pouze s jejich vědomím a souhlasem;**
- **nepřijímání darů od klientů pro své osobní obohacení** (Langrová, 2009c, 2011a, 2011b, 2011e);

Z analýzy dokumentů **k personálnímu zajištění rehabilitačních služeb** Tyfloservisu vyplývají tyto oblasti:

- **požadavky na uchazeče o místo instruktora:** bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost, znalost práce na počítači na běžné uživatelské úrovni, řidičský průkaz skupiny B a aktivní řízení osobního automobilu, slušné chování v souladu se

společensky uznávanými pravidly (vítána znalost cizích jazyků, dovednost rychlého a bezchybného psaní všemi deseti na klávesnici, zběhlost v sebeobslužných aktivitách);

- **kladné osobnostní charakteristiky uchazečů:** osobnostní zralost, odpovědnost, samostatnost a spolehlivost, sebekontrola, ochota podřídit se a dodržovat stanovená pravidla, realistické hodnocení svých možností, uvědomování si svých předností a nedostatků, trpělivost, naslouchání a uvolněnost v kontaktu s druhým člověkem, příjemné vyjadřování a vystupování, empatie, diskrétnost, ochota učit se a podstupovat prověřování naučených znalostí a dovedností, flexibilita, nadprůměrná inteligence, schopnost pracovat s informacemi, smysl pro pořádek a pro povinnost, činnost a kreativita, odolnost vůči stresu a zátěži;
- **záporné osobnostní charakteristiky uchazečů:** duševní onemocnění, výrazná introverze, úzkostnost, agresivita a velikášství, závislost na návykových látkách;
- **závaznost zájmu uchazečů o místo v Tyfloservisu s ohledem na tyto podmínky:** finanční ohodnocení, kariérní postup, pracovní doba, ambulantní a terénní práce apod.;
- **plánovaná délky setrvání v Tyfloservisu** (délka adaptačního procesu);
- **strukturovanost výběrového řízení;**
- **definované postupy zveřejnění inzerátu včetně jeho znění;**
- **odpovědnost ředitele za výběr nových instruktorů;**
- **odpovědnost vedoucích řediteli Tyfloservisu za zaškolení nového instruktora;**
- **definovaný plán zaškolování nových instruktorů** (nejdříve na příslušném domovském pracovišti, pak stáže v jiných střediscích Tyfloservisu, konzultace s pracovníky jiných středisek, účast na kurzech instruktorů zaměřených na získávání kvalifikace v jednotlivých oblastech sociální rehabilitace, exkurze na pracoviště jiných poskytovatelů služeb);

- **jasně a podrobně definované oblasti zaškolení nového instruktora** (Langrová, 2009b);<sup>19</sup>

Z analýzy dokumentů ke vzdělávání pracovníků Tyfloservisu a k zajištění kvality služeb vyplývají tato témata:

- **řízení procesu vzdělávání dle plánu osobního rozvoje** (zpracovávají instruktoři na začátku kalendářního roku, respektují přitom požadavky pro splnění povinného minima pro zvyšování kvalifikace pracovníků v sociálních službách dle zákona o sociálních službách a požadavky Tyfloservisu);
- **schvalování a připomínkování plánu instruktorů nadřízenými** (zohledňování aktuálních potřeb praxe pracovníků i jejich další profesní zájmy, navržení způsobu a termínu dosažení potřeb, plán může být během roku doplňován dalšími položkami dle aktuálních potřeb);
- **podklad pro hodnocení výkonu instruktorů a pro účely interní i externí kontroly** (možnost změny plánu dle aktuálních potřeb instruktorů i nadřízených);
- **u nového pracovníka zpracovávání plánu nadřízeným po dobu 2 let** (pracovník se k němu může vyjádřit, případně požádat o úpravu);
- **popis podmínek povinného vzdělání dle zákona o sociálních službách a kvalifikace instruktora rehabilitace v Tyfloservisu a postup pro jejich splnění** (Langrová, 2010);
- **definovaná pravidla pro hodnocení a oceňování pracovníků a pro způsob výměny informací mezi pracovníky** (popsána ve starší verzi materiálů zpracovaných

---

<sup>19</sup> Jednotlivé oblasti zaškolení instruktorů jsou: bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana, zabezpečení objektu, technické vybavení střediska, jeho využívání, údržba a opravy, pracovně právní otázky, vnitřní směrnice Tyfloservisu a pravidla naplňování standardů kvality, účetní agenda a financování služby, problematiky zrakového postižení a jeho důsledků, komunikace s klienty, průvodcovství, předsudky a mýty, poskytování služeb, úpravy prostředí a odstraňování architektonických bariér, rekondiční pobyty, další poskytovatelé služeb, doporučená literatura a metodiky atd., osvětové a propagační aktivity, získávání zdrojů a zajištění veřejné sbírky, komunitní plánování sociální politika státu a další provozní pravidla.

v souvislosti se standardy kvality sociálních služeb, nemá však podobu závazných směrnic práce, protože jde o nepovinná kritéria v posuzování služby);

- **doporučení supervize jako formy rozvoje a podpory pracovníků v Tyfloservisu** (podpora přijetí supervize v rámci vzdělávání včetně praktické ochutnávky, předán materiál s kritérii výběru supervizora a kontakty na supervizory působící v jednotlivých krajích České republiky);
- **podpora zajištění kvality služeb** (myšlenka na kvalitní poskytování služeb součástí projektu Tyfloservis od samého začátku, její rozvoj je zajištěn těmito aktivitami: uvědomováním si zkušeností a potřeb samotných zrakově postižených lidí, zamýšlení se nad možnostmi zvládnutí nároků všedního dne v podmínkách zrakové vady, praktické odzkoušení jednotlivých aktivit pracovníky v podmínkách simulované zrakové vady a hledání optimálních a bezpečných způsobů provádění úkonů, depistáž klientů, práce s klienty a průběžné vyhodnocování aktivit, vyhledávání dostupných pomůcek a navrhování nových na základě zjištěných potřeb a zkušeností, tvorba interních informačních a metodických bulletinů shrnující dosavadní teoretické a praktické poznatky, účast na domácích i zahraničních konferencích, workshopech stážích apod., studium literatury, vzdělávání pracovníků externími odborníky, příprava a realizace interních kurzů instruktorů);
- **hodnocení činnosti Tyfloservisu jako součást práce instruktorů i fungování krajských středisek** (konzultování problematických momentů a sdílení přehledu o poskytovaných službách v jednotlivých krajích, vyhodnocení služeb provádí vedoucí střediska);
- **zjišťování spokojenosti klientů přímo při poskytování služeb** (pracovníci se snaží o vytvoření příznivé atmosféry pro vyjádření zpětné vazby, ale také sledují neverbální a další souvislosti, v případě potřeby se citlivě ptají na spokojenost a nespokojenost,



vedoucí po dohodě s ředitelem může klientům předložit dotazník zjišťující spokojenost, vyhodnocuje stížnosti a jakékoli další připomínky a podněty pro případné zlepšení kvality);

- **zájem o zpětnou vazbu jakékoli jiné osoby nebo instituce**, kterou z těchto důvodů Tyfloservis také někdy osloví (Langrová, 2009a, 2009d).

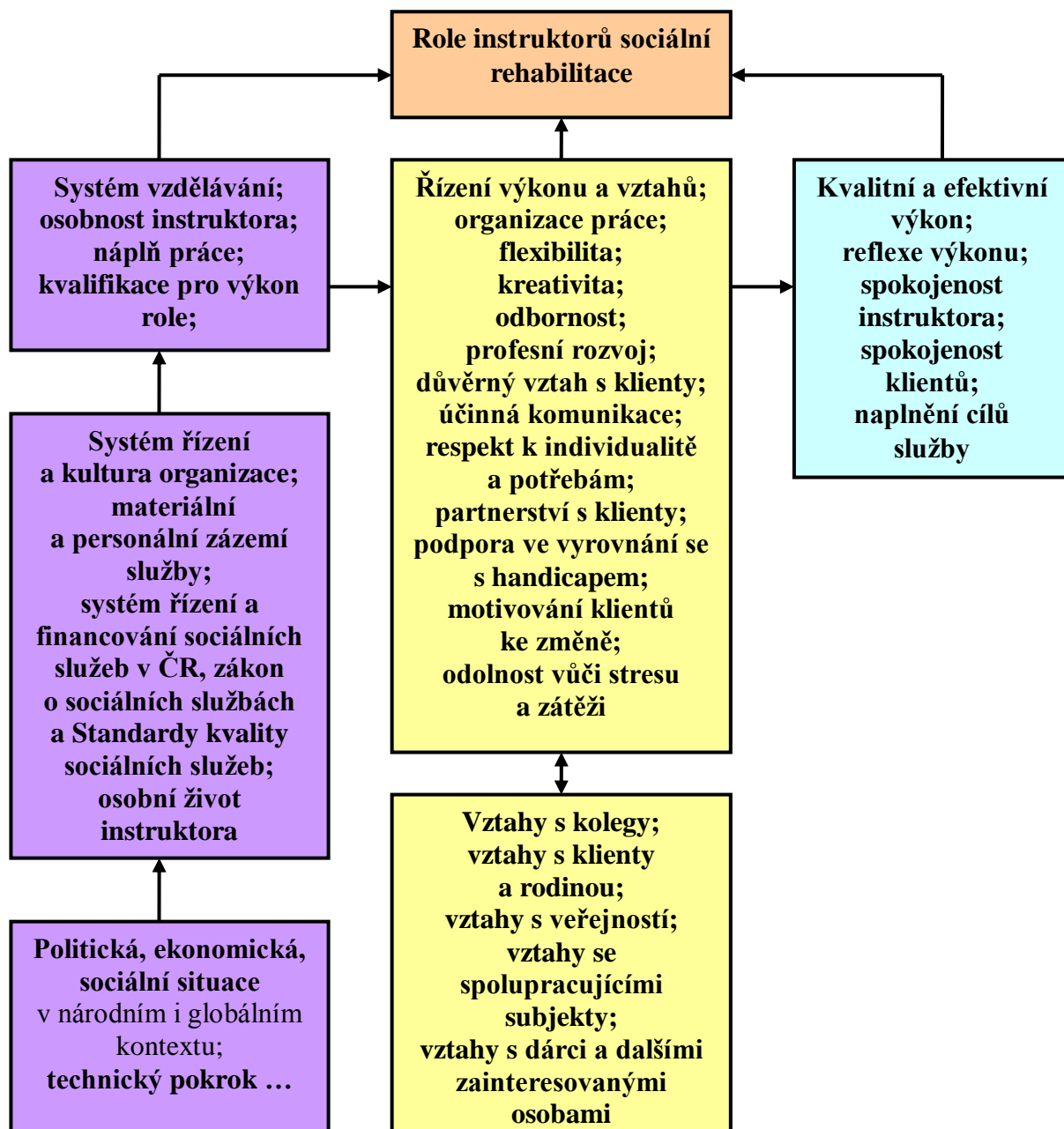
#### 4. Výsledky analýzy

Ve výsledcích analýzy prezentuji **model chování pracovníků Tyfloservisu v roli instruktorů sociální rehabilitace** v současném systému personálního a organizačního řízení a fungování sociálních služeb v České republice, který vyplynul z předcházející části výzkumu.

V modelu zohledňuji **výsledky zjištěné v rámci analýzy rozhovorů, které konfrontuji s výsledky analýzy dokumentů**, a upozorňuji na shody a rozdíly ve zjištěných datech, případně na další zajímavosti, vyplývající z tohoto porovnání. Model zobrazuji nejprve graficky s vymezením základních kategorií působících v roli instruktorů včetně zobrazení jejich vzájemných vztahů. V dalším textu model komentuji a hodnotím zjištěná data.

**Grafický model** vytváří představu o strategiích chování pracovníků v roli instruktorů sociální rehabilitace ve vzájemném propojení se vztahy a podmínkami, které je ovlivňují. Dále prezentuje důsledky těchto strategií, jež jsou výsledkem spolupůsobení všech faktorů. **Příčinné, intervenující podmínky a kontext** role jsou v modelu zobrazeny vlevo, **strategie chování a vztahy uvnitř i vně organizace** ve střední části, **důsledky** působení všech faktorů napravo.

#### 4.1. Grafický model chování pracovníků v roli instruktorů sociální rehabilitace



## 4.2. Komentář ke grafickému modelu a hodnocení výsledků analýzy

V komentáři se budu nejprve věnovat **strategiím chování pracovníků v roli instruktorů**. V tomto ohledu z analýzy dat vyplynula jejich schopnost **samostatně řídit svůj výkon a práci s klienty**. Tato skutečnost je podmíněna zaměřením služby Tyfloservisu zejména na individuální práci s klienty a v jejím poskytování v terénu. V dané souvislosti instruktoři hovořili nejen o odvedení výkonu, ale také o schopnosti **samostatně si organizovat práci**, a v případě změny plánu o **umění najít si náhradní program**. Důležité vlastnosti instruktorů pro zvládnutí této strategie jsou samostatnost, svědomitost, spolehlivost a rozhodnost.

Další související strategií chování pracovníků v roli je jejich **flexibilita v plnění aktuálně důležitých úkolů**. Ta je dána zapojením instruktorů do všech dalších aktivit pracoviště v důsledku malých pracovních týmů, kde je nutná vzájemná zastupitelnost členů. Na všechny zúčastněné tento fakt klade nároky v otázkách týmové spolupráce, porozumění úkolu i jeho realizaci a v odpovědnosti za tyto aktivity. Pracovníkům umožňuje mít pestrou náplň činnosti a pracovat na svém profesním rozvoji. Na druhou stranu je však zatěžuje a vede k práci přesčas.<sup>20</sup>

Zapojení všech členů týmů do všech aktivit pracovišť vylučuje specializaci jednotlivců na určitou rehabilitační oblast, a tím i podporu ostatních členů, což negativně ovlivňuje kvalitu. **Schopnost flexibility** je neméně důležitá při poskytování služeb. V tomto ohledu je spojená se skutečností, že instruktoři se setkávají s lidmi různého věku, stupně zrakového postižení a v odlišné sociální situaci. Její význam zdá se být ještě důležitější při poskytování služeb v terénu, kde instruktor nemůže dopředu zcela předjímat, do jaké situace se dostane. Různorodost klientů a jejich potřeb také vyvolává **schopnost**

---

<sup>20</sup> Tato skutečnost dle rozhovorů vyplynula hlavně v souvislosti s rolí vedoucích týmů, nikoliv u řadových instruktorů.

**kreativního přístupu** k řešení situací. Instruktoři se často setkávají s problémy, které jsou nové a nestandardní a musí umět na ně reagovat.

**Terénní poskytování služeb je náročné psychicky i fyzicky** vzhledem k nutnosti stálého soustředění na výkon, přizpůsobení se aktuálním změnám a novému prostředí, a dále díky přenášení velkého množství prostředků, které se využívají pro rehabilitaci či kompenzaci zrakové vady.

Další strategií chování pracovníků v roli instruktorů je **odbornost v porozumění situaci klientů**, jejíž míra je dána nejen teoretickými poznatky z příslušných oborů a schopností uplatnit je v praxi, ale také praktickými zkušenostmi s dopady ztráty či vážného omezení zraku na zvládnutí nároků každodenního života. Na tento aspekt je ve vzdělávání pracovníků kladen důraz, a to je, dle mého názoru, zárukou jejich kvalitního výkonu a celkové úspěšnosti služby. Vede totiž ke skutečnému uvědomění potřeb klientů, i když pouze na omezenou dobu. Tuto teorii potvrzují vyjádřené potřeby pracovníků vyplývající z dotazování, nabývat další zkušenosti v daném ohledu.

V odbornosti instruktorů dotazování považovali za důležité poznatky z oborů oftalmologie, pedagogiky, andragogiky, tyflopédie, psychologie, krizové intervence, orientovanost se v sociálním právu, sociálních službách, kompenzačních pomůckách a metodikách výuky jednotlivých oblastí rehabilitace. Pro odzkoušení podmínek simulované zrakové vady hovořili o odvaze pracovníků zkoušet nové věci. Stejně závěry vyplynuly i z analýzy dokumentů.

S odborností instruktorů také souvisí **profesní rozvoj, který je důležitý v důsledku nových informací a situací ve spolupráci s klienty**, jež se v praxi neustále objevují. Tato strategie opět podporovaná managementem v rámci vzdělávání a vztahů v organizaci na jednu stranu zvyšuje nároky na pracovníky, na druhou stranu je chrání před rutinním řešením případů a syndromem vyhoření. Určitým předpokladem pro zvládnutí této strategie

je zájem pracovníků o danou problematiku, se kterým buď nastupují, nebo si ho vybudují v začátcích pracovního poměru.

Strategie chování ke klientům, které pracovníci popisovali v rámci rozhovorů a shodně také vyplynuly v rámci analýzy dokumentů, jsou postavené na **důvěrném vztahu instruktora a klienta, respektu vůči jeho individualitě a potřebám a na účinné komunikaci** vzhledem k informačnímu deficitu. **Důvěrný vztah s klienty**, který by měl být součástí práce všech sociálních pracovníků, nabývá u instruktorů speciálního charakteru. Instruktoři jsou totiž často jedinými lidmi, se kterými klienti přichází do kontaktu, anebo kdo se k nim chovají „normálně“.

Tito lidé stále ve společnosti vyvolávají soucit, anebo odpor. Ve srovnání s jinými skupinami sociálně vyloučených osob netvoří komunity stejně postižených jedinců, což je dáno variabilitou v jejich schopnostech a možnostech v důsledku různého stupně zrakového postižení a jeho dopadů na běžný život. Dle mého názoru je častou sociální strategií těchto lidí, zůstat co možná nejdéle okolím vnímán jako nepostižený, anebo maskovat handicap za pomoci blízkých. Z těchto důvodů může dobře navázaný důvěrný vztah instruktorů s klienty a dlouhodobost spolupráce vyvolávat riziko narušení pracovních vztahů. Za vlastnosti, které jsou důležité pro navázání důvěrného vztahu, pracovníci označili slušnost, laskavost a empatii.

**Respekt vůči potřebám** ve vztahu k cílové skupině Tyfloservisu je instruktory uplatňován také ve specifické situaci. Ta je pro klienty většinou nová a oni nevědí, jaké důsledky bude mít v jejich životě, anebo očekávají, že se situace zlepší. V této interakci je strategií chování instruktora **citlivá, leč otevřená komunikace o situaci klientů a pojmenování problému včetně nabídky možností**. To vyžaduje od instruktora určitou míru porozumění situaci a osobní zralost spojenou s důvěrou v sebe. V komunikaci je také důležité jasně vymezit rozsah služby Tyfloservisu a zabránit záměně rolí instruktora

za psychologa či terapeuta, i když intervence hlavně v začátcích spolupráce mohou mít podobný charakter.

Tento fakt vyplývá ze skutečnosti, že instruktoři Tyfloservisu se často setkávají s klienty, kteří nejsou na spolupráci ani na proces rozvoje jejich samostatnosti připraveni. Služba Tyfloservisu je často, dalo by se říci, „berličkou“ pro lékaře, kteří si s klienty nevědí rady nebo je pro ně těžké sdělit negativní prognózu, a proto je raději odkazují jinam. **Účinná komunikace** jako základ působení instruktora na klienty je speciálně spojená s dovednostmi vše jasně a srozumitelně popsat a vysvětlit, na což je opět myšleno v interních vzdělávacích kurzech. Komunikace je také vždy vedena s klienty nikoli jejich doprovodem a pracovníci jsou připraveni na hledání alternativ pro komunikaci s klienty s multihandicapem.

Spolupráce na bázi **rovnocenného partnerství instruktorů s klienty** je důležitá pro jejich podporu v převzetí odpovědnosti za svůj život, což je řekněme obvyklé ve srovnání s rolemi jiných sociálních pracovníků. Oproti nim určitá specifika vyplývají z věku klientů, kdy se jedná o dospělé, většinou starší osoby, a z náplně služby Tyfloservisu vedoucí k jejich samostatnosti. Specialita v přístupu ke klientům je v tomto ohledu spojená s **trpělivostí instruktorů v dávání prostoru a času** pro vyrovnání se s novou situací, a to zejména u později osleplých lidí. U nevidomých či slabozrakých lidí od narození či raného věku jde zejména o **respekt k jejich vlastním zkušenostem, znalostem a způsobům řešení problémů**, jež může být v rozporu s metodickými postupy Tyfloservisu. V této souvislosti znovu upozorňuji na sebevědomí a sociální dovednosti pracovníků v prosazení bezpečné varianty, aniž by bylo ohroženo partnerství a spolupráce s klienty.

Další věc důležitá v převzetí odpovědnosti klienta za svůj život a v podpoře jeho sebeúcty je **nejednat za něj nebo v jeho prospěch bez jeho předchozího souhlasu**. Reakce na tuto skutečnost může být různá od vyžadování pomoci hlavně u klientů

s krátkodobou zkušeností se ztrátou nebo vážným omezením zraku až po její striktní odmítání u nevidomých a slabozrakých od narození či raného věku. Tito lidé jsou na tuto věc zvláště citliví, neboť se s ní ve svém životě v souvislosti s přístupem okolí často setkávají.

Odlišnost později osleplých klientů a těch, kteří se se zrakovým postižením narodili, se projevuje v dalších strategiích chování instruktorů spojených s **podporou vyrovnání se s handicapem** a motivování ke změně chování. První strategie se využívá hlavně u později osleplých klientů, které je potřeba citlivě vést k porozumění situaci s využitím zbylých funkčních smyslů, podporovat jakýkoli pokus o samostatnost a sebejistotu a vědomí, že se situace dá zvládnout. Zrakově postižení lidé od narození nebo raného věku jsou s handicapem většinou vyrovnáni. Mají svůj způsob řešení každodenního života, který i přes nemalé problémy, je pro ně jistotou. Ve spolupráci s touto skupinou instruktoři přinášejí informace o tom, jak by to mohlo fungovat jinak s ohledem na bezpečnost i efektivitu. Poskytují zpětnou vazbu k chování klientů i ve spojení se společensky uznávaným standardem, který pro tyto lidi vzhledem ke zrakového postižení není vždy automatickou záležitostí.

U obou skupin se **motivace ke změně** chování vždy řídí vyjednanými cíli spolupráce a neustálou reflexí aktuální situace, kterou často komplikují další problémy ať už zdravotního, nebo sociálního charakteru. Jak vyplynulo z analýzy rozhovorů, klienti s krátkodobou zkušeností se ztrátou zraku, nebo nevidomí a slabozrací od narození závislí na pomoci okolí k řešení vlastní samostatnosti nepřístupují komplexně, což se promítá do celého jejich života. Naopak zrakově postižení lidé, kteří dosáhli určitého stupně samostatnosti, řeší situaci vlastním způsobem. Pomoc odborníka většinou vyhledávají až v momentě, kdy jim nic jiného nezbyvá.

**Odolnost instruktorů vůči stresu a zátěži** vyplývá ze všech předchozích komentářů. Jednají s klienty, kteří se nacházejí v krizi a nejsou profesionály v daném oboru. Odpovídají za bezpečnost klientů a jejich schopnost vnímání vlastních limitů i porozumění situaci a nejsou příslušníky dané skupiny lidí. Jak vyplynulo z rozhovorů, emoční stabilita, sebedůvěra a pozitivní náhled na život jsou vlastnostmi, které instruktorům pomáhají vyhnout se nevhodnému zacházení s klienty, například přehnané lítosti, pečovatelskému přístupu nebo spasitelství.

Ve střední části grafického modelu role instruktorů sociální rehabilitace jsou také zobrazeny **vztahy, které jsou důležité pro výkon pracovníků**. Obecně lze říci, že z analýz rozhovorů i dokumentů vyplynula **zodpovědnost instruktorů za interpersonální vztahy a komunikaci zejména ve spojení s týmovou spoluprací**. Ta byla pracovníky charakterizována většinou kooperací mezi členy týmu, otevřenou komunikací a vztahy na bázi přátelství. Důvody takto nastaveného pracovního klimatu, dle mého názoru, vyplývají z malých počtů členů týmů a jejich samostatnosti v plnění pracovních úkolů, odloučenosti jednotlivých pracovišť v rámci organizační struktury Tyfloservisu, z participace všech na aktuálně důležitých aktivitách a vzájemné podpoře při řešení případů. Takto nastavené vztahy podporují sounáležitost pracovníků, jejich spokojenost a výkonnost. Slabou stránkou může být závislost pracovního chování na osobních vztazích, které při změně v nastavení mohou blokovat účinnou komunikaci a spolupráci.

Nastavení vztahů v týmech koresponduje se **vztahy v celé organizaci**, které jsou budovány na principech vzájemné podpory všech pracovníků v rámci sdílení informací, předávání zkušeností, materiálů, konzultování případů apod. Společenské i pracovní vztahy jsou utužovány v rámci pravidelného setkávání všech pracovníků a intenzivního vzdělávání v rámci kurzů, kde zkušenější kolegové v rolích lektorů školí ty mladší, a dále fungují jako specialisté, na které se lze obrátit při řešení nestandardních situací. Tyfloservis také pořádá



různé osvětové, benefiční a další akce na celorepublikové i regionální úrovni, kterých se pracovníci účastní v rolích čestných hostů i členů realizačních týmů. Pěstovat dobré vztahy a vést účinnou komunikaci v organizaci znesnadňuje odloučenost jednotlivých pracovišť včetně řídicího útvaru, která se projevuje vzájemnou neznalostí lidí a poměrů.

**Se vztahy s klienty**, které byly popsány v předchozí části komentáře, úzce souvisí **vztahy s jejich rodinou**, které z rozhovorů vyplynuly jako zásadní pro zajištění úspěšné spolupráce. Vztahy s rodinou pracovníci často označovali jako to nejtěžší, s čím se v kontaktu s klienty setkávají. Hovořili o pečujícím přístupu rodin, který brání v osamostatnění klientů a překonávání mnohdy větších předsudků vůči změně než u klientů samotných. Na umění budovat pracovní vztahy s rodinami klientů je tedy nutné myslet ve strategiích chování instruktorů, které jsou dle výsledků analýzy v současnosti postaveny na účinné komunikaci, partnerství ve spolupráci a podpoře porozumění situaci klientů v možnosti odzkoušení nacvičovaných dovedností v podmínkách simulované zrakové vady.

Další oblast vztahů, která nebyla v rozhovorech tolik zdůrazňována jako vazby s rodinou, jsou **vztahy s dalšími spolupracujícími subjekty**. Vzhledem ke shodě v přístupu pracovníků, který vyplynul z analýzy rozhovorů, k nim v komentáři připojím i **vztahy s veřejností**. Obě oblasti pracovníci spojili s podporou v překonávání předsudků vůči zrakově postiženým lidem a s pomocí v prosazování jejich práv a zájmů. V tomto směru z analýzy dokumentů vyplynuly požadavky na ochranu osobních údajů klientů a definování situací pro jejich předání třetím osobám jako závazné normy pro chování instruktorů.

Poslední oblastí, do které instruktoři v rámci svého působení v Tyfloservisu vstupují, jsou **vztahy s dárci a dalšími zainteresovanými osobami**. Z analýzy rozhovorů se zástupci managementu i dokumentů v tomto směru vyplynulo zapojení řadových instruktorů i do této oblasti, sami pracovníci o ni nemluvili. Ve strategiích chování by se dala spojit se znalostí poslání, cílů a historických souvislostí poskytování služby Tyfloservisu a dovednostmi

prezentovat je na veřejnosti. Tato oblast je však v praxi spojená hlavně s rolí vedoucích týmů.

**Kontext** chování pracovníků Tyfloservisu v roli instruktorů sociální rehabilitace je vyjádřen **politickou, ekonomickou a sociální situací v prostředí, ve kterém organizace funguje, a vývojem těchto oblastí**. Dále pak **technickým pokrokem**, který zmiňuji kvůli jeho prokazatelnému vlivu na vývoj oblasti tyflorehabilitace zejména ve spojení v novými kompenzačními pomůckami a postupy, například v souvislosti s orientací nevidomých v prostoru apod. (Jesenský a kol., 2007). Jejich charakteristika přesahuje rozsah výzkumu i mou odbornost. Jejich zařazením jsem však chtěla vyjádřit uvědomění si těchto souvislostí.

Kontext chování pracovníků v roli instruktorů sociální rehabilitace nabývá konkrétnějších podob ve vyjádření **intervenujících podmínek**, které na něj přímo působí. Dle výsledků analýzy jsem do této části modelu zařadila systém řízení Tyfloservisu a kulturu organizace, materiální a personální zázemí služby, systém řízení a financování sociálních služeb v České republice, zákon o sociálních službách, Standardy kvality sociálních služeb a osobní život instruktorů.

V souvislosti se **systémem řízení** Tyfloservisu z výsledků analýzy vyplynula autonomie v řízení jednotlivých pracovišť. Tuto skutečnost potvrzuje organizační struktura Tyfloservisu popsaná v dokumentech a geografické rozmístění pracovišť v jednotlivých krajských městech v rámci celé České republiky. Dále odpovědnost vedoucích pracovišť za jejich personální řízení. V rozhovorech byly popsány mechanismy koordinace aktivit, sledování a kontroly práce instruktorů, které odpovídají organizaci práce a jsou tedy do značné míry ovlivněny individualitou vedoucích i dalších pracovníků středisek (Urban, 2004). Jako problematická se v rozhovorech jevila otázka měření a hodnocení výkonu instruktorů, a někteří vedoucí pracovníci vyjádřili potřebu mít nějaký nástroj v tomto ohledu.

Z dotazování na přístup vrcholového managementu k řízení personálu vyplynul princip založený na důvěře v efektivní a kvalitní výkon instruktorů i týmů. Ta je hlavně v počátcích pracovního poměru prověřena systémem výběru, zaškolování a vzdělávání nových zaměstnanců, kteří jsou po této „zkušební“ době vedením sledováni spíše náhodně nebo při konfliktech. Ředitel ve spolupráci s vedoucími týmů pravidelně hodnotí práci instruktorů, kterou dle toho odměňuje mimořádnými prémie. Z diskuze v tomto tématu opět vyplynula problematičnost ve stanovení normy výkonu instruktorů, která je velmi variabilní vzhledem ke konkrétním podmínkám a také kritérií pro hodnocení. Z konečného vyjádření k tomuto tématu vyplynula důvěra ve spolehlivost využívaných metod.<sup>21</sup>

S hodnocením výkonu souvisí systém odměňování, který je v Tyfloservisu postaven na principu rovnosti všech pracovníků v přístupu k ocenění výkonu, vyjma začátečníků, a solidarity mezi jednotlivými celky. V praxi to znamená malé rozdíly v ohodnocení pracovníků na různých pozicích v rámci organizační struktury a podporu pracovišť, kterým se nedostává financí z celostátních zdrojů. V daném ohledu všichni dotazování vyjádřili nespokojenost s nízkým finančním ohodnocením snižující jejich sebeúctu, která nabývala na významu zejména u pracovníků v dlouhodobém pracovním poměru.

**Kultura Tyfloservisu** jako další podmínka ovlivňující chování pracovníků v roli instruktorů by se dala dle analýzy charakterizovat jednotností v nastaveném systému poskytování služeb a v jejím **personálním a materiálním zázemí**. Je v ní kladen důraz na komunikaci uvnitř organizace a sdílení koncepce i na budování vztahů s vnějším prostředím. Dále na vzdělávání a profesní rozvoj, které jsou permanentní součástí života zaměstnanců. Dle mého názoru tato kultura nese znaky kultury učící se organizace (Šigut, 2004). Z analýzy však vyplynulo, že v současných podmínkách řízení sociálních služeb

---

<sup>21</sup> Jako ukazatele výkonu instruktorů ředitel uváděl například dobu věnování se úkolu, úroveň osvojení poznatků, plnění pokynů, bezchybné zapisování administrativy, neúmyslné a úmyslné pochybení ve výkonu, vlastní iniciativu pracovníků, samostatné vyhledání práce, zájem o mimopracovní akce apod.

v České republice je tato vysoce rozvinutá kultura nucena stále více energie věnovat do zajištění administrativních záležitostí a už jí nezbyvá energie na vlastní rozvoj.

Energie a personál v současnosti chybí zejména na úrovni Organizačního a metodického centra Tyfloservisu. Přetíženost pracovníků se však projevuje na všech dalších úrovních. Posílení personálních složek je v současné situaci financování sociálních služeb v České republice managementem vnímáno jako nemožné, anebo by vyžadovalo radikální změny stávajících strategií spojených s nejistotou, zda budou v praxi funkční a úspěšné. Proto se současná strategie rozvoje organizace zaměřuje na udržení stávajícího stavu se zajištěním chodu služby v daném rozsahu včetně personálního zajištění.

Nastíněná situace hovoří o dalších intervenujících podmínkách, které ovlivňují fungování Tyfloservisu i pracovníků, a to je **system řízení a financování sociálních služeb**. Dle vyjádření pracovníků vyplývají narůstající administrativní nároky z neznalého, nekoncepčního a nejednotného přístupu vykonavatelů moci. Situace Tyfloservisu je oproti jiným organizacím náročnější vzhledem k celorepublikové působnosti a různým požadavkům na úrovni jednotlivých krajských složek, které se na řízení podílejí. Příkladem tohoto přístupu je několik různých způsobů pro povinné každoroční vykazování dat o službě, která funguje na celostátní úrovni, a pak v některých regionech speciálně na úrovni krajských složek.

V souvislosti s nenárokovým systémem financováním sociálních služeb v České republice a opět se svévolným chováním řídicích složek, například ve spojení se zpoždováním plateb ze státních dotací v první polovině kalendářního roku, vyplynula z analýzy nejistota všech pracovníků v zajištění platů a dalších provozních nákladů. Systém financování Tyfloservisu je opět komplikovanější, neboť čerpá dotace ze sociálního, ale i ze zdravotního systému. A to v praxi znamená větší nároky na administrativu.

Nárůst administrativy na všech úrovních pracovníků v organizaci byl v rozhovorech také spojen se **zavedením Standardů kvality sociálních služeb dle zákona o sociálních službách** jako povinných norem. Standardy kvality byly v rozhovorech většinou pracovníků hodnoceny jako něco, co je vyžadováno zvnějšku a v praxi komplikuje práci a znesnadňuje a omezuje spolupráci s klienty. Další negativa pracovníci spatřovali v odklonu interního vzdělávání od rehabilitace a v nedostatku času na profesní rozvoj kvůli vzrostlé administrativě. Přínos standardů v praxi pracovníků byl spojen s jejich připraveností na požadavky ze strany kontrolních orgánů a s vypracovanější strategií v oblasti individuálního plánování spolupráce s klienty.

Dle mého názoru metodická pro zpracování a aplikaci Standardů kvality do praxe odvedla precizní práci, která díky její individualitě, nejednotnosti v přístupu kontrolních i podpůrných složek ze strany vykonavatelů moci i nezávislých odborníků a promyšlenosti předchozích koncepcí, přerostla běžnou úroveň uvažování nad touto oblastí. Jejím cílem bylo detailně porozumět požadavkům pro splnění podmínek, propojit je s praxí Tyfloservisu i širším kontextem a zpracovat je do podoby závazných norem. Pouze dílčí diskuze nad jednotlivými kritérii Standardů kvality nebyly dány neochotou managementu a pracovníků se těmito věcmi zabývat, ale tlakem přicházejícím zvnějšku mít pravidla co nejrychleji zpracována. Dalším důvodem v tomto ohledu byla vytíženost pracovníků jinými úkoly.

Tato situace do praxe přinesla podrobný materiál, který je pracovníky těžko uchopitelný v každodenní práci. Jejich podpoře v porozumění Standardů kvality management věnoval pozornost v rámci vzdělávání a konzultování. Z vyjádření metodičky v rámci rozhovoru vyplynula velká snaha o další podporu pracovníků v přijetí Standardů, která, dle mého názoru, zůstala nevyužita pravděpodobně z důvodu nekonceptního přístupu managementu k této otázce. Ten je postaven na schopnosti obstát v současně nastaveném

systemu, a proto Standardy zatím nemají praktický dopad na rozvoj kvality nebo alespoň takto se k nim v tuto chvíli v organizaci přistupuje, protože chybí zpětná vazba od pracovníků ohledně jejich aplikace do praxe. Ta by však podpořila a rozvedla diskuzi na toto téma, což by pak teprve mohlo mít praktický dopad na výkon pracovníků.

Jako **příčiny chování pracovníků v roli instruktorů** jsem v modelu vztahů označila kvalifikaci pro výkon, systém vzdělávání, osobnost instruktora a náplň práce. Z analýzy rozhovorů a dokumentů vyplynulo, že **kvalifikace pro výkon** role sociální pracovníka dle zákona o sociálních službách v praxi Tyfloservisu je pouze dílčím předpokladem k úspěšnosti v roli. Nelze totiž hovořit o tom, že by současný systém vzdělávání na vysokých nebo vyšších odborných školách sociálního či jiného vhodného zaměření až na výjimky produkoval absolventy připravené na působení v oblasti rehabilitace dospělých lidí s vážným zrakovým handicapem. Ředitel Tyfloservisu dokonce vyjádřil pochybnosti nad regulérností tohoto požadavku, neboť v minulosti byli v praxi úspěšnější absolventi jiných programů nebo dokonce lidé se středoškolským vzděláním.

Zásadní význam pro zvládnutí role instruktorů má tedy dosažení **kvalifikace v jednotlivých oblastech rehabilitace**, kterou pracovníci získávají ve vzdělávacích kurzech Tyfloservisu. Ideálně proces vzdělávání jde ruku v ruce s procesem **zaškolování nových pracovníků**, což není úplně běžné. Dlouhodobé vzdělávací kurzy Tyfloservisu jsou pořádány za situace, když se sejde více nových pracovníků dohromady. To je pochopitelné vzhledem k náročnosti tohoto procesu a zátěže pro celou organizaci. Dosažením kvalifikace však interní vzdělávání pracovníků nekončí. Instruktoři pokračují v profesním rozvoji na interní i externí rovině a sami si ho řídí. Jediné, co jim v dané chvíli v rámci této oblasti chybí, je dle analýzy čas a prostor na sdílení zkušeností a poznatků s ostatními.

Třetí důležitou podmínkou úspěchu pracovníků v roli instruktorů je jejich **osobnost**, důkladně prověřená výběrovým řízením. Jeho efektivitu zajišťuje dle analýzy rozhovorů

i dokumentů kombinace několika metod výběru a dlouholeté zkušenosti ředitele, který je též sám příslušníkem cílové skupiny působení Tyfloservisu. V této souvislosti má organizace jasně definované pozitivní a negativní osobnostní charakteristiky uchazeče působící na jeho úspěšnost v praxi.

Jako **důsledky chování pracovníků v roli instruktorů** sociální rehabilitace za spolupůsobení všech podmínek jsem v modelu označila **kvalitní a efektivní výkon, jeho reflexi, spokojenost pracovníků i klientů a naplnění cílů služby**. Z analýzy rozhovorů ke kvalitnímu a efektivnímu výkonu vyplynula určitá představa o jeho výsledcích, ale problematičnost v jeho měření.

O **reflexi výkonu** a jeho přítomnosti v pracovním životě zaměstnanců Tyfloservisu lze mluvit zejména na úrovni týmů a celé organizace. V tomto ohledu má v praxi Tyfloservisu své místo vzdělávací supervize, kdy zkušenější kolegové vedou ty mladší ke kvalitnímu výkonu a náhledu na situaci. Reflexe výkonu probíhá také formou intervizí mezi kolegy nebo v rámci porad v týmech, v dnešní době však už i formou kasuistických seminářů v rámci celostátního vzdělávání pracovníků.

Jen u některých středisek je v tuhle chvíli využívána **externí supervize** jako forma reflexe výkonu a profesního rozvoje, což je dle mého názoru dáno stále ještě platnými předsudky uvnitř organizace. Ty jsou spojené s prosazováním supervize zvnějšku ze strany nedůvěryhodných řídicích složek z pohledu Tyfloservisu a dále s tlakem na kvalitu, která dle uvažování zkušených pracovníků je standardní součástí práce v organizaci. Nicméně mínění pracovníků o významu supervize se za pět let platnosti zákona o sociálních službách výrazně změnilo díky podpoře, kterou v tomto ohledu dostali, a rozvíjejícím se zkušenostem ať už z praxe Tyfloservisu, nebo jinde (Havrdová, Hajný et al., 2008).

Smysluplnost práce s lidmi se zrakovým handicapem a její pestrost pracovníci v rozhovorech nejčastěji uváděli jako důvody **spokojenosti**. Většině z nich vyhovovaly

kompetence v oblasti řízení svého výkonu, lidský a na důvěře postavený přístup managementu a dobré vztahy. Vyjadřovali hrdost na působení v Tyfloservisu a vlastní profesionalitu. O **úspěšnosti služby** mluvili jako o obvyklém výsledku svého působení, zejména ve spojení s nácvikem dovedností.

**Spokojenost klientů** dle analýzy rozhovorů i dokumentů je v Tyfloservisu sledována, a to zejména přirozenými prostředky v rámci setkávání. Kroky pracovníků jsou v tomto ohledu řízeny zejména v souvislosti s dlouhodobou spoluprací s klienty, kde jsou dána pravidla pro vyhodnocování spolupráce a pravidelné zjišťování zpětné vazby. Z analýzy dokumentů dále vyplynulo, že organizace se kvalitou služeb zabývá a má vytvořené další nástroje a postupy pro sledování spokojenosti klientů. V praxi jsou využívány dle mého názoru pouze výjimečně.

#### 4. Návrh změny

**Analýza** role instruktorů sociální rehabilitace v Tyfloservisu vytvořila detailní přehled o současných strategiích chování jejich nositelů, o vlivech působících na situaci a výsledcích činnosti. Upozornila na řadu skutečností, o kterých by se dalo uvažovat v návrzích na změnu. Vzhledem k tomu, že cílem této práce je vymezit kompetenci pracovníků v roli instruktorů jako normu jejich profesionálního výkonu, bude se mé uvažování ubírat tímto směrem a pokusí se zasadit model do současné situace tak, aby mohl být využit v praxi.

Dle teorií personálního managementu je **kompetence** chápána jako ideální způsob chování lidí v určité roli, které zajistí kvalitní a efektivní výkon. Na kompetencích postavený systém řízení lidí v organizaci vede k dosažení jejích cílů (Armstrong, 1999). V teorii sociální práce znamená „funkcionální projev dobře zvládnuté a uznávané profesionální role sociálního pracovníka, jejíž součástí jsou odborné znalosti, schopnost



reflektovat adekvátně kontext a citlivě aplikovat hodnoty profese“. Jde tedy o popis chování pracovníka s cílem pomoci mu porozumět tomu, co dělá při práci s klienty, jak to dělá a proč. V dalším textu o něm budu mluvit jako o soustavě kompetencí. Ve skutečnosti se však jedná pouze o různé aspekty profesionální role jako takové (Havrdová, 1999: 42, 45, 48).

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že Tyfloservis takovýmto sepsaným a komplexně vyjádřeným popisem role instruktorů nedisponuje. Pracovníci mají představu o tom, jak se v roli kvalitně a efektivně chovat, a ta je také určitými řídicími mechanismy usměřována do vzájemné shody. Ta však díky regionálním a individuálním zvláštnostem nemůže zprostředkovat a zajistit všechny důležité souvislosti, přičemž existují další skutečnosti jako délka profesní praxe a převažující individuální charakter práce, které je také nutné brát v úvahu. Stávající systém dle mého názoru velmi rychle odhalí výrazný odklon od nastavené koncepce, avšak nebude tak funkční v drobných odchylkách a jeho využitelnost se bude snižovat právě u pracovníků, kteří v organizaci působí dlouhodobě. Ve výzkumu jsou tyto problémy vyjádřeny například poptávkou středního managementu po kritériích hodnocení výkonu instruktorů apod.

**Vymezení kompetencí v roli instruktorů sociální rehabilitace v Tyfloservisu** by mohlo na úrovni jejich nositelům přinést kvalitnější porozumění tomu, co v praxi dělají a z jakých důvodů. Mohly by pomoci v reflexi procesu práce s klienty ať už v rámci autosupervize jednotlivců, intervize mezi kolegy či jiné formy učení (Havrdová, 1999). V profesním růstu pracovníků by mohla pomoci v definování potřeb jak u začátečníků v procesu zaškolování, tak u zkušených zaměstnanců v dlouhodobém pracovním poměru. V tomto směru by se soustava kompetencí a na ni navázaný systém učení mohly stát nástrojem dalšího řízení procesu, ve kterém by pracovníci lépe pochopili, kde se nacházejí, a kam se chtějí dále rozvíjet. Ve vztahu ke střednímu i vrcholovému managementu by

mohla dát základ pro hodnocení výkonu instruktorů a sjednotit ho na úrovni celé organizace, což by znamenalo růst v možnostech jejího využití i v dalších řídicích procesech.

**Profesní růst s využitím soustavy kompetencí** je v teorii sociální práce popsán jako proces dorůstání do role reflektující odborníka, který nepřijímá odpovědnost za klienty, pouze usnadňuje proces jejich rozvoje, zná teorie a využívá je v nabízení alternativ v řešení problémů. Vnímá klienty v celé šíři situace, v níž se nacházejí, a také, co se děje v rovině tady a teď, a pak zpětně v dialogu se vzdělavatelem (Knowles citován in Havrdová, 1999: 24).

Učení tedy vychází z reflexe zkušeností z praxe s důrazem na odpovědnost učícího se, za proces i výsledky. Ta začíná stanovením potřeb, v čem by se chtěl pracovník rozvíjet, a ty se pak s využitím soustavy kompetencí ujasňují ve spojení s potřebami profese či organizace do podoby konkrétní cílů učení. Tento postup se aplikuje hlavně z důvodu, aby nedošlo k potlačení motivace učícího se k rozvoji. Dále se plánuje cesta k dosažení cílů a způsob hodnocení výsledků procesu včetně prezentace důkazů, že jich bylo skutečně dosaženo. Hodnocení je v tomto modelu učení vnímáno jako „průběžný proces dávání zpětné vazby učícímu se, která ho vede k rozeznávání jeho silných a slabých stránek a naznačí mu cestu dalšího vývoje“ (Havrdová, 1999: 21).

Popsaný způsob osobního rozvoje by instruktoři Tyfloservisů mohli zažít i v jiných formách jejich podpory v profesi, kde je učení postaveno na stejných principech, a navíc je zde většinou přítomna osoba, která řídí a usnadňuje proces. I v této formě se soustava kompetencí využívá dle zakázky zadavatele i účastníků a určitě by to mohla být jednou z cest jejich zavedení do Tyfloservisů. Já však mám na mysli proces s využitím soustavy kompetencí bez přítomnosti externího odborníka, který by byl postaven na aktivitě

jednotlivců v souvislosti s plánováním svého rozvoje, a pak sdílen v rámci intervizích skupin na úrovni týmů a řízen jejich vedoucími.

Také by mohl být spojen s procesem zaškolování nových pracovníků a pak veden individuálně vedoucími či jinými pověřenými kolegy nebo ve spojení s týmem. V tomto ohledu je třeba ošetřit vztah vedoucího a pracovníka, aby nedošlo k záměně soustavy kompetencí jako nástroje rozvoje za nástroj kontroly. Tento přístup v tuhle chvíli nejvíce odpovídá současnému nastavení řízení procesu profesního rozvoje v Tyfloservisu a nahodilému spontánnímu konzultování případů mezi kolegy, a proto by nemusel v pracovnících vyvolat pocit ohrožení z nového nástroje pro hodnocení jejich práce a nezatížit by celou organizaci po administrativní stránce.

Soustava kompetencí by mohla fungovat jako nástroj, který by současný systém pomohl organizovat a posunul by ho na vyšší úroveň v přijetí odpovědnosti pracovníků za vlastní rozvoj a v učení se reflektovat praxi ve spojení s normami profese. Dále by pracovníky rozvíjel ve schopnosti poskytovat a přijímat adekvátní zpětnou vazbu a v dalších postupech hodnocení svého výkonu včetně dokazování kompetencí. Proces by tak mohl připravit půdu pro přijetí supervize jako pravidelné součásti pracovního procesu, která by na něj mohla plynule navázat. Supervizor by se pak mohl stát prvním nezávislým odborníkem, který by mohl posoudit naplňování kritérií z širšího úhlu pohledu přesahující kontext organizace.

Se soustavou kompetencí by se dalo dále pracovat v supervizi a také v rámci řízení výkonu pracovníků, kdy by se kompetence staly kritérii jeho hodnocení. Dle mého názoru by tento model bylo možné aplikovat až v situaci, kdy by se pracovníci s kompetencemi naučili zacházet v rámci svého profesního růstu a uměli je dokazovat. Pak by tento nástroj mohl pozitivně ovlivnit mechanismy řízení a vést k celkové změně myšlení v organizaci.

To, že je Tyfloservis na zavedení soustavy kompetencí připraven vyplývá z mého pohledu z výzkumu, kde byla pracovníky vyjádřena potřeba mít prostor a čas na vzájemné sdílení zkušeností a informací na střediskové i celostátní úrovni a věnovat tomu pozornost. Ta, dle mého názoru, vystihuje současnou situaci v organizaci, která je zejména na úrovni managementu vyčerpána řešením administrativních záležitostí a v důsledku toho se z její kultury vytrácí duch rozvoje, jež byl v minulosti její důležitou součástí. Dále tomu, dle mého názoru, nahrává i fakt, že vedení organizace se ve svých strategiích, ať jsou za stávajících podmínek oprávněné a realistické, zaměřuje pouze na udržování stávajícího stavu. Změna a s ní spojený vývoj je z mého pohledu podstavou života a tu je potřeba uchopit i na úrovni budování organizace kvůli tomu, aby žila.

Z těchto důvodů bych rovnou bez další přípravy přistoupila k vytvoření prostoru pro setkání v týmech ve spojení se strategií podpory jejich profesního růstu s hlavním cílem pro začátek znovu nastartovat komunikaci v organizaci a její akceschopnost. Pro zajištění motivace pracovníků v jejím přijetí i pochopení smyslu o ní uvažuji jako o nepovinném nástroji s vysvětlením možností jeho využití v budoucnosti jako nástroje pro hodnocení výkonu.

Pro zavedení strategie bych získala souhlas vedení organizace. Pracovníky bych v rámci vzdělávání seznámila se soustavou kompetencí a vysvětlila její účel i způsob zapojení do procesu jejich profesního rozvoje. S nimi i vedením bych vyjednala konkrétní náplň i podmínky procesu učení a dohodu stvrdila kontraktem. Ve vzdělávání bych dále pracovníky podpořila v porozumění postupu dokazování kritérií kompetencí i významu hodnocení. V tomto směru bych jim nabídla další podporu ve spojení s nácvikem některých metod dokazování kompetencí, jako je například videotrénink interakcí apod. Proces by bylo dobré dále řídit a vyhodnocovat a k tomuto účelu by měla být v organizaci pověřena kompetentní osoba, která se bude touto oblastí zabývat.

## **5.1. Soustava kompetencí v roli instruktorů sociální rehabilitace**

Prezentovaný návrh soustavy kompetencí v roli instruktorů sociální rehabilitace v Tyfloservisu vychází z praktických kompetencí v sociální práci v České republice, jež vymezují profesionální roli sociální pracovníka. Ty byly vytvořeny za účelem podpory profesního růstu studentů sociální práce a pracovníků v sociálních organizacích jako nástroj, podle kterého se pozná dobře zvládnutá role včetně vymezení kritérií, jež jsou pro kvalitní výkon nezbytné a lze je objektivně pozorovat. Kompetence tedy jsou podkladem pro hodnocení praktické výuky studentů sociální práce nebo sociálních pracovníků v organizacích, kteří dle nich dokazují svůj růst v roli (Havrdová, 1999).

Soustavu praktických kompetencí jsem dle výsledků výzkumu i svých zkušeností v roli instruktora sociální rehabilitace přizpůsobila specifikám procesu pomáhání v Tyfloservisu, které jsou dány cílovou skupinou, náplní služby a formou jejího poskytování. Další zvláštnosti vyplývají z historického vývoje služeb pro osoby se zrakovým postižením, kultury organizace, z personálního a organizačního řízení služby apod. Koncept uvádím dle soustavy praktických kompetencí vždy názvem a definicí každé kompetence, vymezením jednotlivých kritérií včetně příkladů souvisejících s praxí v Tyfloservisu a doporučenými postupy v dokazování kompetencí.

### **1. KOMPETENCE: ROZVÍJET ÚČINNOU KOMUNIKACI.**

**Definice:** Umět navázat důvěrný vztah s klienty se zrakovým postižením. Otevřeně komunikovat o situaci s klienty, rodinou a dalšími zúčastněnými osobami. Iniciovat spolupráci a motivovat pro změnu v zájmech klientů.

**Kritéria:**

- a. navázat kontakt s respektem ke specifikám komunikace se zrakově postiženými klienty (například oslovovat klienty jménem, podat jim ruku, sdělit své jméno a pozici v organizaci, doprovodit na místo jednání, dbát na neverbální komunikaci apod.);
- b. vytvořit atmosféru důvěry (například zajistit podmínky a pohodlí pro jednání, aktivně naslouchat, otevřeně komunikovat o zrakovém postižení a jeho důsledcích v běžném životě, vysvětlit údaje z oční zprávy apod.);
- c. vést rozhovor s ohledem na zrakové postižení klientů (například vše jasně a srozumitelně vysvětlit a popsat, aktivovat další smysly v porozumění situaci, přečíst tištěné materiály, dávat věci přímo do ruky klientů apod.);
- d. přizpůsobit komunikaci věku, individualitě a podmínkám (zejména s ohledem na další zdravotní problémy, psychické rozpoložení klientů, intelekt apod.);
- e. získat podporu rodiny a dalších blízkých osob ve spolupráci (například aktivně naslouchat, respektovat postoj rodiny k situaci klientů, otevřeně komunikovat o zrakovém postižení a jeho důsledcích v běžném životě, vysvětlovat postup a cíle nácviku apod.);
- f. rozeznávat shodná a odlišná stanoviska, hodnoty a cíle klientů, unést je a respektovat (například identifikovat své předsudky vůči klientům a jejich situaci, uvědomovat si emoce při setkání, parafrázovat odlišná stanoviska apod.);
- g. poskytovat přiměřený prostor pro vyjasnění a vyjádření názorů a cílů klientů (například aktivně naslouchat, přijímat zpětnou vazbu od klientů, podněcovat podávání zpětné vazby klientů, dotazovat se, pojmenovávat apod.);

- h. ujasňovat komunikaci mezi klienty, organizacemi a širším společenským prostředím (například vést okolí klientů ke správnému kontaktu a komunikaci se zrakově postiženými lidmi, pojmenovávat předsudky apod.);
- i. motivovat pro překonávání překážek v dosahování vlastních hodnot a cílů (například uvádět příklady dobré praxe, rozpoznávat silné stránky klientů, podávat pozitivní zpětnou vazbu apod.);
- j. udržovat pracovní vztah s klienty i jejich okolím v procesu změny, poskytovat přiměřenou zpětnou vazbu (například dávat prostor a čas pro vyrovnání se klientů se situací, respektovat vlastní zkušenosti klientů, nejednat za klienty apod.).

**Důkazy:** videozáznam, záznam částí rozhovorů, záznam pozorování, popis situace, výpis z dokumentace apod.

## **2. KOMPETENCE: ORIENTOvat SE A PLÁNOvat POSTUP REHABILITACE.**

**Definice:** Ve spolupráci s klienty a nejbližším okolím, případně dalšími odborníky, získat přehled o současných a potenciálních potřebách i zdrojích a společně plánovat postupy reagující na zjištěnou nouzi a ohrožení. Vymezit rizika a meze spolupráce.

### **Kritéria:**

- a. orientovat se v potřebách a možnostech klientů a jejich rodin ve vazbě na okolí (například rozumět druhu a stupni zrakového postižení a jeho důsledkům v životě klientů, rozumět rodinné situaci klientů a dalším vazbám, pojmenovat problémy klientů i rodiny apod.);
- b. orientovat se v legislativních, společenských a organizačních podmínkách a možnostech působících v situaci klientů (například rozumět současnému systému

- přiznávání mimořádných výhod pro osoby se zdravotním postižením, znát pravidla poskytování služeb Tyfloservisu, znát kompenzační pomůcky apod.);
- c. sbírat a zpracovávat informace z různých zdrojů (například využívat stávající informační systém na pracovišti či v organizaci, definovat další zdroje, zpřístupnit informace klientům vzhledem ke zrakovému handicapu v Braillově bodovém písmu apod.);
  - d. umět vést přiměřenou dokumentaci (například správně označovat jednotlivé úkony v rámci služby sociální rehabilitace příslušným číslem dle vnitřních pravidel Tyfloservisu, jasně a srozumitelně popsat vývoj nácviku, zaznamenat při intervenci všechny vyzkoušené kompenzační pomůcky apod.);
  - e. zvažovat s klienty i rodinou různé možnosti působení a změny (například navrhovat různé postupy v řešení problémů včetně jejich dopadů na život klientů, zapojovat rodinu v hledání variant s využitím místních zdrojů apod.);
  - f. rozeznávat rizikové faktory a stanovit meze spolupráce (například stanovit cíle s ohledem na bezpečnost klientů, hranice chování klientů dle platných společenských norem, vnímat rizika poskytování služeb v místě bydliště klientů apod.);
  - g. pomáhat klientům objasňovat cíle, zdroje a možné překážky a navrhovat možná řešení (například vysvětlit důsledky rozhodnutí klientů začít používat bílou hůl k orientaci v prostoru, způsob a nácvik bezpečného pohybu s holí, možné reakce okolí apod.);
  - h. vést klienta k odpovědnosti a k porozumění důsledkům různých rozhodnutí (například doptávat se klientů na představu o využití optické pomůcky v běžném životě a při odzkoušení v praxi ukázat výhody a nevýhody jednotlivých typů apod.);



- i. dohodnout plán a rozdělení úkolů k dosažení změny (například vyjednat podmínky a cíle spolupráce, posloupnost aktivit dle potřeb klientů i metodiky rehabilitačních kurzů, stanovit kritéria dosažení cílů apod.).

**Důkazy:** záznam vyšetření, kasuistika, test znalostí, záznam zjištěných informací, záznam možností v dokumentaci, záznam jednání a rozhovoru, zpráva pracovníka, pozorovatele, klienta apod.

### **3. KOMPETECE: PODPOROVAT A POMÁHAT V PROCESU REHABILITACE SMĚREM K SOBĚSTAČNOSTI.**

**Definice:** Podporovat klienty ve využití vlastních sil a schopností a pomáhat jim v přebírání zodpovědnosti za svůj život, za zabezpečení svých práv a kontrolovat ohrožující chování.

**Kritéria:**

- a. umět poskytnout emoční podporu (například verbálně zprostředkovat informace o okolní skutečnosti, zapojovat funkční smysly klientů v poznávání skutečnosti, podělit se o vlastní příběh v souvislosti se ztrátou zraku nebo o zkušenost ze situace simulované zrakové vady apod.);
- b. pomáhat klientům rozeznávat a vyjadřovat jejich přednosti, schopnosti a silné stránky (například se dotazovat na oblíbenou četbu, která by mohla podpořit motivaci klientů v procesu čtení se zeslabeným zrakem s využitím speciální optické pomůcky apod.)
- c. podporovat získávání a rozšiřování informací, dovedností a schopností na cestě k soběstačnosti (například dávat klientům úkoly pro procvičování dovedností, hledat situace pro samotný trénink dovedností, podněcovat klienty ve využití dovedností ve spojení s jejich předchozími zájmy apod.);

- d. pomáhat klientům v účasti na rozhodování, přijímání odpovědnosti a uplatnění práv (například nabízet více možností pro řešení určité situace, ze kterých si klienti vyberou pro ně nejvhodnější variantu, respekt k řešení klientů apod.);
- e. umět objasnit klientům jejich práva a způsob jejich naplnění (například vysvětlit práva držitelů průkazek mimořádných výhod, vysvětlit systém přiznávání příspěvků na kompenzační pomůcky dle zákonů apod.);
- f. pomáhat klientům vyvíjet větší kontrolu nad chováním, které ohrožuje je nebo okolí (například rozvíjet sociální dovednosti klientů ve schopnosti adekvátně vyjadřovat své potřeby, schopnost rozpoznat své limity a požádat o pomoc apod.);
- g. přímo vystupovat v zájmu klientů a vysvětlovat jejich oprávněné zájmy (například jednat s dodavateli kompenzačních pomůcek, se sociálními pracovníky úřadů přiznávající příspěvky apod.).

**Důkazy:** vyjádření klienta, zpráva o pozorování, záznam rozhovoru, záznam z dokumentace apod.

#### **4. KOMPETENCE: ZASAHOVAT A POSKYTOVAT SLUŽBY.**

**Definice:** Poskytovat klientům přiměřenou míru podpory a kontroly a zapojovat se do prevence. Podporovat spolupráci mezi klienty, rodinou i širším okolím a mezi subjekty působícími v oblasti služeb o zrakově postižené.

**Kritéria:**

- a. znát možnosti a metody služeb a intervence (například metodickou řadu nácviku prostorové orientace a samostatného pohybu nevidomých a slabozrakých osob apod.);

- b. poskytovat službu v souladu s dohodnutým postupem (například pravidelně dojíždět za klienty, dodržovat domluvené termíny setkání, informovat o aktuálních změnách apod.);
- c. pravidelně hodnotit měnící se situaci, pokroky a účinnost postupů spolu s klienty (například neustále reflektovat kroky klientů, zasazovat je do kontextu jejich cílů a zájmů i metodiky dalšího nácviku apod.);
- d. organizovat a plánovat službu, vytvářet příznivé podmínky pro její přijetí (například navrhnout několik termínů setkání, brát v úvahu klientovy požadavky ohledně času setkávání, respekt k individuálnímu tempu klientů apod.);
- e. aktivně čelit chování, které vytváří riziko a ohrožuje klienty či okolí (například zajišťovat bezpečnost klientů při pohybu v prostoru, předjímat možná rizika při nácviku apod.)
- f. pomáhat zvládat konflikt, napětí a stres, zlepšovat spolupráci (například znalost možných střetů v zájmech, nacvičovat strategie chování při ztrátě orientace apod.);
- g. připravit podmínky pro zdařilé odpoutání se při ukončení služby (například rozpoznat příznaky separační úzkosti klientů a adekvátně reagovat apod.).

**Důkazy:** zkouška, vyjádření klientů, kolegů, záznam z dokumentace, vlastní komentář, záznam rozhovoru apod.

## **5. KOMPETENCE: PŘÍSPÍVAT K PRÁCI A ROZVOJI ORGANIZACE.**

**Definice:** Pracovat jako odpovědný člen organizace, přispívat k hodnocení a zlepšování její práce a účinnosti služeb na klienty. Efektivně využívat všech zdrojů. Spolupracovat s kolegy.

**Kritéria:**

- a. rozumět struktuře organizace a jejím cílům, reflektovat pravidla a režim (například vědomí jednotnosti, finanční a místní dostupnosti služeb Tyfloservisu apod.);
- b. jednat v souladu s právy klientů, etikou profese a přispívat k dobré pověsti organizace na základě solidních výsledků (například znalost práv klientů, etického kodexu sociálního pracovníka, historie Tyfloservisu apod.);
- c. rozvíjet účinnou komunikaci a spolupráci s kolegy a praktikanty (například respektovat odlišný názor kolegů, vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti, znát pravidla pro přijímání stážistů do Tyfloservisu apod.);
- d. rozumět jednotlivým týmovým rolím a svému přínosu v týmu i roli (například znalost náplně své práce, náplně práce vedoucího, vyhledávat aktuálně důležité úkoly apod.);
- e. podílet se na kritickém hodnocení organizace, přispívat ke zlepšování její kultury a přiměřenosti poskytovaných služeb potřebám a právům různých klientů (například porovnávat zkušenosti z praxe s nastavenými pravidly a navrhnout inovace apod.);
- f. znát zdroje organizace, efektivně je využívat a chápat priority (například rozumět systému financování Tyfloservisu, využívat materiální zázemí pracovišť ve vlastní praxi apod.);
- g. vytvářet podmínky k získání zpětné vazby o chodu organizace a o vlastní práci od klientů a kolegů a navrhnout konstruktivní změnu (například otevřenost v přijímání zpětné vazby od kolegů i klientů, podněcování vyjádření klientů ohledně spokojenosti se službou apod.).

**Důkazy:** popis pravidel, kasuistika, zpráva nadřízeného, zpráva rodiny klientů, vyjádření kolegů, projekt, zaznamenané návrhy na zlepšení apod.

## **6. KOMPETENCE: ODBORNĚ RŮST.**

**Definice:** Schopnost konzultovat a řídit svůj odborný i osobní růst. Schopnost se kvalifikovaně rozhodovat, spolupracovat v síti, dosahovat vytyčených pracovních cílů ve stanoveném čase a přispívat k pozitivním změnám ve svém oboru.

### **Kritéria:**

- a. doplňovat si znalosti v sociální i zdravotnické oblasti, sledovat sociální zákonodárství (například o nových způsobech léčby zrakových vad, nových kompenzačních pomůckách, o změnách v sociálních zákonech apod.);
- b. využívat kontaktů a výměny zkušeností na seminářích a vzdělávacích akcích k získání a prohloubení informací ve svém oboru (například aktivně se zapojovat do diskuzí s kolegy v rámci pravidelných školení Tyfloservisů, sdílet informace v rámci porad pracovišť apod.);
- c. ve spolupráci s druhými hodnotit vlastní rozvoj a dále se učit (například v rámci konzultací s vedoucím a dalšími kolegy, zájem o seberozvoj apod.);
- d. reflektovat osobní stresy, jejich příčiny a projevy a emočně se vyladřovat (například umět oddělovat pracovní a osobní život, znát zásady psychohygieny, umět odpočívat apod.);
- e. identifikovat u sebe i druhých předsudky a stereotypy, které negativně působí na práci s klienty a pomáhat je překonávat (například být si vědom rizik individuální práce s klienty, schopnost týmové spolupráce na případech apod.);
- f. umět si zorganizovat práci a dosáhnout vytyčeného cíle ve stanoveném čase (například schopnost rozvrhnout rozhovor s klientem do reálného času, dodržovat termíny pro splnění úkolů apod.);

- g. sdílet s kolegy profesionální nejistoty, rozeznávat teoretické souvislosti včetně mnohostrannosti možných řešení a vyvažovat práva, potřeby a možnosti (například v rámci konzultování, supervize apod.)
- h. rozeznávat, kdo a v jakém čase se musí rozhodnout, identifikovat rizika spojená s alternativami a přijímat zodpovědnost za vlastní rozhodnutí (například znalost svých kompetencí a kompetencí vedoucího, schopnost reálného hodnocení vlastních sil, vybrat nejlepší variantu s ohledem na všechny dostupné informace a zdroje apod.);
- i. tvořivě využívat příležitosti k dosažení pozitivních změn a hledat nová řešení (například v nácviku sebeobslužných dovedností apod.).

**Důkazy:** zpráva ze supervize, záznam z porady, plán osobního rozvoje, zpracované materiály pro kolegy, článek v časopisu, portfolio, kasuistika apod.

## 9. Závěr

Cílem diplomové práce bylo vymezit roli instruktorů sociální rehabilitace v systému personálního řízení obecně prospěšné společnosti Tyfloservis. Dále navrhnout soustavu kompetencí v roli instruktorů a její aplikaci do praxe organizace, která by přinesla podporu pracovníků v jejich profesním rozvoji směrem ke kvalitě poskytovaných služeb.

Dle mého názoru byl cíl diplomové práce splněn. Teoretická část přinesla utřídění základních poznatků v souvislosti s principy poskytování sociálních služeb v České republice ve vztahu k osobám s vážným zrakovým znevýhodněním. Zasadila činnosti obecně prospěšné společnosti Tyfloservis do tohoto rámce. Dále mapovala aktuálními trendy řízení organizací v postmoderní době, pro kterou je charakteristická neustálá změna.

Tyto poznatky vedly k širšímu náhledu na možnosti fungování organizace směrem k budování její pružné struktury, schopné reagovat na aktuální situaci. Dále zprostředkovaly pohled na pracovníky jako spolutvůrce strategie organizace, schopné samostatně a komplexně řešit problémy přesahující rámec jejich pracovního místa. Nastínila také možnosti podpory těchto pracovníků v zajištění jejich stálého rozvoje a spokojenosti v práci.

Praktická část diplomové práce přinesla komplexní pohled na roli instruktorů sociální rehabilitace v Tyfloservisu v aktuálních podmínkách fungování sociálních služeb v České republice. Vymezila strategie chování pracovníků při poskytování služeb pro osoby se zrakovým postižením a zhodnotila stávající systém personálního řízení Tyfloservisu s důrazem na procesy získávání a výběr nových zaměstnanců a jejich profesní rozvoj. S ohledem na zjištěná data a normy profese sociálního pracovníka vytvořila soustavu kompetencí v roli instruktorů sociální rehabilitace v Tyfloservisu, a navrhla koncepci jejího zavedení do praxe.

Pokud se bude managementem Tyfloservisu zabývat výsledky analýzy, zjištěná data poskytnou náhled na aktuální fungování organizace a stanou se základem pro uskutečnění změn. Pokud bude přijata soustava kompetencí v roli instruktorů sociální rehabilitace jako nástroje profesního rozvoje pracovníků, změní se způsob nazírání jejich práce směrem k hlubšímu pochopení, co je důležité pro zajištění kvality poskytovaných služeb i úspěchu organizace.

Tím dojde k nastartování procesu stálého rozvoj pracovníků s oporou o reflexi pracovního procesu, a to na úrovni jednotlivců i pracovních týmů. To podnítl rozvoj komunikace uvnitř celé organizace a společné hledání její strategie vývoje s ohledem na aktuální podmínky. Dojde k budování silné a jednotné kultury nastavené na učení. Soustava kompetencí je dále využitelná jako nástroj personálního řízení, zejména v souvislosti s hodnocením výkonu pracovníků a systémem odměňování.



## **Bibliografie**

- Armstrong, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o.
- Barták, Jan. 2004. *Lidé a změny*. Praha: Votobia.
- Bártlová, Jana. 2005. *Překonávání bariér*. Praha: Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých České republiky.
- Disman, Miroslav. 2008. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Drdla, Miloš, Rais, Karel. 2001. *Reengineering. Řízení změn ve firmě*. Praha: Computer Press.
- Hamerníková, Jitka. 1995. *Stručný přehled učiva pro praktickou část výcviku asistentů prostorové orientace a samostatného pohybu*. Praha: Společnost nevidomých a slabozrakých v České republice.
- Havrdová, Zuzana a kol. 2010. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. Praha: FHS UK.
- Havrdová, Zuzana a kol. 2011. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK.
- Havrdová, Zuzana, Hajný, Martin et al. 2008. *Praktická supervize*. Praha: Galén.
- Havrdová, Zuzana. 1999. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium.
- Hawkins, Peter, Shohet, Robin. 2004. *Supervize pomáhajících profesí*. Praha: Portál.
- Hendl, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Henriksen, Jan-Olav, Vetlesen Arne Johan. 2000. *Blízké a vzdálené*. Boskovice: Albert.
- Jankovský, Jiří. 2003. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton.
- Jesenský, Ján. 2003. *Kategorie komprehenzivní tyflopédie*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Jesenský, Ján. 2007. *Prolegomena systému tyflorehabilitace a metodiky tyflorehabilitačních výcviků*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha.

- Koubek, Jan. 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Matoušek, Oldřich a kol. 2005. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Praha: Portál.
- Matoušek, Oldřich. 2001. *Základy sociální práce*. Praha: Portál.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2008. *Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha: MPSV.
- Molek, Jan. 2011. *Řízení organizací sociálních služeb*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Morávková Daniela. 2006. *Problémy přístupnosti budov osobám s těžkým zrakovým postižením*. Nepublikovaná bakalářská práce. Hradec Králové: UHK.
- Nakonečný, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- Novák, Tomáš, Smékalová, Etel, Lauermann, Marek. 2005. *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*. Praha: Nová škola, o.p.s.
- Šigut, Zdeněk. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
- Urban, Jan. 2004. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press.
- Vágnerová, Marie. 1999. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha, Portál.
- Vašíčková, Adéla. 2008. *Zavádění standardu kvality sociálních služeb do praxe v organizacích pro osoby se zrakovým znevýhodněním*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.
- Vopatová, Ladislava. 2007. *Supervize zaměstnanců kontra management organizace. Příležitost pro spolupráci nebo ohrožení autonomie?* Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.
- Vyhláška č.505/2006 Sb.*, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 108/2006 Sb.*, o sociálních službách.

## **Analyzované dokumenty**

Fajmonová, Jitka, Langrová, Iveta. 2011e. *Vnitřní směrnice Tyfloservisů č.10/2011 INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB*. Praha: Tyfloservis, o.p.s.

Langrová, Iveta. 2009d. *Co je třeba v souvislosti s jednotlivými standardy předkládat kontrole*. Praha: Tyfloservis, o.p.s.

Langrová, Iveta. 2009a. *Vnitřní směrnice Tyfloservisů č. 02/2009 STÍŽNOSTI A JEJICH VYŘIZOVÁNÍ*. Praha: Tyfloservis, o.p.s.

Langrová, Iveta. 2009b. *Vnitřní směrnice Tyfloservisů č. 03/2009 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ REHABILITAČNÍCH SLUŽEB TYFLOSERVISU*. Praha: Tyfloservis, o.p.s.

Langrová, Iveta. 2009c. *Vnitřní směrnice Tyfloservisů č. 04/2009 OCHRANA PRÁV KLIENTŮ*. Praha: Tyfloservis, o.p.s.

Langrová, Iveta. 2010. *Vnitřní směrnice Tyfloservisů č. 02/2010 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ TYFLOSERVISU*. Praha: Tyfloservis, o.p.s.

Langrová, Iveta. 2011a. *Vnitřní směrnice Tyfloservisů č. 02/2011 JEDNÁNÍ SE ZÁJEMCEM O SLUŽBY TYFLOSERVISU*. Praha: Tyfloservis, o.p.s.

Langrová, Iveta. 2011b. *Vnitřní směrnice Tyfloservisů č. 04/2011 SMLOUVA O POSKYTNUTÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB*. Praha: Tyfloservis, o.p.s.

Langrová, Iveta. 2011c. *Vnitřní směrnice Tyfloservisů č. 08/2011 OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ ZÁJEMCŮ O SLUŽBY, KLIENTŮ A JEJICH ZÁSTUPCŮ*. Praha: Tyfloservis, o.p.s.

Langrová, Iveta. 2011d. *Vnitřní směrnice Tyfloservisů č. 09/2011 VEŘEJNÝ ZÁVAZEK TYFLOSERVISU*. Praha: Tyfloservis, o.p.s.

## Internetové zdroje

Bathová, Blanka. *Různá pojetí organizace* [online]. [cit. 10. 6. 2013]. Dostupné z: <<http://bbathova.webpark.cz/organizace.htm>>.

Bubeníčková, Hana. 2002. *Schéma vývoje a transformace sociálních služeb pro zrakově postižené* [online]. Praha: Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých České republiky [cit. 1. 6. 2013]. Dostupné z: <<http://www.sons.cz/transformace.php>>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2007. *Tyfloservis, o.p.s.* [databáze online]. Praha: MPSV [cit. 5. 6. 2013]. Dostupné z: <<http://iregistr.mpsv.cz/poskytovatel/detailposkytovatele/791>>.

*Role sociálního pracovníka a způsoby přístupu k praxi* [online]. [cit. 10. 6. 2013]. Dostupné z: <<http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=2070>>.

Schindler, Radek, Pešák, Milan. 2002. *Kdo je zrakově postižený* [online]. Praha: Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých České republiky [cit. 1. 6. 2013]. Dostupné z: <<http://www.sons.cz/kdojezp.php>>.

*Sociální instituce a organizace* [online]. [cit. 10. 6. 2013]. Dostupné z: <<http://lep.wz.cz/skola/index.php?s=2&z=9>>.

Trenkwalder, a.s. 2013. *Práce s lidmi je naším posláním* [online]. [cit. 10.6.2013].

Dostupné z: <<http://www.trenkwalder.com/cz/Poskytovatel-personalnich-sluzeb/Docasne-prideleni-a-personalni-reseni/Docasne-prideleni.html>>

Tyfloservis, o.p.s. 2005. *Naše publikace* [online]. Praha: Tyfloservis, o.p.s. [cit. 2. 6. 2013]. Dostupné z: <<http://www.tyfloservis.cz/nase-publikace.php>>.

Tyfloservis, o.p.s. 2005. *Organizační a metodické centrum* [online]. Praha: Tyfloservis, o.p.s. [cit. 2. 6. 2013]. Dostupné z: <<http://www.tyfloservis.cz/organizacni-a-metodicke-centrum.php>>.

Tyfloservis, o.p.s. 2005. *Služby pro zrakově postižené* [online]. Praha: Tyfloservis, o.p.s. [cit. 2. 6. 2013]. Dostupné z: <<http://www.tyfloservis.cz/sluzby-pro-zrakove-postizene.php>>.

Tyfloservis, o.p.s. 2005. *Základní údaje o Tyfloservisu* [online]. Praha: Tyfloservis, o.p.s. [cit. 2. 6. 2013]. Dostupné z: <<http://www.tyfloservis.cz/zakladni-udaje.php>>.

## **Seznam příloh**

**Příloha číslo 1:** Projekt diplomové práce.

**Příloha číslo 2:** Schéma otázek rozhovorů s pracovníky Tyfloservisu, o.p.s.

**Příloha číslo 3:** Ukázka komentované transkripce rozhovoru s pojmovou analýzou.