

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

**Katedra řízení a supervize
v sociálních a zdravotnických organizacích**

Bc. Anastasiia Riabtceva

**Design procesu změny – aplikace kompetenčního modelu do organizace
sociálních služeb pro seniory – inspirace australským modelem**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Matěj Lejsal

Praha 2020

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 Praze dne 30. července 2020

Anastasiia Riabtceva

Abstrakt

Ve své diplomové práci se věnuji tématu kompetencí sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. Za základní východisko byl využit australský kompetenční model a jeho následné obsahové přizpůsobení a naplnění kompetenci sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. Návrh kompetenčního modelu byl sestaven pro pilíř Asistence neziskové organizace ŽIVOT 90, která se zaměřuje na pomoc seniorům. Může být využit pro výběr personálu, nastavení nebo zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců, hodnocení a rozvoj stávajících zaměstnanců v týmu i pro případné kariérní změny.

Klíčová slova:

Kompetence, kompetenční model, australský kompetenční model, kompetence sociálních pracovníků, kompetence pracovníků v sociálních službách, sociální služby.

Abstrakt

The main research of my diploma is the competence of social workers and personal care attendants. In this work I focus on the definition of terms of social work competence and adaptation of the Australian competency model for the conditions of social services in the Czech Republic. I also focus on the design of the change process and its implementation – the application of competence model to the organization of social services for retired people. The design of the competency model is compiled of the non-profit organization ŽIVOT 90 which focuses on helping seniors. It can be used to select staff, set up or improve the adaptation process of new employees, evaluate and develop existing employees in the team, and for possible career changes.

Keywords

Competence, competence model, Australian competence model, competence of social workers, competence of workers in social services, social services.

Obsah

Úvod.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1. Pojem kompetence	9
1.1 Pojem kompetence v angličtině.....	10
1.2 Pojem kompetenční model	11
1.3 Pojem kompetence a kompetenční modely v personálním managementu podle F. Hroníka	12
2. Kompetence v sociální práci	14
2.1 Kompetence v sociální práci podle Z. Havrdové (Česko)	15
2.2 Kompetence v sociální práci podle D. Chechaka (Velká Británie).....	16
2.3 Pohled na kompetence sociálních pracovníků v Rusku	18
2.4 Pohled na kompetence sociálních pracovníků ve Francii	20
2.5 Pohled na kompetence sociálních pracovníků. Porovnání a shrnutí	22
3. Kompetenční modely	24
3.1 Kompetenční model z pohledu P. Druckera.....	25
3.2 Kompetenční model z pohledu Le Boterfa	27
3.3.1 Australský kompetenční model (EdCaN).....	29
3.3.2 Vývoj australského kompetenčního modelu	33
3.3.3. Irský kompetenční model paliativní péče.....	34
4. Organizační struktura	36
4.2 Funkcionální organizační struktura	41
4.3 Divizionální organizační struktura	43
4.4 Maticová organizační struktura	45
4.5 Mintzbergův model organizace	46
5. Proces změny v organizaci	49
5.1 Proces změny podle J. P. Kottera	50

Schéma č. 16 – Rizika změny	57
6. Metodologie výzkumu.....	60
7. Shrnutí teoretické části	61
II. EMPIRICKÁ ČÁST	62
8. Organizace Život 90	62
8.1 Oddělení tísňové péče	64
8.2 Oddělení Senior telefonu.....	66
8.3 Oddělení pečovatelské služby	67
8.4 Poradenské centrum	69
9. Výzkum – focus group	70
9.1 Výsledky FG	74
9.2 Kompetenční model	82
10. Výzkum, dotazníkové šetření	86
10.1 Představení výsledků.....	90
10.2. Porovnání s kompetenčním modelem	101
11. Shrnutí empirické části.....	103
Závěr.....	106
Seznam použité literatury.....	108
Seznam použitých internetových zdrojů:	110
Interní dokumenty a zdroje organizace ŽIVOT 90.	112
Seznam zkratk	112
Příloha číslo 1. Projekt diplomové práce.....	113
Příloha číslo 2. Vzor dotazníku	121
Příloha číslo 3. Organizační struktura Života 90.....	124
Příloha číslo 4. Souhlas s realizací výzkumu	125
Příloha číslo 5. výsledky z FG (kodování).....	126

Úvod

Výběr a formulace tématu mé diplomové práce byl dlouhý proces, který trval půl roku. Chtěla jsem, aby téma bylo zajímavé pro mě osobně a současně mělo praktický přínos pro organizaci, v níž pracuji. Téma kompetencí zaměstnanců mně vždy zajímalo, ale bylo zapotřebí jej upřesnit, vymezit a jasně ohraničit. Tento postupný proces probíhal během konzultací s vedoucím mé diplomové práce. Nakonec jsem se rozhodla zaměřit se na stanovení kompetenčního modelu sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, kteří pracují v jedné organizaci a s jednou cílovou skupinou. Působí však v různých odděleních, která poskytují klientům různorodou pomoc a podporu.

Tato práce se dělí na dvě části, teoretickou a empirickou. V teoretické části se budu věnovat popisu důležitých pojmů a souvislostí. Ty pak dále využiji ve výzkumu, který je součástí empirické části práce.

Teoretická část obsahuje sedm kapitol. V úvodních třech kapitolách se zaměřím na vysvětlení pojmu kompetence, na popis a srovnání vybraných kompetenčních modelů využívaných v sociálních a zdravotních službách v zahraničí i v ČR. Podrobněji se budu zabývat australským kompetenčním modelem, z něhož vychází empirická část mé práce. Australský kompetenční model zatím nebyl v české odborné literatuře popsán, proto jsem využívala především anglofonní odborné zdroje. Ve své práci cituji také zdroje frankofonní a rusofonní, případně na ně odkazuji. V těchto odkazech a citacích užívám své vlastní překlady.

Protože aplikace kompetenčního modelu může vest k změnám, dokonce i k transformaci organizační struktury organizace, jsou následující kapitoly věnovány organizačnímu uspořádání a procesu změny v organizaci. Pro podrobný popis procesu změny v jednotlivých krocích jsem vybrala Kotterův model. Kromě popisu jednotlivých kroků změny se věnuji i jejich vysvětlení a příkladům vhodných nástrojů, které lze v jednotlivých fázích využít. Příležitostně využívám vlastní schémata a tabulky.

Empirická část se skládá ze tří velkých oddílů. V prvním představuji organizaci Život 90, jednotlivá oddělení, v nichž bude probíhat výzkum, a jejich práci. Tento úvodní popis nám pomůže získat základní vhled do kompetencí, které jsou klíčovým tématem výzkumu. Realizace výzkumu v organizaci proběhla na základě písemného souhlasu manažerky pilíře Asistence a mé nadřízené Olgy Mutlové.

Po představení práce jednotlivých oddělení popíšu metody a proces výzkumu. Ve výzkumu využiji dvě hlavní metody - focus group pro sběr dat od vedoucích oddělení a dotazníkové šetření pro ověření výstupů získaných z focus group. Data získaná ve focus group budou kódována, zpracována podle principů australského kompetenčního modelu a zformulována do tezí, resp. tvrzení, k nimž se budou vyjadřovat respondenti dotazníkového šetření. Respondenty šetření budou zaměstnanci v přímé péči, tedy pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci.

Ve třetí kapitole empirické části práce budu porovnávat výstupy získané v dotazníkovém šetření a focus group, které podrobně zanalyzuji a využiji pro návrh kompetenčního modelu. V závěru popíši výsledky celé diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Pojem kompetence

Pojem kompetence pochází z latinského jazyka (competens). Jeho význam je vhodný, přechodný, náležitý (Havrdová, 1999).

Slovník spisovné češtiny definuje pojem kompetence dvěma způsoby:

- jako rozsah působnosti pravomoci
- jako schopnost, dovednost (Červená a kol., 2012)

Cambridžský výkladový slovník definuje pojem kompetence (competence) v několika rovinách:

- schopnost dělat něco dobře;
- pravomoc osoby, soudu nebo vlády jednat s někým nebo přijímat právní rozhodnutí;
- důležitá dovednost, která je nezbytná pro vykonávání své práce [online] [cit. 25. 2. 2020], (Cambridge University Press, 2020)

Další anglický výkladový slovník definuje pojem kompetence jako:

- kvalita nebo stav dostatečných znalostí, schopnost soudit a rozhodovat, dovednost;
- autorita, schopnost nebo přípustnost;
- znalost, která člověku umožňuje mluvit a rozumět jazyku [online] [cit. 18. 3. 2020], (Macmillan Education Limited, 2020).

Porovnání jednotlivých výkladů ukazuje na to, že pojem kompetence má širokou škálu významů. Všechny se však shodují v tom, že jednat kompetentně znamená také jednat zodpovědně. Jeden z výkladů, které jsem uvedla výše, říká, že jednat kompetentně znamená jednat dobře. Z mého pohledu to přináší velkou zodpovědnost. Jednat dobře znamená mít jistotu, dostatek znalostí, zkušeností a schopnost počítat s tím, že v případě neúspěchu nebo chyby je veškerá zodpovědnost na mně. Zodpovědnost za výsledek, tedy snaha udělat všechno nejlépe, jak dokážeme, může být jedním z nástrojů motivace. Také ovšem může ovlivnit naše jednání a rozhodnutí. Proto jednat kompetentně, tedy vědět, jaké kompetence a schopnosti mám a potřebuji rozvíjet, je důležité. Nejen abychom mohli udělat správné rozhodnutí, ale abychom byli schopni přijmout i zodpovědnost za jeho následky.

V této diplomové práci se budu věnovat pojmu kompetence z manažerského pohledu. Jinými slovy, zaměřím se na způsobilost sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách pro výkon práce na konkrétní pracovní pozici v organizační struktuře organizace a zaměřím se na jejich aktuální kompetence, tj. na zkoumání, jaké úrovně kompetencí aktuálně dosahují a do jaké úrovně kompetenčního modelu je na tomto základě můžeme zařadit. V následujících kapitolách také popíšu vybrané kompetenční modely, zpracované pro sociální i zdravotní služby.

1.1 Pojem kompetence v angličtině

V následujících kapitolách budu popisovat kompetenční modely a odkazovat na zdroje, které jsou cizojazyčné. Vzhledem k tomu, že většina zdrojů, které v této práci používám, je v anglickém jazyce, myslím si, že je důležité vysvětlit, jak tento pojem popisují cizojazyčné zdroje. Při vyhledávání informací a studiu odborné literatury jsem také zaznamenala, že terminologie v oblasti kompetencí a kompetenčních modelů je značně různorodá.

Jak jsem již uvedla, pojem kompetence zaměstnanců vychází z angličtiny. Manažeři dále často využívají pojem „core competence“ nebo „core competency“. Core z anglického jazyka můžeme přeložit jako klíčový, hlavní. Cambridžský anglický výkladový slovník a Macmillanův anglický výkladový slovník definují tento pojem jako:

- dovednost, která je nezbytná k tomu, aby bylo možné vykonávat určitou činnost nebo práci [online] [cit. 25. 2. 2020], (Cambridge University Press, 2020)
- něco, co organizace (společnost) dělá velmi dobře a díky tomu je lepší než ostatní [online] [cit. 25. 2. 2020], (Macmillan Education Limited, 2020).

Pojem core competence tedy označuje tzv. klíčové kompetence, využíváme jej k pojmenování nejdůležitějších, vybraných kompetencí. Další anglický výraz, který je často využíván v souvislosti s pojmem kompetence, je competency framework. Základem pojmu je slovo frame, které se dá přeložit jako rámec, hranice. Cambridžský anglický výkladový slovník definuje pojem framework ve dvou rovinách:

- struktura nebo rámec kolem objektu

- souhrn informací, nápadů a principů, které vytváří celek neboli spojení [online] [cit. 27. 2. 2020], (Cambridge University Press, 2020)

Oba významy jsou si podobné, rozdíl může být v tom, že slovo framework se v angličtině obvykle využívá pro označení, že něco má jasné a dané hranice. Proto pojem framework competence obvykle využíváme pro soubor kompetencí. Ten může být vztažen k různým úrovním - např. ke konkrétní pracovní pozici, k celé organizaci, nebo k širším souvislostem.

Jak jsem uvedla výše, pojem kompetence vždy byl vnímán manažery jako důležitý a nezbytný. Například Koubek (2007) přichází s tvrzením, že soudobá praxe pokročila ke změnám, které význam kompetencí ještě zesilují, a to tak, že popis a specifikace pracovních míst jsou nahrazeny kompetencemi potřebnými pro výkon práce na daném místě. Nebo Šuler a Gregar mluví o tom, že je podstatné tento soubor neustále rozvíjet, zejména v podmínkách dnešního dynamického vývoje podnikové sféry, aby úroveň těchto kompetencí neklesla pod určitou stanovenou minimální úroveň. Tento kritický stav nadchází také tehdy, kdy nabízené manažerské kompetence nevyhovují očekávaným kompetencím pro zvolené manažerské místo (Šuler a Gregar, 2002). Také McClelland ve svém článku spojil kompetence s rozvíjením úspěšných manažerů (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

V následující kapitole se budu věnovat popisu kompetenčních modelů ve zdravotních a sociálních službách.

1.2 Pojem kompetenční model

V předchozí kapitole jsem popsala pojem kompetence a vysvětlila, že jeho souvislost s pojmem kompetenční model. Přesto jsem se rozhodla věnovat tuto kapitolu zvlášť pojmu kompetenční model. Považuji to za důležité z toho důvodu, že se ve své práci budu věnovat jak popisu kompetencí, tak kompetenčních modelům, a chtěla bych vysvětlit, v čem je rozdíl. V kapitole číslo 2 a jejích podkapitolách budou představeny názory různých autorů na kompetence sociálních pracovníků ve vybraných zemích (Francie, Česko, Velká Británie, Rusko). Z nich bude zřejmé, že se většinou jedná o seznam schopností a znalostí.

Kompetenční model má však jinou funkci. Armstrong říká: „Popisy kompetencí mohou být označovány jako soustavy, mapy nebo profily kompetencí. Soustava kompetencí zahrnuje všechny kompetence, které jsou potřebné k vykonávání určitých prací nebo k určitému jednání.

Jiné kompetence budou zapotřebí u pracovníka pracujícího na elektrickém zařízení, jiné kompetence budou vyžadovány u pracovníka pracujícího ve službách. Mapy kompetencí popisují kompetentní chování v určitém zaměstnání. Seznam nebo seznamy kompetencí jsou pak základem pro soustavu nebo mapu kompetencí.“ (Armstrong, 1999).

Úkolem kompetenčního modelu je ukázat vzájemnou souvislost jednotlivých kompetencí. Kompetenční model tedy popisuje, jak jsou v organizaci uspořádány kompetence pracovníků na určité pozici. Je zároveň nástrojem pro personální řízení na úrovni jednotlivých zaměstnanců i pro řízení výkonu celé organizace.

„Kompetenční model je zásadním převodníkem mezi firemní strategií a řízením lidských zdrojů. Pro celou organizaci obsahuje soupis toho, co musí lidé v organizaci umět, aby byla organizace úspěšná. Zároveň tím pomáhá pojmenovat a rozvíjet ty kompetence, které lidé v organizaci nemají nebo je potřebují zlepšit.“ [online] [cit. 26. 2. 2020], (Copyright, 2011-2016). Kompetenční model pomáhá uspořádat potřebné kompetence pro povědomí vedoucích pracovníků. Současně jim dává prostor pro úvahu a přemýšlení, zda je potřeba například změna v organizaci, nebo pomáhá najít řešení problémů při náročných situacích. „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007).

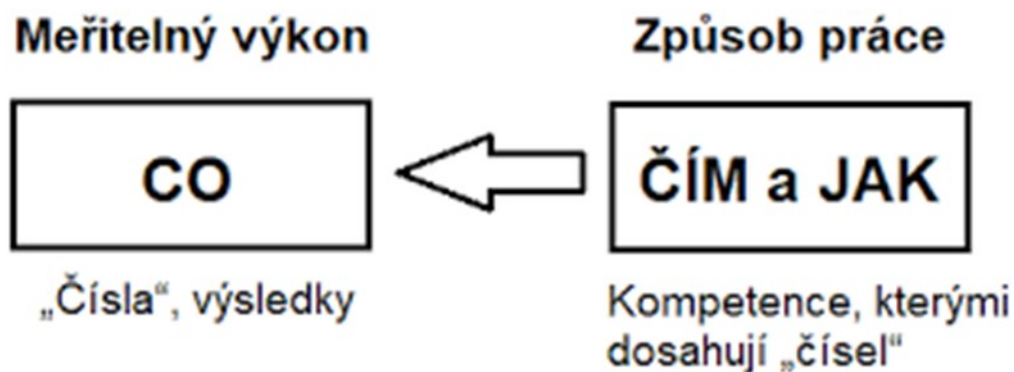
1.3 Pojem kompetence a kompetenční modely v personálním managementu podle F. Hroníka

V této podkapitole se budu věnovat popisu kompetencí a práci s nimi z pohledu Františka Hroníka. Hroník ve své knize „Rozvoj a vzdělávání pracovníků“ věnuje několik kapitol vymezení pojmu kompetence, historii rozvoje kompetencí v personálním managementu a tomu, jak kompetenční modely mohou ovlivňovat rozvoj zaměstnance. Hroník kompetenci definuje jako: 1. „Kompetence představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Má blíže k činnosti samostatné než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činností.“ (Hroník, 2006).

2. „Kompetence je trs znalostí, dovedností a zkušeností, ale i vlastností, který se projevuje v určitém úseku chování (vzorek chování). Nelze však říci, že v dané kompetenci má být tolik procent určité vlastnosti, tolik procent dovedností atd.“ (Hroník, 2007)

Autor také uvádí, že kompetenční model vede především ke zlepšení výkonu. „Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu.“ (Hroník, 2007.) Podle Hroníka (2007 a) máme kompetence vnímat spíše jako činnosti než vlastnosti. Jde o způsob, jakým lze dosahovat měřitelných výsledků. Manažeři, kteří jsou orientovaní na výkon, se zaměřují především na výsledky, ale již je nezajímá, jakým způsobem bylo tohoto výsledku dosaženo. Pokud nastane problém, manažer si většinou není schopen poradit, jak výsledku dosáhnout. Oddělení způsobu práce a výsledků umožňuje mnohem lépe řídit výkon. Tento vztah je znázorněn v následujícím schématu číslo 1. (Hroník, 2007 b).

Schéma číslo 1. Hroník, kompetence.



Zdroj: Hroník, 2007 b, s. 62.

Dle Hroníka tedy mají kompetence přímý vliv na výkon práce. A kompetenční modely mohou pomoci v rozvoji a vzdělávání pracovníků.

Rozvojem kompetencí se zabývalo více autorů. Například Peter Drucker, zakladatel moderního managementu, který ve své publikaci „Managing Oneself“ z roku 1999 popisuje, nakolik je důležité, aby zaměstnanci rozvíjeli především své silné stránky a měli motivaci pro rozvoj svých kompetencí. (Drucker, 1999). Tímto tématem se zabýval také Armstrong. Ten definuje kompetence jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům

práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ (Armstrong, 1999).

Tématům kompetence a kompetenční modely se věnovalo více autorů. V této kapitole jsem uvedla pohled na kompetence dle Hroníka a v závěru uvedla i názory dalších autorů proto, abych mohla ukázat, že v personálním managementu je toto téma vnímáno jako důležité. Personální management se zabývá prací se zaměstnanci, jinými slovy řeší nábor a výběr pracovníků, jejich zaškolování, adaptační proces nových zaměstnanců, pracovní hodnocení, vedení porad, řešení konfliktů na pracovišti, firemní kulturu apod. Kompetence jsou jedním ze základních kamenů personálního managementu. Například při náboru pracovníků musíme vědět, jaké znalosti a dovednosti u pracovníků potřebujeme a podle jakých kritérií můžeme udělat rozhodnutí. Obdobně i v případě zaškolování a adaptačního procesu musí manažer vědět, jaké spektrum znalostí již pracovník má, co je třeba doplnit a jak správně postupovat i s ohledem na jeho individuální schopnosti. Jinými slovy, znalost kompetencí pracovníků může být efektivním nástrojem pro zlepšení kvality práce, která ve výsledku ovlivní kvalitu poskytované služby.

2. Kompetence v sociální práci

Sociální práce je široký pojem, který má v různých zemích různý obsah. I proto se v jednotlivých státech liší význam pojmu sociální pracovník a podmínky pro jeho vzdělávání a pracovní činnost. Podle Skotské Rady Sociálních Služeb (SSSC – Scottish Social Services Council) role sociálního pracovníka je pracovat s lidmi a pomáhat jim vytvořit si sociální odolnost, zachovat si naději a optimismus a rozvinout své síly a schopnosti zdolávat své problémy. Mají také čelit a oponovat chování a zvládat nebezpečné situace a nejistotu. Musí komunikovat s lidmi v jejich prostředí a v jejich podmínkách, s profesionální nezúčastněností pomáhat uživatelům služeb chápat, přijmout podmínky a změnit své chování. V současné době se sociálním pracovníkům stále více připomíná, že jejich práce není jen zaměstnáním, ale posláním. V řadě publikací se konstatuje, že profesionální sociální pracovníci mají mít silně vyvinutý smysl pro sociální spravedlnost, aniž by se přesně definovalo, co to sociální spravedlnost je a komu slouží. (Musil, Bareš, Havlíková, 2017)

V následující kapitole a podkapitolách představím názory odborníků na téma kompetence v sociální práci. Vybrala jsem autory z různých zemí – z Česka, Velké Británie, Ruska a Francie.

Výběr zemí nebyl náhodný – vycházel jednak z mé osobní zkušenosti se situací v sociálních službách v některých zemích (Česko, Rusko), dále i z mých jazykových znalostí, které jsem chtěla při práci využít a pracovat s odbornými zdroji přímo v originálním znění (čeština, ruština, angličtina, francouzština). Analyzování názorů odborníků z různých zemí dobře ilustruje šíři oblasti, kterou se ve své práci zabývám a současně dává možnost porovnání různých odborných úhlů pohledu, které jsou ovlivněny jak společenskou situací v jednotlivých zemích, tak i stavem veřejných služeb v těchto zemích a v neposlední řadě i jejich společenskohistorickým vývojem.

2.1 Kompetence v sociální práci podle Z. Havrdové (Česko)

Havrdová ve své knize „Kompetence v praxi sociální práce“ popisuje, že jeden z prvních významných dokumentů, který obsahoval souhrn požadavků pro získání diplomu v sociální práci, byl britský dokument CCETSW v roce 1995. Tento dokument je významný pro sociální pracovníky tím, že zároveň obsahuje „klíčové kompetence v sociální práci“. (Havrdová, 1999) Tento dokument byl jedním ze zdrojů pro vytvoření kompetenčního modelu (v roce 1997), které popisuje Havrdová ve své knize „Kompetence v praxi sociální práce“. Tento model obsahuje šest základních kompetencí:

1) rozvíjet účinnou komunikaci – Podle Havrdové rozvíjení účinné komunikace znamená schopnost sociálního pracovníka účinně jednat a vyjednávat s klienty (s rodinami, jednotlivci, skupinami atd.).

2) orientovat se a plánovat postup – Tady autorka popisuje, nakolik je důležité, aby sociální pracovník uměl vidět a vnímat potřeby klienta, jeho možnosti i možnosti jeho okolí a blízkých a byl schopen mu pomoci při orientaci v problematice a dosažení cílů. Toto nemusí být jednoduché a často jsem se v práci setkala s tím, že začínající sociální pracovníci anebo studenti na praxi mívají tendenci udělat pro klienta všechno „správně“ podle jejich znalostí a názorů. Ovšem bez realistického pohledu na klientovy možnosti. Proto je důležité vnímat situaci klienta v širším kontextu a pracovat s motivací. Pokud klient nemá motivaci, je náročné podporovat jej při dosažení cíle.

3) podporovat klienta a pomáhat mu k soběstačnosti – Toto je jeden z nejdůležitějších kroků v práci s klientem. Nestačí jenom naplánovat postup, ale vést klienta k samostatnosti a převzetí zodpovědnosti. V dnešní době vysokého tlaku na kapacitu služeb i na výkon pracovníků se objevuje tendence ušetřit čas tím, že pracovníci „dělají práci za klienta“. Například pečovatelky v domovech pro seniory vykonávají úkony, které by klienti mohli zvládnout sami. Typické je

např. stlaní postele, výměna ložního prádla, drobný úklid apod. To však často vede ke ztrátě základních schopností klienta v péči o vlastní osobu.

4) zasahovat a poskytovat služby – V této kompetenci Havrdová uvádí, že je důležité vědět, jak sociální služby fungují a umět využívat jejich nástroje ve prospěch klienta.

5) přispívat k organizaci práce a 6) odborně růst – Tyto kompetence se vzájemně doplňují, protože jedním z nástrojů zlepšení kvality poskytované služby je odborný růst zaměstnanců.

2.2 Kompetence v sociální práci podle D. Chechaka (Velká Británie)

Další popis kompetencí v sociální práci uvádí britský autor Derek Chechak v publikaci „The Roles of a Social Worker“, v níž autor jmenoval role sociálních pracovníků. Vycházel přitom z prací autorů: Zastrow and Kirst-Ashman (1997), Barker (1995) a Yessian, & Broskowski, (1983) (Musil., Bareš., Havlíková, 2017).

- **Enabler - „zmocňovatel“.** V této roli sociální pracovník pomáhá klientovi, aby se dokázal vyrovnat s problémy. Sociální pracovník identifikuje a podporuje osobnostní silné stránky a rozděluje problémy na části, které lze vyřešit snadněji, udržuje zaměření na cíle a prostředky k jejich dosažení.
- **Mediator - „zprostředkovatel“.** Tato role podle autora zahrnuje řešení konfliktů na různých úrovních. Pracovník v roli mediátora – zprostředkovatele vždy zůstává neutrální.
 - o **Na makroúrovni** zprostředkovatel pomáhá různým subsystémům uvnitř a komunita nebo nějaký jiný systém, zjistí jejich rozdíly.
 - o **Na mikro** – a mezzourovni zprostředkovatel pomáhá v takových oblastech, jako je například řešení rozvodu apod.
- **Integrator/Coordinator** - „sjednotitel/koordinátor“. Zde autor popisuje, že sociální pracovník většinou musí umět více druhů práce, dokáže je koordinovat a sjednotit.
- **Manager - „ředitel“.** Tady autor mluví o tom, že řízení v sociální práci zahrnuje určitou úroveň administrativní odpovědnosti. Také je třeba umět získat zdroje a přidělovat je.

Koordinovat dosažení vybraných cílů, sledovat, hodnotit a provádět nezbytné změny procesů a struktury ke zlepšení účinnosti a efektivity práce.

- **Educator - „vzdělavatel“.** V popisu této role Chechak uvádí, že je důležité, aby sociální pracovník uměl poskytovat informace klientům. Pro to, aby mohl úspěšně plnit roli vzdělavatele, musí mít dostatek informací, a navíc musí mít dobré komunikační schopnosti.
- **Analyst/Evaluator - „analyzátor/hodnotitel“.** Předpokládá analytické schopnosti pro vyhodnocení výsledků práce.
- **Broker - „prostředník“.** Předpokládá u sociálního pracovníka schopnost propojit klienta neboli odkázat jej na služby, které potřebuje. Dokáže doporučit a vyhledat vhodnou službu.
- **Facilitator - „podporovatel“.** Tato role předpokládá podporu a pomoc v urychlení v procesu komunikace.
- **Negotiator - „vyjednávač“.** V této roli sociální pracovník pomáhá dosáhnout dohody mezi stranami. V této roli není sociální pracovník nestranný, na rozdíl od role mediátora, kde sociální pracovník musí zůstat neutrální.
- **Advocate - „zastávce“.** Této role sociální pracovník využívá při obhajobě zájmů klienta, například když za něho jedná s úřady či jinými institucemi.

[online] [cit. 26. 2. 2020], (Chechak, 2020)

Je vidět, že oba uvedené názory na kompetence a role sociálních pracovníků se mezi sebou prolínají a autoři se v některých bodech shodují. V obou případech jmenují například komunikační schopnost, schopnost předávat informace, vyjednávat a orientovat se v systému a službách. Zároveň je zřejmé, jak široký rozsah znalostí a schopností musí sociální pracovník mít, aby mohl svou práci dělat dobře. Na rozdíl od kompetenčních modelů, kterým se budu věnovat v dalších kapitolách, výše uvedené role a kompetence popisují doporučení pro všechny sociální pracovníky bez ohledu na cílovou skupinu, s kterou sociální pracovník pracuje, a na sféru sociální práce, v níž se pohybuje. Například terénní sociální pracovník pracující se seniory komunikuje převážně s klienty v jejich domácím prostředí a pomáhá jim vyřizovat sociální dávky a příspěvky, zajistit další sociální služby apod. Sociální pracovník pracující v azylových domech pro ženy – oběti domácího násilí také bude jednat s klienty a pomáhat jim se zařizováním dávek. Každá z těchto pozic však bude potřebovat, hlavně z důvodu různých cílových skupin a sociální situace klientů, odlišné znalosti a schopnosti ve sférách nejenom sociální práce, ale například i psychologie nebo psychiatrie. I když dle zákona 108/2006 Sb., o

sociálních službách nesmí sociální pracovník znát zdravotní stav klienta, v praxi se často nemůže těmito informacím vyhnout. Například pokud ve své práci pomáhám klientům s podáním žádostí o příspěvek na péči, ve dvou ze třech případů musím komunikovat i s praktickým lékařem. Také během komunikace s rodinou klienta, který má zájem o pečovatelskou službu, se dozvídám informace o zdravotním stavu – například skutečnost, že zájemce o službu má demenci. Toto sdělení rodinných příslušníků je důležité, abychom mohli naplánovat potřebnou péči pro klienta a zajistit optimální podporu a pomoc klientovi i jeho rodině. Mé praktické zkušenosti tedy ukazují, že kromě znalostí v sociální oblasti potřebujeme mít i znalosti z jiných sfér, na příklad zdravotní.

2.3 Pohled na kompetence sociálních pracovníků v Rusku

Během vyhledávání zdrojů a informací o kompetencích sociálních pracovníků jsem se zabývala i zkoumáním odborných zdrojů v ruštině. Zajímalo mě, jaký je pohled na práci sociálních pracovníků v této zemi, zda a případně jak se liší od „západního“ pohledu. Domnívám se také, že porovnání informací může být zajímavé a přinést obohacení názorů na oblast kompetencí v sociální práci.

V Rusku jsou nezbytné odborné znalosti a schopnosti sociálních pracovníků popsány v profesním standardu №677, který byl schválen nařízením Ministerstva práce a sociální ochrany Ruské federace ze dne 18. listopadu v roce 2013 a vstoupil v platnost dne 1. ledna 2015. Mezi základní znalosti a schopnosti sociálních pracovníků dle tohoto standardu patří:

- poskytování sociálního poradenství;
- pomoc v zajištění chodu domácnosti u osob seniorského věku a osob se zdravotním postižením;
- znalost pravidel péče o seniory a osoby se zdravotním postižením v jejich domácím prostředí;
- základní znalosti psychologie seniorů a osob se zdravotním postižením;
- znalost pravidel pro poskytování první pomoci;
- znalost základů etiky v sociální práci (profesní kodex) [online] [cit. 31. 3. 2020], (Topilin, 2013).

Na rozdíl od České republiky je v Rusku pojem sociální práce spojen především s terénní prací. V České republice je sociální práce zaměřená na pomoc jak v terénu, tak i v zařízeních, jako jsou například domovy pro seniory. V Rusku nejsou domovy pro seniory a jiná zařízení pro občany seniorského věku a osoby se zdravotním postižením tak rozšířené. Podle průzkumu Národní agentury pro finanční výzkum (NAFI) v Rusku a organizace NPF „Blagosostoyanie“ z roku 2016 by k péči o starší příbuzné rád využil služby pečovatelských domů nebo domovů pro seniory přibližně jeden z deseti Rusů (celkem 11 %). Výzkum také zahrnoval porovnání s využitím domovů pro seniory v USA, v severní a západní Evropě a v Japonsku. Dle výsledků výzkumu mají zájem o využití domovů pro seniory nyní pouze 4 % Rusů. Další 2 % občanů najímají soukromou pečovatelku pro péči o starší příbuzné v domácím prostředí nebo pro pomoc v dohledu nad nimi, zatímco rodina je v práci. Většina preferuje pečovat o příbuzné doma samostatně [online] [cit. 31. 3. 2020], (Alekseevskich, Kaledina, 2016). Sociální pracovníci v Rusku poskytují nejčastěji poradenství a informace rodinným příslušníkům o tom, jak správně pečovat o příbuzné doma.

Podle autorky článku „Profesionalizace sociálního pracovníka: aktuálnost a skutečnost“ v odborném časopisu svazu vědců Ruské federace lze profesionalitu sociálního pracovníka zjistit podle toho, zda má sociální pracovník následující kompetence (Gavriluk, 2015):

- profesní nadání;
- motivace k různorodé práci;
- duchovní a morální vlastnosti, které předpokládají schopnost pomáhat druhým;
- schopnost objektivní kritiky;
- odborné znalosti a dovednosti;
- schopnost učit se.

Podobné názory na kompetence sociálních pracovníků v Rusku se objevují i v dalších zdrojích. Všechny kladou důraz na morální hodnoty a zdůrazňují poslání sociálních pracovníků pomáhat druhým. Ve srovnání s kompetenčními modely z Česka a Velké Británie, pohled Gavrilukové na kompetence sociálních pracovníků vnímám jako zaměřený především na etický aspekt sociální práce a na touhu pomáhat slabším. Zároveň však obsahuje některé body podobné kompetencím uvedeným v českém a britském modelu. Například kompetence „schopnost učit se“, kterou uvádí Gavriluková, odpovídá kompetenci „odborně růst“ uvedené v modelu Havrdové. Co se týče kompetenčního modelu podle Ministerstva práce a sociální ochrany

Ruské federace, je ve více bodech podobný kompetenčním modelům, které jsem popisovala v předešlých kapitolách.

2.4 Pohled na kompetence sociálních pracovníků ve Francii

V předchozích kapitolách jsem uvedla několik názorů na kompetence sociálních pracovníků v Česku, Velké Británii a Rusku. Při vyhledávání podkladů k práci jsem narazila na několik zajímavých zdrojů ve francouzštině a rozhodla jsem se, že pro širší představu o kompetencích sociálních pracovníků bude zajímavé obohatit práci o podklady z dalších zemí. Toto srovnání pohledů na kompetence sociálních pracovníků pomůže vymezit, v čem jsou názory v různých zemích podobné a v čem se liší a současně ukáže rozdíly ve vnímání pojmů sociální práce a kompetence ve světě. Široká škála zdrojů v cizích jazycích ukazuje, že téma kompetence sociálních pracovníků je v řadě zemí považováno za důležité a rozvoji kompetencí je věnována soustavná pozornost. Více názorů dává možnost porovnat úroveň rozvoje v jednotlivých zemích. Pokud vezmeme například Rusko, které jsem popisovala v předchozí kapitole, vidíme, že sociální práce je tam vnímána především jako pomoc seniorům a osobám se zdravotním postižením v domácím prostředí. Ve srovnání s tím je Česku více rozvinutá pomoc vyššímu počtu cílových skupin, což zároveň klade jiné nároky i na znalosti sociálních pracovníků.

Při vyhledávání různých zdrojů spojených s tématem kompetencí jsem se seznámila s prací Guy Le Boterfa. Je to francouzský univerzitní profesor a autor několika desítek knih, jejichž hlavním tématem jsou kompetence. Jeho návrh kompetenčního modelu podrobně představím v kapitole číslo 3.2. Není zaměřen pouze na sociální práci, ale nabízí celkový pohled na rozvoj kompetencí zaměstnanců. Ve Francii jsou kompetence sociálních pracovníků popsány v dokumentu „Référéntiel de compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux“.

Kompetence jsou v dokumentu rozděleny do několika oblastí. Každá z nich obsahuje vlastní souhrn kompetencí. **První oblast** souvisí s etikou, kritickým myšlením a schopností reflexe. Obsahuje tyto kompetence:

- Sociální pracovník využívá znalosti etických základů. Dokáže se ptát, přemýšlet a uvažovat. Aplikuje etické znalosti v praxi.
- Má rozvinuté vlastní hodnoty, které mu mohou pomoci při řešení etických dilemat.

- Dokáže identifikovat etické problémy v praxi a vyhodnotit jejich náročnost (například etický problém nebo etické dilema).
- Znalost etického kodexu a aplikování těchto znalostí v praxi.
- Zná zákony, předpisy a opatření, které souvisí se sociální prací a ví, jaký vliv mohou mít na etické aspekty práce.
- Je schopný uvažovat a reflektovat etické otázky (například etické dilema apod.).
- Je schopen kritického myšlení (Dokáže bádát, přemýšlet, zkoumat. Umí vést diskuzi na téma sociální práce, respektuje názory ostatních a aktivně využívá znalosti v praxi.).
- Aktivní schopnost sebereflexe, své práce apod.

Druhá oblast souvisí s komunikací s klienty a schopností sociálních pracovníků jednat s jednotlivci, rodinami, skupinami a komunitou. Sem také patří podpora klientů v sociální intervenci.

- Umí komunikovat s klienty a dokáže vytvořit důvěryhodný vztah jak s jednotlivcem, tak se skupinou.
- Motivuje klienty k samostatnosti.
- Dokáže vytvořit plán neboli strategii spolupráce s klienty.
- Umí rozlišovat objektivní a subjektivní informace v komunikaci s klientem apod.
- Schopnost krizové intervence (V originále používají výraz, který můžeme doslovně přeložit jako sociální intervence – l'intervention sociale, který ale podle popisu svým významem odpovídá spíše pojmu krizová intervence.).
- Dokáže rozpoznat náznaky nerovného zacházení, diskriminace apod.
- Dokáže vyhodnotit situaci či problém a ví, jak postupovat dále a situaci řešit.

Třetí oblast je spojena se schopností spolupráce.

- Umí navázat spolupráci s kolegy a udržovat vztah na profesionální úrovni.
- Umí navázat vztah a komunikaci s kolegy z jiných organizací/oddělení.
- Dokáže spolupracovat na odborné úrovni a sdílí své znalosti v týmu nebo při kolektivní práci (například se podílí na zpracování standardů apod.).

			schopností spolupráce
6) odborně růst	Educator - „vzdělavatel“	odborné znalosti a dovednosti; schopnost učit se	oblast, která je spojena s odborným rozvojem a profesním růstem
		schopnost objektivní kritiky; profesní nadání	tato oblast souvisí s etikou, kritickým myšlením a schopností reflexe

Zdroj: vlastní.

Schéma ukazuje různé pohledy na kompetence pracovníků, kteří vykonávají podobnou práci. Jako základ jsem využila kompetence dle Havrdové mimo jiné proto, že dle mého názoru vymezuje dostatečně široké spektrum znalostí a dovedností, které sociální pracovník musí mít. U Chechaka jsou sice některé kompetence konkrétně pojmenovány a řazeny obdobně jako u Havrdové, jeho pohled však akcentuje spíše role sociálního pracovníka, které musí ovládat v jednání s klientem, jimž jsou kompetence podřízeny.

Názor Gavrilukové se v některých bodech se shoduje s kompetencemi Havrdové, ale některé oblasti jsem nemohla přiřadit ke konkrétním kompetencím, protože nevnímám, že tyto oblasti můžeme jako kompetence chápat a pojmenovat. Například profesní nadání podle mého názoru není konkrétní pojem ani měřítko, podle kterého mohla bych hodnotit zaměstnance. Například sociální pracovník může mít nadání jednat s klienty, neboť je svým založením empatický a umí naslouchat. Ale pokud tuto schopnost nemá, neznamená to, že se ji nemůže naučit nebo rozvíjet. Co se týče názvu „schopnost objektivní kritiky“, autorka využívá slovo schopnost, nikoliv kompetence.

Nejzajímavější byl pro mě Le Boterfův pohled na kompetence. Zaprvé vymezuje 4 velké oblasti, z nichž jedna je věnována týmové spolupráci. Tím se liší od ostatních autorů, kteří akcentují především komunikaci s klientem, spolupráci s ním a motivaci klienta, ale nekladou dostatečný důraz na spolupráci v týmu a komunikaci s kolegy. V kapitole číslo 3.2 představím Le Boterfův kompetenční model a jeho názory na kompetence podrobněji. Klíčovým východiskem jeho teorie je to, že nestačí, aby zaměstnanec měl znalosti či odpovídající

vzdělání, ale dokázal tyto znalosti aktivně denně aplikovat. V tom se Le Boterfovo pojetí liší od jiných autorů, kteří popisují kompetence a mluví o nich za předpokladu, že sociální pracovník má vzdělání a znalosti. U Le Boterfa je pohled na věc takový, že nestačí znalosti mít, ale je potřeba je aktivně využívat.

3. Kompetenční modely

Kompetenční model představuje seznam schopností a znalostí, který byl sestaven na základě výzkumu odborníků, praktických zkušeností, analýzy služby, průzkumu spokojenosti zákazníků, jejich potřeb apod. V následující kapitole uvedu několik příkladů kompetenčních modelů v sociálních a zdravotních službách.

Pokud chceme dělat svou práci dobře, začínáme věnovat více času odbornému růstu, studujeme různé odborné zdroje a hledáme co nejvíce informací. Analyzujeme naše silné a slabé stránky nejenom z pozice zaměstnance či jednotlivce. Pokud mají společnosti a organizace zájem o kvalitní poskytování služby/productu, také analyzují své silné a slabé stránky. Například Armstrong ve své knize „Personální management“ mluví o tom, že analýza silných a slabých stránek je velmi důležitá především pro celostátní a lokální společnosti: „Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti pro vzdělávání a rozvoj, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnávány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by se měl vypracovat seznam toho, co „prodává“ organizaci jakožto zaměstnavatele. Lze přitom uplatnit zkušenosti z marketingu, při němž se preference potenciálních zákazníků porovnávají s vlastnostmi výrobku tak, aby se zdůraznily ty vlastnosti, které nejvíce přitahují zákazníka. Uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň „kupují“ to, co nabízí organizace. Jestliže je tedy trh práce trhem kupujícího, pak organizace, která se snaží „prodat“ sama sebe uchazečům o zaměstnání, musí zkoumat své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout.“

Jsem si vědoma, že pro sociálního pracovníka nebo všeobecnou sestru pojem prodat nebo koupit nemusí dávat smysl, pokud mluvíme o sociálních nebo zdravotních službách. Ovšem, v tom se skrývá často problém. Ano, tyto služby jsou orientované na lidi a na pomoc lidem. Ale i přes humanitní prvek je třeba si uvědomit, že je možné, že v těchto službách se jedná o

business. Ať je to nemocnice nebo domov pro seniory, jsou to služby, za které zaměstnanci dostávají mzdu. Jsou to služby, které mají mezi sebou konkurenty a je potřeba na to myslet, pokud chceme poskytovat službu kvalitně. Další problém, který může v těchto sférách nastávat, je to, že zaměstnanci, vedení nebo celá organizace věnují hodně času tomu, aby vymysleli dobrou strategii, jak pomoci co největšímu počtu pacientů nebo klientů, jak pomoci rychle a kvalitně. A je možné, že při tom bohužel zapomínají na to, že první, o koho se musí starat a první, na čem by mělo záležet, je personál, který o pacienty a klienty pečuje. Jinými slovy, spokojený klient se rovná spokojený zaměstnanec. Nemůžeme mluvit o poskytování kvalitní služby, když práci vykonává nekvalitní nebo vyhořelý personál.

V tom může pomoci přehled schopností, které by měl ideální kandidát mít. Název kompetenční model sice zní hezky, ale zároveň často lidi mate. Během přípravy výzkumné části práce, když jsem si musela domlouvat rozhovory s kolegy, většina měla z pojmu kompetenční model obavy. Ovšem když se na to podíváme zjednodušeně, zkušenosti s kompetenčním modelem má každý z nás, jenom si to zpravidla neuvědomujeme. Například když hledáme práci, v každém inzerátu najdeme seznam toho, co firma od uchazeče očekává a co nabízí. Firma v podstatě uvádí kompetenční model, respektive souhrn znalostí a dovedností, které od uchazeče očekává, aby mohl určitou práci vykonávat. „Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků. Ten je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu). Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst. Obojí potřeba musí být důkladně prověřena, aby se zjistilo, zda je oprávněná. Zejména je nezbytné prověřit potřebu náhrady nebo úroveň a typ zaměstnance, které jsou požadovány.“ (Armstrong, 1999).

3.1 Kompetenční model z pohledu P. Druckera

Kompetenční modely popisuje více autorů. Rozdíl mezi nimi je v úhlu pohledu. Například Peter Drucker ve své publikaci „Managing Oneself“ doporučuje zaměřit se na rozvoj silných stránek osobnosti a navrhuje vlastní postup pro vytvoření individuální škály kompetencí. Dle jeho slov v dnešní době širokých možností ne manažeři, ale především jednotliví zaměstnanci se musí zaměřit na svůj vlastní rozvoj (Drucker, 1999). Pro zmapování situace Drucker doporučuje položit si tyto otázky:

- 1) Jaké jsou mé silné stránky? (What are my strengths?)
- 2) Jak pracuji? V čem pracovně vynikám? (How do I work? In what ways do I work best?)
- 3) Jaké mám hodnoty? (What are my values?)
- 4) Kam patřím? (Where do I belong? Tato otázka je zaměřena na zjištění, jaký styl práce jednotlivci vyhovuje s ohledem na hodnoty a silné stránky.)
- 5) Co může být mým příspěvkem pro společnost/organizaci apod.? (What can I contribute? Tady autor klade důraz na vlastní zodpovědnost zaměstnanců, význam hodnot a motivace.)

Tento seznam otázek autor nenazývá explicitně kompetenčním modelem, ale nabízí je jako návod, aby si každý mohl pomocí sebereflexe vytvořit vlastní představu o svých možnostech, schopnostech a potřebách. Což vede k tomu, že pracovník může získat jasnou představu o tom, jaké kompetence v současné době má. Tento model uvádí konkrétní kroky a předpokládá, že zaměstnanec má rozvinutou morálku a schopnost sebereflexe. U zaměstnanců, kteří tyto schopnosti nemají rozvinuté, může nastat komplikace v adekvátním hodnocení svého vlastního pracovního výkonu.

V úvodu publikace „Managing Oneself“ autor klade velký důraz na pojem value – hodnota - a popisuje, jaký může mít vliv na sebehodnocení a sebevímání. Zajímavý pohled na téma hodnot nabízí i Shalom H. Schwartz ve svém článku „An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values“. Autor uvádí šest hlavních rysů hodnot, které se objevují u různých autorů a teoretiků zabývajících se tématem hodnot.

1. Values are beliefs linked inextricably to affect. Hodnoty jsou neoddělitelné od našich přesvědčení. Jsou to naše postoje a názory, které jsou součástí naší osobnosti.

2. Values refer to desirable goals that motivate action. Naše hodnoty mohou být tím, co nás motivuje k dosažení nastavených cílů.

3. Values transcend specific actions and situations. Hodnoty mohou ovlivňovat naše jednání v určitých situacích. Autor uvádí jako příklad poctivost, která může mít přímý vliv na naše chování například v práci, během studia nebo komunikace s přáteli. Například když se člověk chová slušně, především protože je to jeho osobnostní rys, jeho hodnota a přesvědčení, a ne kvůli tomu, že je to popsáno někde v pravidlech.

4. Values serve as standards or criteria. Hodnoty mohou mít roli standardu nebo kritéria.

5. Values are ordered by importance relative to one another. Hodnoty jsou uspořádány podle důležitosti ve vztahu k sobě navzájem. Například od nejdůležitějších k méně důležitým.

6. The relative importance of multiple values guides action. Any attitude or behavior typically has implications for more than one value. Jednání nebo postoj jedince obvykle ovlivňuje více než jedna hodnota. (Shalom, Schwartz, 2012)

Tato teorie hodnot je příkladem toho, jak hluboký a komplexní je jejich význam a do jak velké míry mohou ovlivňovat jedince v jeho jednání a uvažování. V návaznosti na Druckerův model vnímám, že odpověď na otázku „jaké jsou mé hodnoty?“ může být pro některé lidi náročná, obzvláště pro ty, kteří nemají rozvinutou sebereflexi anebo nejsou zvyklí v kontextu sebereflexe uvažovat.

3.2 Kompetenční model z pohledu Le Boterfa

Guy Le Boterf je autorem projektu „Le Boterf Conseil“, který poskytuje konzultace podnikům, organizacím a univerzitám při implementaci nebo zdokonalování nástrojů pro řízení a rozvoj dovedností. Le Boterf je také autorem více než 30 knih a různých článků. Klíčovými tématy jeho prací jsou kompetence zaměstnanců a řízení organizací. [online, cit. 2. 5. 2020]

Před tím, než představím Le Boterfův kompetenční model, chci uvést jeho pohled na vzdělávání jedinců, protože to s tématem kompetencí souvisí. Le Boterf popsal „La boucle d'apprentissage expérientielle adaptée“ (learning circle) – koloběh, neboli kruh vzdělávání, které je založeno na zkušenostech. Dle Le Boterfa vypadá proces vzdělávání takto:

1. Zážitek, prožití vlastní zkušenosti.
2. Vyprávění o zkušenosti a sdílení zkušeností ostatním.
3. Vytváření koncepce a modelace schémat.
4. Přenos zkušeností do praxe. (Poté následuje návrat k prvnímu bodu.) [online] [cit. 2. 5. 2020], (Le Boterf, 2000).

Tento model vzdělávacího procesu se může opakovat několikrát za sebou, což nás vede k hlubšímu pochopení tématu, které zkoumáme. Pokud mluvíme o kompetenčních modelech,

každý návrh kompetenčního modelu se vytváří na základě zažitých zkušeností, jejich sdílení a následně k vytváření koncepce.

Svůj návrh kompetenčního modelu Le Boterf staví na třech složkách:

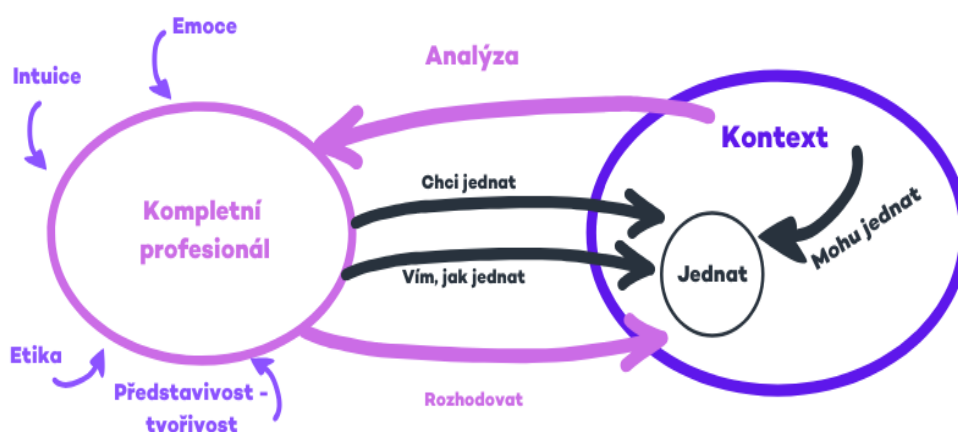
- vědět, jak jednat,
- chtít jednat,
- být schopen jednat.

Zároveň autor uvádí, že je důležité, aby jedinec měl schopnost analyzovat situaci a přijímat důležitá rozhodnutí.

Za klíčové profesionální kompetence Le Boterf považuje:

- schopnost řízení
- emoce
- intuici
- znalost etiky
- představivost a kreativitu

Schéma č. 3. Model Le Boterfa



Zdroj. [online] [cit. 2. 5. 2020]. (Prodageo, 2013).

Dostupné z: <https://prodageo.wordpress.com/2013/07/10/quest-ce-quun-professionnel-competent/>

Na obrázku vidíme, že etika, emoce, intuice a kreativita ovlivňují individuální kompetence. Důležité jsou složky: chci jednat, mohu jednat a vím, jak jednat. Pomocí analýzy přijímáme rozhodnutí jednat. Ale než začneme jednat, musíme vědět, jak jednat. V kapitole 2.4 jsem uváděla pohled na kompetence sociálních pracovníků ve Francii. V popisu kompetence jsem se zmínila na začátku, že autoři dokumentu vycházeli z Le Boterfova kompetenčního modelu. Popsali čtyři sféry schopností sociálního pracovníků. Pokud se vrátíme k popisu těchto kompetencí, všimneme si, že akcentuje schopnost jedince aplikovat znalosti v praxi, aktivně je využívat, aktivně jednat. Na tom Le Boterf staví svůj názor na kompetenčního odborníka. Dle jeho názoru je důležité nejenom vypsát, jaké kompetence musí zaměstnanec mít, ale brát v úvahu také to, že zaměstnanec dokáže analyzovat situaci, přemýšlet, hodnotit a na základě toho aktivně své znalosti aplikovat v praxi. Jinými slovy: vím, jak jednat, chci jednat a mohu začít jednat.

3.3.1 Australský kompetenční model (EdCaN)

EdCaN byl národní projekt, který byl podporován nemocnicí Peter MacCallum Cancer Center a zároveň byl podporovaný a financovaný australskou vládou v rámci iniciativy posílení péče o onkologické pacienty. Projekt probíhal po dobu čtyř let, od poloviny roku 2005 do června 2009 [online] [cit. 9. 3. 2020], (Palliative Care Competence Framework Steering Group, 2014). Tento projekt byl vyvinut pro vzdělávání zdravotního personálu a posílení znalostí a ošetrovatelských schopností personálu pro budoucí pacienty s onkologickým onemocněním. Jedná se především o všeobecné sestry, které pracují s onkologicky nemocnými pacienty. Kompetenční model, který vycházel z projektu, má specifické zaměření na určitou cílovou skupinu klientů a zaměstnanců. Tím se liší od kompetenčních modelů, které jsem popisovala v předchozích kapitolách. Zdroje, z kterých projekt EdCaN vycházel, byly navrženy tak, aby pomohly vyvinout kompetenční standardy pro zdravotní sestry specializované na rakovinu uvedené v národním rámci profesního rozvoje pro ošetřování rakoviny [online] [cit. 9. 3. 2020], (Palliative Care Competence Framework Steering Group, 2014). Další informační zdroje, z kterých odborníci vycházeli při navrhování modelu, bylo podrobné sledování a zjišťování existujících způsobů léčby a práce s pacienty s těmito onemocněními:

- Kolorektální karcinom

- Melanom
- Rakovina hlavy a krku
- Akutní lymfoblastická leukémie
- Rakovina plic
- Rakovina vaječníků
- Rakovina prostaty
- Rakovina prsu
- Rakovina jícnu
- Osteosarkom
- Lymfom

Výše uvedené informace souvisí s tím, že některé druhy rakoviny jsou těžce léčitelné anebo léčba pro ně neexistuje, a to má vliv i na jednání s pacienty a poskytnutí kvalitních informací a podpory například umírajícím pacientům. Což předpokládá také široké spektrum znalostí. Cílem tohoto kompetenčního modelu bylo také zpracovat podpůrný dokument, který pomůže lépe se orientovat zdravotním sestřičkám, které pracují s pacienty s onkologickým onemocněním.

Model představuje škálu schopností, které by zaměstnanci měli mít. Specifika a zajímavost tohoto modelu je v tom, že předpokládá hospodárné nakládání se zdroji organizace, protože personál nebude „překvalifikovaný“ a bude seřazen hierarchicky podle míry ovládnutí kompetencí. To zároveň umožní vedení posoudit současnou míru rozvoje kompetencí členů týmu a vytvoří potenciál pro uplatnění jeho jednotlivých členů i předvídatelnější podmínky pro jejich seberozvoj.

Model rozděluje schopnosti na pyramidu, která popisuje, kolik zaměstnanců musí mít určité schopnosti. V modelech, které jsem uváděla v předešlých kapitolách, byly uvedeny seznamy schopností, které by měl mít ideální kandidát. V australském kompetenčním modelu se užívá jiný úhel pohledu, který předpokládá, že každý zaměstnanec nemusí mít úplně všechny kompetence, ale uvádí, jaké množství kompetencí bude dostačující pro zaměstnance, pracující s klienty v různých rovinách. Akcent je kladen na budování konstrukce znalostí. Ve schématu číslo 1, které uvádím níže, je model znázorněn jako trojúhelník, který je rozdělen na několik částí, nazvaných ALL, MANY, SOME a FEW. Do češtiny to můžeme přeložit jako všichni,

hodně, menší část nebo menší množství a několik (nebo malé množství). V přesném překladu do češtiny je to náročnější, protože slova jsou v překladu podobná a je třeba vědět, jak a pro označení jakého množství se tato slova využívají v angličtině. Výše jsem uvedla hodně zjednodušenou verzi překladu s ohledem na srozumitelnost. Jinými slovy, jsou zde uvedeny různé schopnosti a model popisuje, kolik zaměstnanců by je mělo mít.

- **All (Všichni)**

V této úrovni se pod klíčovými schopnostmi rozumí to, že všechny zdravotní sestřičky by měly mít dostatečné znalosti a zkušenosti při ošetření pacienta s rakovinou při kontrole. Oficiální webové stránky australské vlády uvádí k popisu modelu tyto klíčové body, které souvisí se znalostí úrovně ALL, a kde je může zdravotní personál využít, anebo naopak, kde je bude potřebovat:

- o Práce s dětmi nebo staršími lidmi (seniory)
- o Práce u praktických lékařů
- o Práce v diagnostických službách
- o Práce v obecných lékařských nebo chirurgických službách (předpokládám, že se jedná o polikliniky nebo nemocnice)
- o Práce ve venkovských nebo metropolitních oblastech

- **Many (hodně, nebo větší množství)**

Personál má dostatek znalostí a schopností, které může aplikovat při ošetření pacienta v pokročilém stadiu a umí si poradit se složitějšími případy. Na svých webových stránkách tuto úroveň kompetencí popisují jako vhodnou pro tento druh práce:

- o Specialista v jiné oblasti – chirurgie hlavy a krku, kontrola infekčních onemocnění, stomoterapie, pediatrie nebo paliativní péče
- o Práce v komunitním zdravotnictví
- o Práce ve vesnicích a vzdálených prostředích [online] [cit. 9. 3. 2020], (Palliative Care Competence Framework Steering Group, 2014).

- **Some (několik, menší množství)**

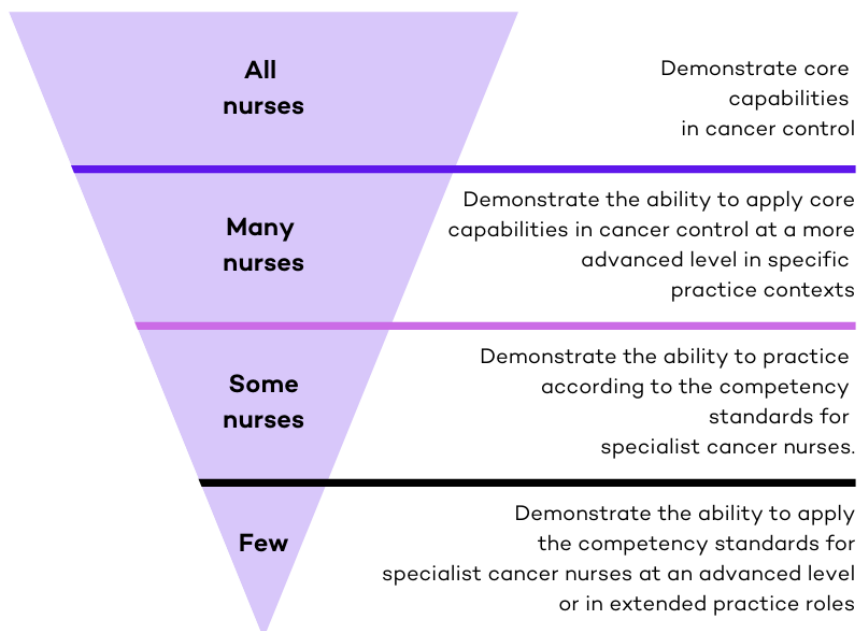
Předpokládá odbornost zaměstnanců a znalost standardů kvality na vysoké úrovni a jejich aktivní využití. Jedná se o specialisty v péči o pacienty s rakovinou. Autoři modelu popisují, že zaměstnanci s touto úrovní znalostí mohou pracovat jako:

- o Specialista na práci s pacienty v určité fázi onemocnění
- o Specialista pro práci s určitou cílovou skupinou (například dětská onkologie), nebo s určitým druhem rakoviny (osteosarkom, lymfom atd.)
- o Vrchní sestra
- o Školitel zdravotních sester [online] [cit. 9. 3. 2020], (Institute of Health and Biomedical Innovation, Copyright, 2020).

- **Few – menší množství, několik**

Jedná se o expertní znalosti v oboru a dlouholeté zkušenosti. Tyto sestřičky mohou zároveň kontrolovat zaměstnance na předchozích úrovních.

Schéma č. 4 – EdCaN professional development model



Zdroj: <http://edcan.org.au/> (EdCaN - learning resources for nurses, Australian government)

Tento kompetenční model byl vytvořen především s ohledem na zdravotní služby a práci zdravotních sester s onkologickými pacienty v Austrálii.

3.3.2 Vývoj australského kompetenčního modelu

V letech 2006–2012 pracovali odborníci v Austrálii, Irsku, Kanadě a na Novém Zélandu na vytvoření kompetenčního modelu pro zdravotní sestry pracující s pacienty s onkologickým onemocněním. První popis kompetencí zdravotních sester byl publikován v Kanadě v roce 2006 v dokumentu „Oncology’s Practice Standards and Competencies for the Specialised Oncology Nurse“. Tento dokument obsahuje popis pracovní náplně sester a standardy kvality a rozděluje zdravotní sestry na:

- generalist nurse – mohou se starat o pacienty s rakovinou v rámci přidělených případů, mají základní úroveň vzdělání
- specialized nurse - tato sestra má rozšířené znalosti a dovednosti, má praktické zkušenosti
- advanced oncology nurse. – je specialistou na velmi vysoké úrovni a má širokou škálu znalostí a zkušeností, má nejvíce zkušeností v práci s onkologicky nemocnými pacienty

[online] [cit. 2. 3. 2020], (Practice Standards, Competencies, 2006).

Dokument také popisuje sedm kompetencí zdravotních sester:

1. Comprehensive Health Assessment
2. Supportive and Therapeutic Relationships
3. Management of Cancer Symptoms and Treatment Side Effects
4. Teaching and Coaching
5. Facilitating Continuity of Care/Navigating The System
6. Decision Making and Advocacy

7. Professional Practice and Leadership

[online] [cit. 2. 3. 2020], (Practice Standards, Competencies, 2006).

Další dokument, který posloužil k vývoji a zpracování australského modelu, byl sepsán v roce 2008 v rámci projektu National Cancer Nursing Education.

Následující dokument s názvem „Health’s National Professional Development Framework for Cancer Nursing in New Zealand“, který ovlivnil vývoj australského kompetenčního modelu, byl zpracován v roce 2009 na Novém Zélandu. Tento model obsahuje čtyři typy kompetencí:

- Professional responsibility – Profesní zodpovědnost.
- Management of nursing care – Řízení ošetrovatelské péče.
- Interpersonal relationships – Mezilidské vztahy.
- Inter-professional health care and quality improvement – Mezioborová zdravotní péče a zlepšování kvality.

[online] [cit. 2. 3. 2020], (Ministry of Health, 2009).

Později vytvořený kompetenční model (Competence Framework Model) „Australian cancer nursing framework“ vznikl v Austrálii a byl publikován v roce 2009. Tento model jsem popisovala na začátku kapitoly a je uveden jako schéma číslo 4.

3.3.3. Irský kompetenční model paliativní péče

Tento dokument byl zpracován v Irsku v roce 2014. Jako inspirace pro jeho vytvoření sloužil australský kompetenční model, který jsem popsala v kapitole číslo 3.3.1 a 3.3.2. Přestože byl východiskem australský model, irský model se od něj značně liší. Například se zaměřuje nejenom na zdravotní sestry, ale na celou škálu odborníků, kteří pracují s cílovou skupinou. Tento model zahrnuje tyto sféry pomoci:

- Medicine
- Nursing & Midwifery
- Health Care Assistants
- Social Work

- Occupational Therapy
- Physiotherapy
- Speech and Language Therapy
- Dietetics/Clinical Nutrition
- Pharmacy
- Psychology
- Chaplaincy/Pastoral Care

[online] [cit. 2. 3. 2020], (Palliative Care Competence Framework Steering Group, 2014).

Jak je vidět, mezi odborníky patří sociální pracovníci, psychologové, lékaři, poradci apod. Jinými slovy, jedná se o širší pohled na kompetence zaměstnanců, který zahrnuje nejenom zdravotní sestřičky. Výhoda tohoto přístupu je v tom, že autoři vnímají důležitost spolupráce mezi zdravotními a sociálními službami. Klíčovým bodem v tomto modelu je to, že se předpokládá komplexní přístup k péči o klienty/pacienty. Bere se v potaz i to, že rodinní příslušníci a osoby blízké tvoří součást života pacienta a mohou také potřebovat podporu, pomoc, nebo doprovázení při úmrtí blízké osoby. Grafický model vypadá podobně jako australský, je však obsahově přizpůsoben dalším skupinám pracovníků, kteří se zúčastní práce s klienty. Každá ze skupin pak má stanovený vlastní souhrn klíčových kompetencí a tyto kompetence se pak řídí modelem založeným na principu ALL, MANY, SOME, FEW, který jsem podrobně popisovala v kapitole číslo 3.3.1.

Irský model se od australského odlišuje také v tom, že je zaměřený nejenom na onkologicky nemocné, ale na všechny pacienty vyžadující paliativní péči bez ohledu na diagnózu. Což znamená, že se od zdravotních sestřiček, lékařů a jiných odborníků očekává širší souhrn znalostí.

Irský a australský kompetenční model posloužily jako inspirace pro tuto diplomovou práci. Ve výzkumné části se budu věnovat obsahovému přizpůsobení kompetenčního modelu pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách, kteří pracují v neziskové organizaci, jejíž služby jsou zaměřené na pomoc seniorům.

4. Organizační struktura

Téma organizační struktury souvisí s tématy kompetenčních modelů a kompetencí zaměstnanců. Většinou první, na co se soustředíme, pokud plánujeme nastavit kompetenční model anebo sepisujeme souhrn klíčových znalostí pro zaměstnance, je to, na jaké pozici zaměstnanec pracuje. Jinými slovy, na jakém místě organizační struktury se zaměstnanec nachází. Například zda je na vrcholové vedoucí pozici, anebo na pozici středního managementu. Organizační struktura může mít vliv i na obsah kompetenčních modelů. Se způsobem uspořádání organizační struktury může souviset i to, kolik znalostí a zodpovědností měl by mít vedoucí pracovník a kolik může mít podřízených.

V předchozích kapitolách jsem představila kompetenční modely v sociálních a zdravotních službách. V něčem jsou si podobné, v něčem se liší. Jedním z hlavních rozdílů je to, pro koho je kompetenční model určený. Jedná se o jednu pracovní pozici, nebo o všechny, nebo o celou organizaci? Samozřejmě, kompetenční modely můžeme aplikovat různými způsoby a můžeme se zaměřit buď na celý obor, jako Havrdová v kompetencích sociálních pracovníků, anebo je můžeme rozdělit a klasifikovat podle pracovní pozice, skupiny a úseku práce, jak bylo uvedeno v irském kompetenčním modelu paliativní péče.

Organizační struktura je organizovaný systém, ve kterém je práce rozdělena, seskupena a koordinována. Když manažeři formují nebo mění organizační strukturu, provádějí projektování organizace, což je proces rozhodování o šesti klíčových prvcích, k nimž patří: specializace práce, rozdělení organizace do oddělení, řetězec příkazů, rozměr kontroly, centralizace a decentralizace, formalizace (Cejthamr, Dědina, 2010). Podle německo-amerického profesora a teoretika Ernesta Daleho je při tvorbě organizační struktury důležité brát ohled na několik bodů, pro něž se v angličtině užívá zkratka OSCAR.

- OBJECTIVES – cíle podnikatelských činností,
- SPECIALIZATION – specializace, způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek,
- COORDINATION – koordinace, nutnost vzájemného sladění činnosti jednotlivých dílčích strukturálních jednotek, jež svojí správnou návazností v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky,

- AUTHORITY – pravomoc, rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek,
- RESPONSIBILITY – zodpovědnost, povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek.

[online] [cit. 4. 3. 2020]. (Projekt Fakulty ekonomiky a managementu, 2015).

Organizační struktura nastavuje chod prací a spolupráce a změna struktury může být, jak podpořit rozvoj organizace, tak ji může zničit. Mezi základní typy organizačních struktur patří:

- liniová
- funkcionální
- štábní
- liniově-štábní
- divizionální
- maticová

(Kubíčková, Rais, 2012)

Některé zdroje uvádějí jenom funkcionální, divizionální a maticovou strukturu. Jiné popisují jenom liniově-štábní strukturu a nedělí struktury zvlášť na liniové a štábní. To se stává z důvodu, že liniová struktura se velmi málo využívá samostatně, případně může být první etapou rozvoje štábní struktury. [online] [cit. 4. 3. 2020], (Projekt Fakulty ekonomiky a managementu, 2015).

V literatuře se také můžeme setkat se s pojmem nediferencovaná organizační struktura neboli chaos management. Organizace tohoto typu mají obvykle neformální charakter.

V následujících kapitolách podrobně představím tyto organizační struktury:

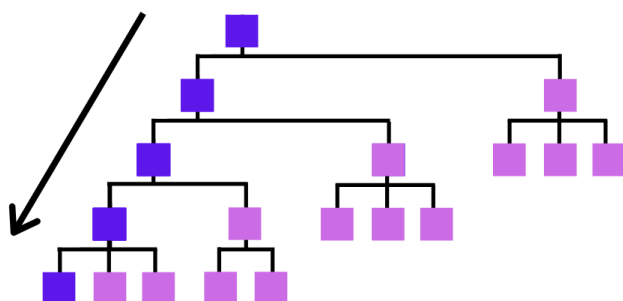
- liniová
- funkcionální
- liniově-štábní
- divizionální
- maticovou.

4.1 Liniová a liniově-štabní organizační struktura

Tento druh organizační struktury přepokládá menší počet zaměstnanců a může se využívat na začátku rozvoje podniku nebo organizace. V této organizační struktuře existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary (Kubičková, Rais, 2012). Tato struktura má jasně definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Na níže uvedeném schématu číslo 3 je postup vztahu nadřízenosti od vrcholu do nejnižší úrovně struktury znázorněn černou šipkou. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídicí osu struktury (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou vždy hlavními vazbami struktury ztělesňujícími základní mocenskou organizovanost systému [online] [cit. 4. 3. 2020]. (managementmania.com, Copyright, 2016).

V dnešní době se s čistě liniovou strukturou setkáváme spíše výjimečně. Častější je liniově-štabní struktura, kterou budu popisovat v kapitole číslo 4.4.

Schéma číslo 5 - liniová organizační struktura



Zdroj:(managementmania.com, Copyright, 2016).

Dostupné z: managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura

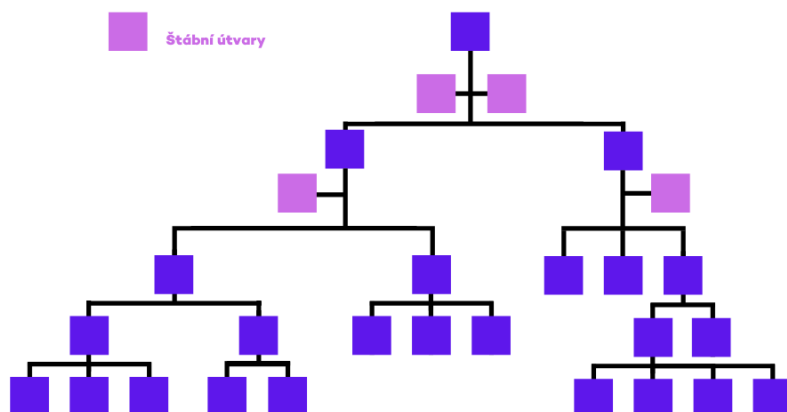
Tato struktura má své výhody i nevýhody. Jednou z hlavních výhod je jednoduchost organizačních vztahů, což má pozitivní vliv na zaměstnance, pro které jsou jasné vztahy pravomoci a zodpovědnosti. Hlavní nevýhoda spočívá v tom, že liniová struktura není vhodná pro větší podniky, takže časem, spolu s rozvojem organice a nárůstem počtu zaměstnanců, bude

nutná změna organizační struktury. Další nevýhodou je to, že tato struktura předpokládá u každého z řídicích pracovníků univerzální a široké spektrum znalostí, což je v praxi velmi náročné. (Dědina, 2005).

Liniová struktura předpokládá jasně danou podřízenost a nároky na kompetence zaměstnanců. Při liniovém řízení můžeme očekávat, že vzhledem k jasné hierarchii vztahů jsou kompetence zaměstnanců na té úrovni, která odpovídá jejich aktuálnímu organizačnímu zařazení. Rozvoj kompetencí zaměstnanců nemusí být v liniové struktuře vítán, protože by mohl narušit strukturu a v zájmu jejího udržení je potřeba udržovat kompetence zaměstnanců na úrovni odpovídající jejich organizačnímu zařazení.

Liniová struktura organizace předpokládá menší počet zaměstnanců. Další etapou liniové struktury, pokud dojde k rozvoji firmy a zvýšení počtu zaměstnanců, může být liniově-štabní struktura. V angličtině se pro název této struktury využívá pojem Staff & Line Organizational Structure. Tento druh struktury je založen především na liniové struktuře, která je rozšířená o štabní útvary. V podstatě se jedná o více rozvinutou liniovou strukturu řízení organizace. Úkolem štabu je zajištění podpory řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace [online] [cit.12. 07. 2020], (managementmania.com, Copyright, 2016). Graficky je liniově-štabní struktura znázorněna ve schématu číslo 5. Vedoucí útvaru jsou zvýrazněni jinou barvou a pod nimi jsou podřízení.

Schéma číslo 6 – liniově-štabní organizační struktura



Zdroj: :(managementmania.com, Copyright, 2016).

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>

Liniově–štábní organizační struktura dává větší prostor pro rozvoj kompetencí zaměstnanců než samostatná liniová struktura. Jednou z hlavních nevýhod této struktury je administrativně úkolová orientace místo cílové orientace, která může vést k následujícím konfliktům uvnitř struktury:

- Neschopnost linie chápat úlohu štábu
- Neochota linie ke spolupráci a neschopnost užívat štábu
- Štáb si osvojuje nebo dubluje pravomoc linie
- Politika štábu často zmate linie

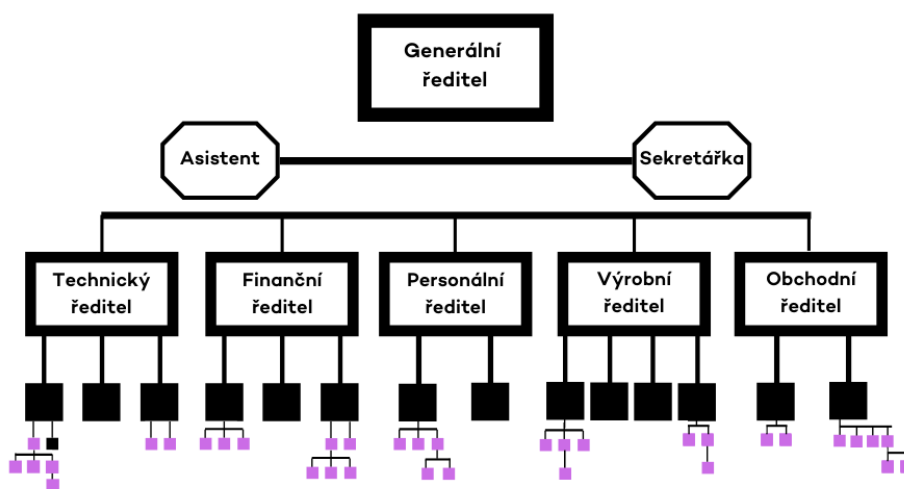
[online] [cit. 12. 07. 2020]. (Prunker, 2014)

4.2 Funkcionální organizační struktura

V této struktuře je každý z manažerů zodpovědný za určitou sféru činností a má svůj tým. Například, jak můžeme pozorovat na schématu číslo 4, v názvu funkce každého z ředitelů se objevuje oblast, za kterou zodpovídá: finanční ředitel, technický ředitel, personální ředitel apod. Tato struktura se využívá většinou v organizacích s vyšším počtem pracovníků. Toto organizační uspořádání má například fakultní nemocnice Motol v Praze nebo nezisková organizace Život 90, kterou budu popisovat ve výzkumné části. Organizační struktura Života 90 je také k dispozici jako příloha číslo 1 této práce.

Schéma číslo 7 – funkcionální organizační struktura

FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURA

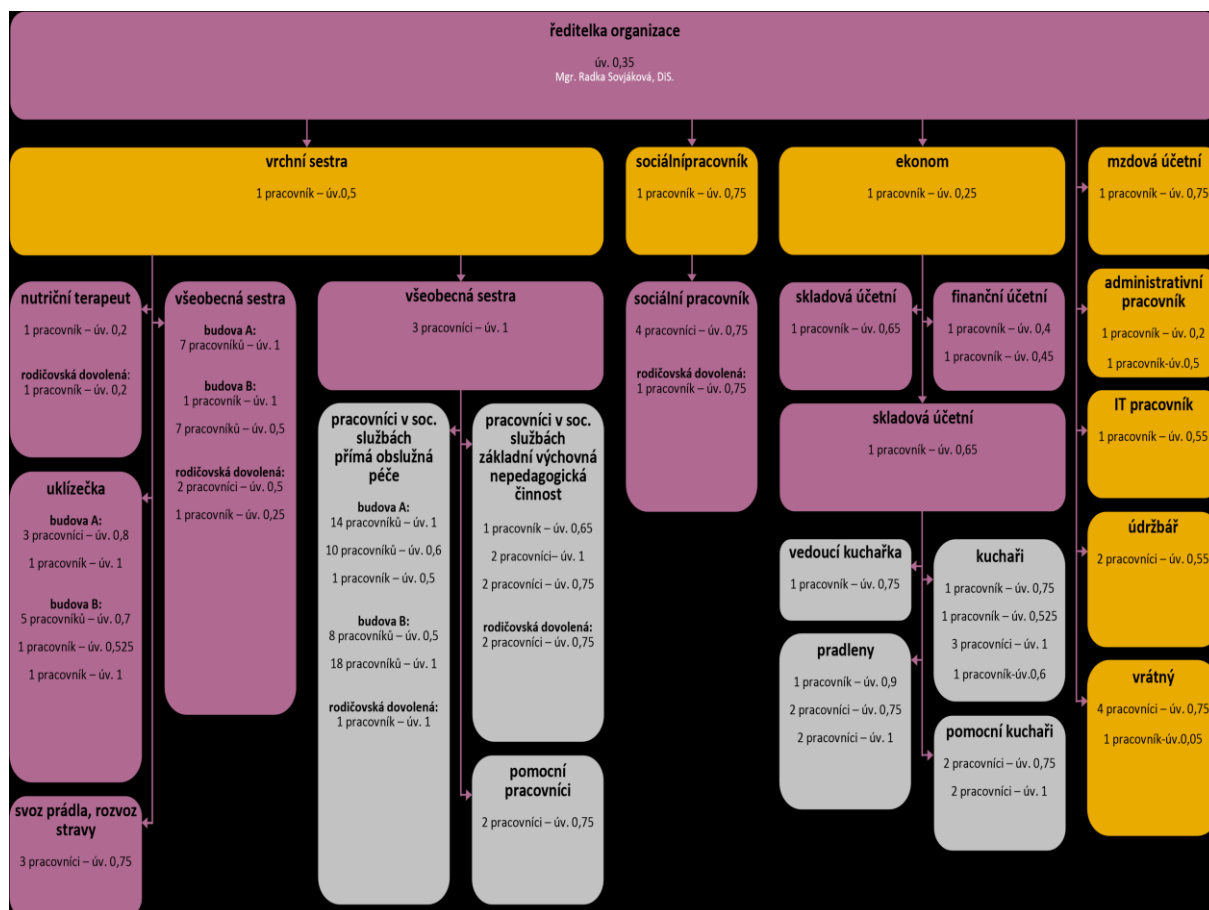


Zdroj: Vítězslav Prukner. Manažerské dovednosti

Výhodou této struktury je to, že vedoucí pracovníci se mohou specializovat a řídit tým odborníků na určitou oblast. Což znamená, že nadřízení jsou vybaveni pravomocemi a odpovědnostmi pro specializovanou funkci. Nevýhodou může být křížení pravomocí mezi jednotlivými odděleními a také větší riziko přetížení zaměstnanců (Prukner, 2014).

Jako příklad funkcionální struktury v sociálních službách jsem vybrala strukturu domova se zvláštním režimem ve Znojmě.

Schéma číslo 8 – organizační struktura DZR



Zdroj: Centrum sociálních služeb Znojmo.

Dostupné z: <https://www.cssznojmo.cz/index.php/sluzby/domov-se-zvlastnim-rezimem>

Na schématu je vidět tři hlavní úseky: zdravotní, sociální a ekonomický.

4.3 Divizionální organizační struktura

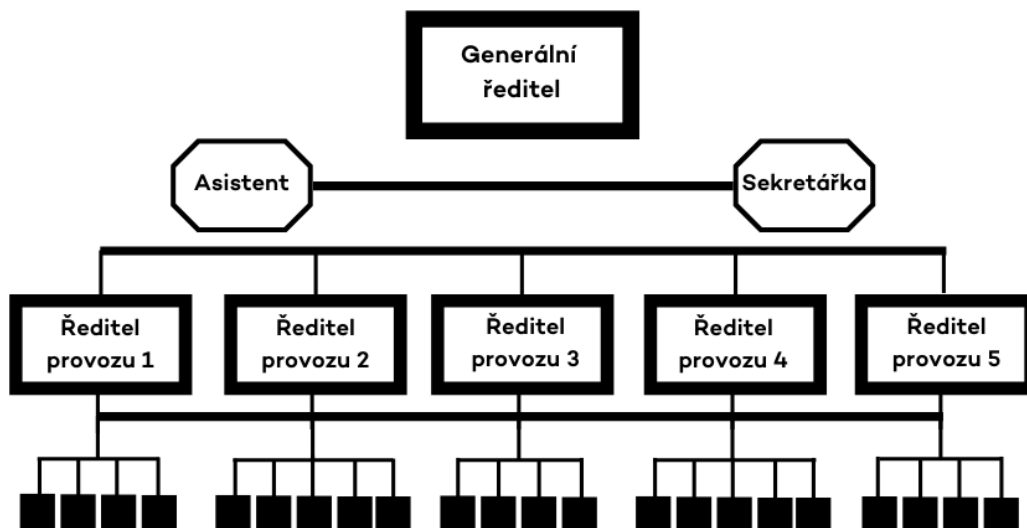
Tato struktura předpokládá divizionální rozdělení útvarů. Tyto struktury vznikají vydělením relativně samostatných divizí, které jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, geografického umístění nebo typu zákazníka. To se děje zpravidla na základě územního rozdělení (např. Praha, Brno, Olomouc) či rozdílného druhu výrobku (např. auto, nákladní auto, motorka). Příkladem této funkcionální struktury může být společnost Telekom (Prukner, 2014).

Toto organizační uspořádání využívá řada podniků, které produkují širokou škálu výrobků a mají pobočky v několika městech a občas i zemích.

Výhodou této struktury je úzká specializace v jednotlivých divizích. Nevýhodou může být konkurence mezi jednotlivými divizemi (Prukner, 2014).

Schéma číslo 9 – divizionální organizační struktura

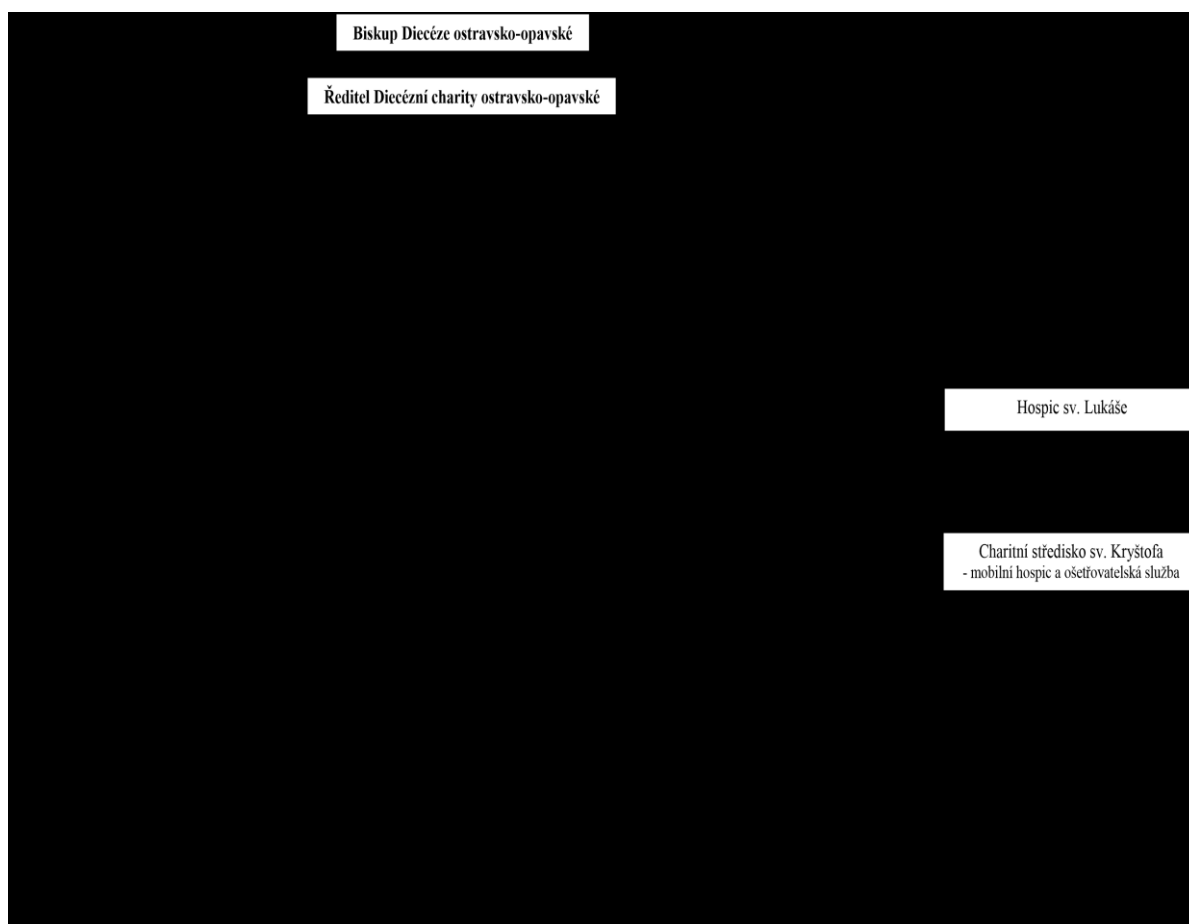
DIVIZIONÁLNÍ STRUKTURA



Zdroj: Vítězslav Prukner. Manažerské dovednosti

Jako příklad divizionální struktury v sociálních službách uvádím organizační strukturu Charity Ostrava (viz schéma číslo 10).

Schéma číslo 10 – Organizační struktura Charita.



Zdroj: <https://ostrava.caritas.cz/o-charite-ostrava/>

Na schématu je vidět přesné rozdělení na útvary a služby, které jsou podřízené vedoucím jednotlivých útvarů.

4.4 Maticová organizační struktura

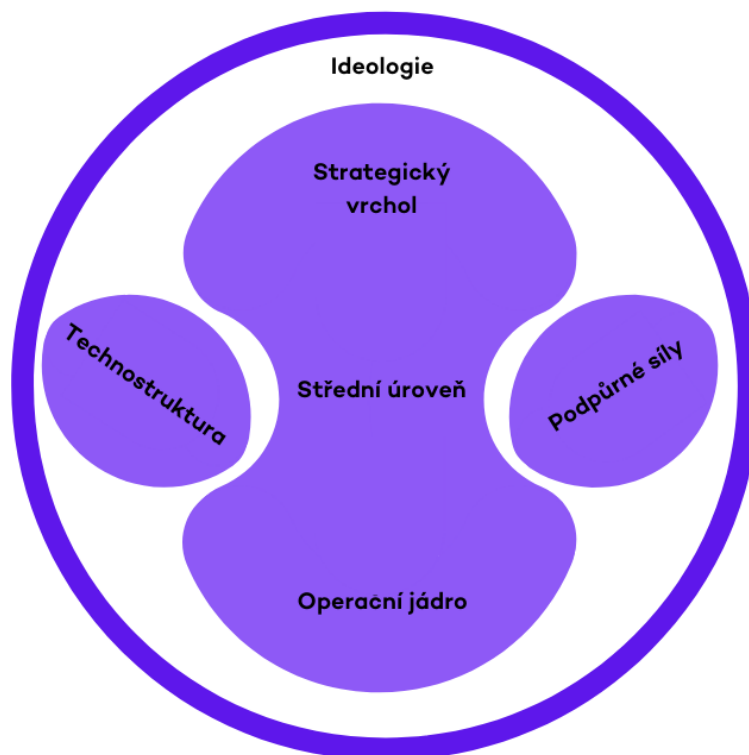
Jako klíčovou charakteristiku této struktury Prukner uvádí, že tým není stavěn hierarchicky a všichni zaměstnanci jsou si v něm rovni. V této struktuře můžeme také zaznamenat spojení prvků funkcionální a divizionální struktury. Každý z pracovníků má dva nadřízené (odborný vedoucí a vedoucí týmu) a po skončení projektu všichni se vrací na svá místa. Pro tuto strukturu je také charakteristické to, že všichni zaměstnanci se podílí na řešení jednotlivých úkonů.

Mezi výhodami a nevýhodami této struktury Prukner uvádí:

- výhody:
 - Maticové uspořádání by mělo omezit nevýhody funkcionální a projektové struktury
 - Je posílen rozvoj schopností a dovedností
 - Pracovníci průběžně reagují na požadavky zákazníků
 - Zvyšuje se motivace a zájem pracovníků
- nevýhody:
 - Zdvojení autority je zdrojem zmatků
 - Vzniká prostor pro mocenský boj
 - Časové ztráty (kvůli častým schůzím)
 - Nezbytnost výcviku v týmové práci

- Střední úroveň – úkolem středních manažerů (lower-level management), kteří jsou občas nazýváni liniovými manažery, je udržení rovnováhy a komunikace. Náročnost těchto pozic je v tom, že je potřeba udržet na stejné úrovni vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. V sociálních službách na těchto pozicích pracují například vedoucí jednotlivých služeb.
- Technostruktura – do této struktury můžeme zařadit marketingový tým, IT a další zaměstnance, kteří mají na starosti vývoj inovačních technologií.
- Podpůrné síly – sem mohou spadat HR, finanční oddělení, správce budovy nebo majetku apod.
- Operační jádro – provoz, výroba a pracovníci v přímém kontaktu se zákazníky. Pokud mluvíme o sociálních službách, mohou sem spadat například pracovníci v sociálních službách. Pokud mluvíme o zdravotních službách, můžeme sem zařadit například zdravotní sestřičky. [online] [cit. 4. 3. 2020], (managementmania.com, Copyright, 2016).

Schéma číslo 12 – Mintzbergův model organizace



Zdroj: <https://managementmania.com/>

Ve své práci Mintzberg popsal také tzv. „Mintzbergův paradox“, kde mluví o tom, že komunikace mezi vrcholovým a středním managementem je velmi důležitá. Podle autora by vedení mělo vědět co nejvíce o běžném chodu organizace, o atmosféře v ní a do jisté míry i o problémech organizace [online] [cit. 4. 3. 2020], (managementmania.com, Copyright, 2016). Paradox podle něj tkví v tom, že v praxi je to velmi často naopak: čím vyšší pozici zaměstnanec zastává, tím méně se zajímá o to, co se děje na nižších úrovních. Výborně a s ironií popisuje průběh schůzek manažerů Kotter ve své knize „Náš ledovec se potápí“:

„V přípravě na schůzku s vůdci Fred uvažoval, že si napíše projev, v němž by uvedl statistické údaje o zmenšování velikosti jejich domova, o kanálech, jeskyních naplněných vodou, řadě štěrbin zajisté způsobených táním a tak dále. Ale když se ptal několika starších členů kolonie na skupinu deseti, dozvěděl se, že:

- Dva z ptáků ve vůdcovské radě s oblibou debatují o platnosti jakékoli statistiky. A rádi debatují hodiny a hodiny a hodiny a hodiny. Tihle dva byli hlasitějšími zastánci delších schůzí.
- Dalšímu ptákovi byla hodně nepříjemná čísla. Snažil se své pocity skrývat, většinou často pokyvoval hlavou. Stálé pokyvování hlavou otravuje některé jiné členy skupiny, a to může vést ke špatné náladě a hašteření.
- Přinejmenším dva další členové rady dali jasně najevo, že netouží po tom, aby jim někdo vůbec něco ŘÍKAL. Domnívají se, že jejich úkolem je o něčem MLUVIT.
- Jeden ze členů vůdcovské rady většinou během dlouhé prezentace statistických údajů usne — nebo se spánku hodně přiblíží. Jeho chrápání může rušit.

Po dlouhém přemýšlení se Fred rozhodl pro přístup k nadcházející schůzce, který se lišil od jeho původního plánu.“ (Kotter, Holger, 2008)

Tento příběh ukazuje, jak může probíhat komunikace uvnitř týmu, pokud nejsou jasné role jeho jednotlivých členů. Například pokud se zaměstnanec pouze domnívá, jakou roli v týmu zastává, nebo si ji vybral sám, třeba na základě pozorování kolektivu během zkušební doby. Využití kompetencí zaměstnanců a jejich rozvoj může být pro kvalitu poskytování služby velkým přínosem. Ale to předpokládá, že každý přesně ví, nejen se domnívá, v čem spočívá jeho úloha, jak může využít své kompetence a aktivně je užívá. Zde bych chtěla znovu odkázat

na Le Boterfův model zmiňovaný v předchozích kapitolách, zejména na autorovy myšlenky o tom, že nestačí něco vědět, ale je potřeba to aktivně využívat. V tomto kontextu se nabízí zajímavé porovnání s uvedeným příběhem.

5. Proces změny v organizaci

Nastavení kompetenčního modelu, jeho obsahové přizpůsobení a následná aplikace může vést v organizacích ke změně. Může dojít personálním změnám, změnám ve firemní kultuře, v nastavení procesů komunikace anebo ke změnám, které zasáhnou celou organizaci, například stěhování do jiné budovy nebo rozšíření působnosti poskytované služby. Jinými slovy, kompetence s procesem změny v organizaci úzce souvisí. Například se může jednat o situaci, kdy vedení pomocí mapování zjistí, které kompetence jsou pro výkon práce zaměstnanců klíčové a nastaví změny, které tyto kompetence zaměstnancům umožní získat. Změny nemusí být vždy rozsáhlé, ale i drobná změna může vyvolat u zaměstnanců nejistotu, v horším případě neklid a chaos. V této kapitole popisují proces změny v organizaci pomocí Kotterova modelu a na konkrétních příkladech vysvětlují, jak se můžeme na každý krok připravit.

Proces změny často vyvolává v lidech paniku nebo strach. Vytvoření kompetenčních modelů a jejich následná aplikace často vede ke změnám. Kompetenční modely mohou pomoci podívat se na určité věci jinak a odhalit, kde je problém a jaké změny musíme udělat. Nebo naopak - ukážou, že změna není nutná. Ale tato varianta je málo pravděpodobná. „Snahy o zásadní změny dosud některým organizacím výrazně pomohly přizpůsobit se měnícím se podmínkám, jiným umožnily získat lepší konkurenční pozici a jiným zase připravit se na budoucnost. V mnoha případech však došlo pouze k minimálním zlepšením, navíc provázeným katastrofickými dopady, včetně zbytečně vyplýtvaných zdrojů a vyčerpaných a frustrovaných zaměstnanců.“ (Kotter, 2015)

Zásadní vliv na proces změny a jeho průběh má také firemní kultura organizace, hodnoty a zvyky, které jsou uvnitř ní vybudované. Před realizací procesu změny je také třeba brát ohled na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni v zaměstnání, jaké vztahy mají s vedením apod. Podle Armstronga mohou být hodnoty organizace vyjádřeny v těchto oblastech: péče o zaměstnance, schopnosti, konkurenceschopnost, služby zákazníkům, inovace, výkon, kvalita, týmová práce (Armstrong, 2015). V případě, že zaměstnanci nejsou spokojeni v práci a vedení nekomunikuje

s podřízenými dostatečně, může vyvolat proces změny naopak vzpouru a vést k vážným následkům, jako je například krach organizace.

Evolučnímu procesu nemůžeme zabránit. Čím delší dobu organizace nebo firma existuje, tím více změn může zažít. Je třeba se na to připravit a vědět, jaké nástroje pro řízení změn existují. Nejhorší varianta je, když nadřízení vědí, že něco není v pořádku, ale ignorují signály, že je čas ke změně. Organizace je organizmus, pro nějž je vývoj nezbytný. Můžeme to pozorovat v dnešní době modernizace, kde změny nastávají velmi rychle, v některých firmách i každý týden. Změna může fungovat jako katalyzátor. „Konceptně začíná proces změny uvědoměním si potřeby změny. Analýza této situace a faktory, které ji vytvořily, vedou k diagnóze jejich rozlišovacích charakteristik a ukazatele směru, v němž je třeba příslušné kroky podniknout. Pak je možné rozpoznat a vyhodnotit možný postup a vybrat upřednostňované kroky.“ (Armstrong, 1999.) V následující kapitole se budu věnovat popisu osmi kroků ke změně podle Kottera.

5.1 Proces změny podle J. P. Kottera

Proces postupu změny popsal Kotter ve své knize Osm kroků ke změně. Tento proces se dá rozdělit na tři fáze. První fáze je příprava ke změně, druhá fáze zahrnuje proces změny a třetí fáze je období po změně. Aplikace kompetenčního modelu v organizaci bývá často spojena se zavedením řady změn. Kotterův model může pomoci tým na změnu připravit a provést ho celým procesem tak, aby změna mohla v týmu zakotvit a přinést pozitivní výsledky.

Schéma č. 13 – Osm kroků změny dle Kottera (Eight Step Change Model).



Zdroj: heightenedevelopment.com

Krok 1: Vyvolání vědomí naléhavosti

První krok představuje vyvolání pocitu naléhavosti změny. Jinými slovy, musíme vědět, že změna je nezbytná a potřebná. Zároveň je důležité, aby si to uvědomovala většina zaměstnanců. V této fázi je důležité, aby zaměstnanci měli možnost a prostor mluvit otevřeně na schůzkách nebo poradách. K tomu je třeba zajistit atmosféru bezpečí a vyčlenit dostatek času, aspoň jedenkrát měsíčně. Pokud k tomu nedojde, může nastat zkreslení původních myšlenek a základních faktů, které si zaměstnanci předávají mezi sebou nekontrolovaně, bez možnosti uvedení na pravou míru ze strany vedení organizace. To se stává velmi často v organizacích, kdy proces předávání informací mezi zaměstnanci probíhá neformálně, například na chodbách, ve výtahu, na kuchyňkách či u cigarety. Vedení by mělo předávat důležitá sdělení osobně, na hromadných schůzích, a ne e-mailem. Tak budou podřízení pozitivně vnímat otevřenost vedení a jeho ochotu komunikovat s podřízenými.

V tomto kroku mohou pomoci také týmové nebo individuální supervize. Supervize je pro organizaci velmi důležitý nástroj, zvláště pokud má vedení zájem o to, aby podřízení měli

možnost ventilovat své emoce. Supervizní kultura je důležitou součástí firemní kultury organizace. „Tam, kde pracovníci nemají zkušenost s reflexí a s kulturou učení, kde panuje mezi pracovníky a managementem silná tenze a nedůvěra, kde každý chybný výkon je považovaný za sankcionovaný prohřešek, kde vedení je silně hierarchické – tam nelze očekávat, že pracovníci budou přicházet s náměty, co se nedaří, co by se mělo zlepšit...“ (Havrdová, Hajný, 2008)

Krok 2: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

Tento krok je „chyták“ pro manažery. Při výběru zaměstnanců, kteří budou zodpovědní za realizaci změny, bere vedení často ohled na jejich schopnost přesvědčovat jiné, na schopnost získat si autoritu a jednat rázně. Prosadit změnu pomocí zastrašování nebo manipulace není složité, zvláště pokud je vedení přesvědčeno, že změna je vynikající nápad a posune organizaci kupředu před konkurenci. Ale současně je potřeba myslet na to, že takový proces nemusí být dlouho udržitelný a může vést ke katastrofickým následkům. Proto je důležité vybrat členy týmu pro realizaci změny s ohledem na to, jací jsou jejich podřízení: zda naslouchají, respektují nadřízené a jestli k nim mají důvěru.

Krok 3: Vytvoření vize a strategie

Pro tento krok je potřeba stanovit několik cílů. Prvním z nich je cíl změny, tedy to, čeho chceme dosáhnout. Druhým cílem je naplánovat, jak co nejlépe zaměstnance o změně informovat, jaká rizika jsou se změnou spojena a jaká opatření na jejich snížení lze realizovat.

Pro definování vize a cílů můžeme využít několik technik. Na začátku může být výbornou pomůckou SWOT analýza. Můžeme při ní využít například techniku brainstormingu a popsat, jaké jsou:

- Strengths - silné stránky
- Weaknesses - slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats – hrozby pro organizaci

Pak na základě SWOT analýzy můžeme definovat cíl. Kromě SWOT analýzy se dá využít také například technika PEST analýzy, v níž popíšeme základní body, vycházející z následujících faktorů:

P = politické, E = ekonomické, S = sociální, T = technologické

Pro název této techniky jsou v odborné literatuře občas využívány i jiné zkratky - SLEPT, PESTEL, PESTLE.

Po zhodnocení výsledků analýzy SWOT nebo PEST můžeme pro definování cílů využít techniku SMART. To znamená, že cíl musí být:

S - Specific – Tedy cíl by měl být specifický, konkrétní, jasně definovaný.

M - Measurable – Když je cíl konkrétní, je také měřitelný. Je to důležité pro jasné dokázání, že cíle bylo dosaženo.

A - Achievable/Acceptable – Cíl by měl být také dosažitelný (ve stanoveném čase), nebo přijatelný těmi pracovníky, jimž je nastaven.

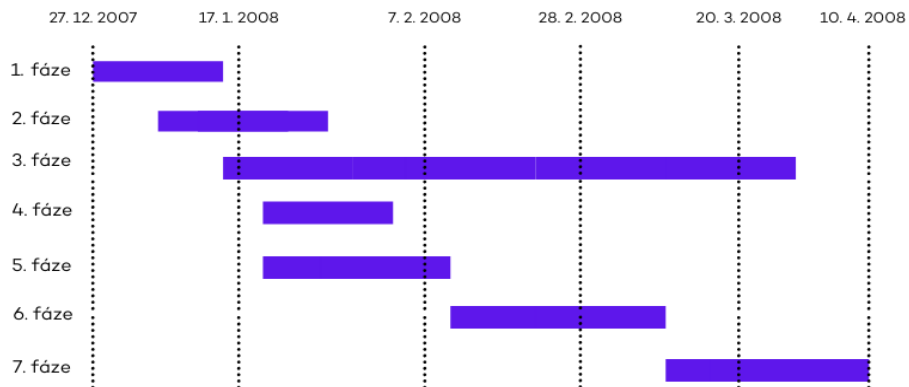
R - Realistic/Relevant – Cíl by měl být realistický a relevantní (vzhledem ke zdrojům potřebným k jeho dosažení).

T - Time Specific/Trackable – Cíl by měl být časově specifický, tedy s jasným termínem a jeho plnění by mělo být v čase sledovatelné. [online] [cit. 6. 3. 2020], (Cambridge Professional Academy Ltd, 2020)

Další výborná technika pro strategické plánování a následné sledování cíle je Ganttův diagram. Ganttův diagram zobrazuje ve sloupcích (vertikálně) časové období, ve kterém se plánuje. Podle délky plánovaného projektu se zobrazuje období v odpovídající podrobnosti (roky, měsíce, týdny, dny). V řádcích (horizontálně) se pak zobrazují dílčí aktivity (někdy nazývány jako úkoly) - tedy kroky, činnosti nebo podprojekty, a to v takovém pořadí, které odpovídá jejich logickému sledu v plánovaném projektu. Délka trvání dané aktivity je pak vztažena k časovému období. [online] [cit. 6. 3. 2020], (Lorenc, 2013).

Tato technika pomůže zviditelnit proces změny a zmapovat jej v konkrétních časových úsecích. Na schématu číslo 11 je uvedený příklad, jak může Ganttův diagram vypadat. Každý z kroků realizace procesu změny očíslováme a zařadíme do fáze. Ve schématu uvedeme, jak dlouho plánujeme každý z kroků realizovat. Následně máme možnost sledovat proces realizace cíle pomocí naplnění jednotlivých kroků.

Schéma č. 14 – Ganttův diagram



Zdroj: <https://lorenc.info/3MA381/ganttuv-diagram.htm>

Existuje více technik, které mohou pomoci ve strategickém plánování procesu změny nebo designu procesu změny. Bohužel rozsah práce mně neumožňuje uvést technik více, proto jsem výše uvedla jen jeden příklad toho, jak může design procesu změny vypadat v praxi.

Krok 4: Komunikace transformační vize

Jakmile máme jasnou představu o vizi, cíli a realizaci procesu změny, je na čase se zamyslet, jakým způsobem můžeme o změně informovat tým a jaká rizika při tom mohou nastat. Jinými slovy, jaké faktory budou změnu podporovat, které budou změně bránit, a na základě toho vyhodnotit rizika a navrhnout několik řešení pro jejich snížení.

Níže uvedu konkrétní příklad z vlastní praxe. Několik týmů organizace, ve které pracuji, dostalo nabídku nových kancelářských prostor. Jako vedoucí služby jsem byla pověřena úkolem informovat svůj tým o tom, že se budeme stěhovat do jiné části Prahy. Možnost přestěhování části služeb mimo hlavní sídlo Života 90 představuje jednu z etap organizační změny, která spočívá v rozdělení služeb organizace na dva pilíře (Asistence a Komunita). Etapa stěhování byla pro finální oddělení služeb klíčová a přispěla k jejich dalšímu rozvoji. Příklad, který na tomto místě uvádím, předcházel další fázi - realizaci výzkumu a návrhu kompetenčního modelu, kterými se budu zabývat v empirické části své práce.

Tento příklad jsem vybrala, protože dobře ukazuje jednu z možností, jak se připravit na jednání s týmem a jak tým o změně informovat. Myslím si, že věnování dostatečného času na kvalitní přípravu a vyhodnocování možných rizik, která mohou během komunikace o změně nastat, může mít pozitivní vliv na její celkový průběh. V níže uvedené tabulce jsem vyhodnocovala rizika změny ve vlastním týmu. Na jednání s týmem jsem se připravovala měsíc. Abych si mohla připravit dostatek argumentů a odpovědět na otázky členů týmu, zpracovala jsem si tuto tabulku:

Schéma č. 15 – Faktory, které ovlivňují proces změny

Faktory, které podporují změnu pro tým PS		Faktory, které týmu PS brání ve změně	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedostatek prostoru (během každé porady a supervize používáme místnosti, do kterých sotva vejdem). 2. Velký počet zájemců o službu. 3. Velký počet klientů, kteří mají zájem o rozšíření služby. 4. Cena nájemného kanceláří na Praze 7 je mnohem nižší než na Praze 1. 	Silné	<ol style="list-style-type: none"> 1. Život 90 sídlí v centru Prahy 1, v lokalitě, z níž se pohodlně a rychle dojíždí za klienty služby. 2. Kolegům nebude vyhovovat jednou týdně jezdit na Prahu 7 kvůli poradám. 3. Pečovatelé mají zásoby návleků, rukavic a dezinfekcí v domě na Praze 1. Mohou si pro ně dle potřeby snadno zajet během dne. 4. Když si pečovatelé potřebují navzájem předat klíče od bytů klientů, často je nechávají ve skříni pečovatelské služby v domě na Praze 1. Kolegové si mohou klíče vyzvednout na cestě za klientem. 	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Budeme mít prostor pro rozšíření působnosti služby a rozšíření týmu. 2. Budeme mít finanční prostředky na rozšíření týmu. 	Střední	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klienti a zájemci o službu vždy bez problémů našli naše kanceláře. Na nové adrese může nastat problém s vysvětlováním cesty apod. 	

Zdroj: vlastní.

Faktory, které podporují změnu pro tým PS Faktory, které týmu PS brání ve změně

Na základě vyhodnocení faktorů, které změnu podporují a které jí brání, jsem zpracovala tabulku potenciálních rizik, která mohou nastat, a návrhy jejich řešení:

Schéma č. 16 – Rizika změny

Riziko popis příčiny dopady	Způsob předcházení (postup – kroky)	Intervence, když k riziku dojde (postup – kroky)
1. Kolegům nebude vyhovovat jednou týdně jezdit na Prahu 7 kvůli poradám.	Zamluvení místnosti pro pravidelné porady týmu v domě na Praze 1.	<ul style="list-style-type: none"> - Jeden den v týdnu (každý čtvrtek) budu přítomna v domě na Praze 1. - Ten den bude vždy spojený s poradou služby.
2. Pan ředitel nebude souhlasit s tím, aby se pečovatelská služba se odstěhovala.	Jednání s panem ředitelem ohledně stěhování pečovatelské služby společně s pilířem Asistence.	<p>Můj návrh kompromisu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeden den v týdnu (každý čtvrtek) budu přítomna v domě na Praze 1. - Ten den bude vždy spojený s poradou služby. - Kolegové z pilíře Komunita se mohou se mnou dle potřeby domluvit na osobním setkání každý čtvrtek.
3. Dojezd. Bydlím mimo Prahu a dojezd na Prahu 7 mi může trvat delší dobu, než je dojezd vlakem do centra.	Vyhledávání spojů a naplánování dojezdu tak, abych jela primárně vlakem (vlak je rychlejší).	<p>Pokud se mi nepodaří vymyslet trasu a doprava MHD bude trvat příliš dlouho, mohu dojíždět do práce autem. Zároveň mohu požádat zaměstnavatele o doplatek na dopravu autem.</p>

<p>4. Doba dojezdu ke klientům se prodlouží a pečovatelé nebudou moci zajet do kanceláře na Praze 7 pro doplnění zásoby pomůcek (návleků a rukavic).</p>	<p>Jednání s panem ředitelem ohledně stěhování pečovatelské služby společně s pilířem Asistence (Dohoda o tom, že PS Života 90 nadále bude moci využívat prostory v domě na Praze 1).</p>	<p>Zajištění návleků, dezinfekce, rukavic a trezoru v obou kancelářích (na Praze 7 a na Praze 1).</p>
--	---	---

Zdroj: vlastní

Výsledkem mé přípravy na jednání bylo to, že jednání s týmem proběhlo prakticky bez problémů. S využitím předem připravených, jasných argumentů jsem dokázala reagovat na otázky kolegů rychle a srozumitelně. A pomocí vyhodnocených rizik jsem získala plán, jak budu postupovat dále. Kvalitní příprava a komunikační proces hrají jednu z rozhodujících rolí v procesu změny.

Krok 5: Delegování v širokém měřítku

Předchozí kroky číslo 3 (vytvoření vize a strategie) a číslo 4 (komunikace transformační vize) by měly být přípravou na následující krok číslo 5, kde začínáme o změně informovat tým a realizujeme první kroky. Příprava pro krok číslo 5 je velmi důležitá. Zároveň je potřeba si uvědomit, že vždy může dojít k nějakému problému, obzvláště pokud je to první zkušenost se změnou v organizaci nebo týmu. Důležité je uvědomit si, že každá zkušenost je pozitivní, protože nás může něčemu naučit a pomůže nám příště se lépe připravit a udělat správné rozhodnutí.

Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství

Umění oslavit malé vítězství na cestě k cíli je také důležité. Stejně jako umění poděkovat podřízeným za snahu a za dosažené výsledky. Často jsem slyšela od vedoucích pracovníků názor, že pokud zaměstnanec udělal svou práci dobře, není třeba ho za to chválit, protože je to jeho práce. Můj názor na toto je, že na vedoucí pozici máme zodpovědnost. A naši zodpovědností je, udržovat komunikaci s podřízenými na určité rovině otevřenosti a

pravdivosti. Sociální pracovníci často mluví o tom, jak musí jednat eticky s klienty, co je etické dilema apod. Zároveň často zapomínají, že jednat eticky správně jsou povinni nejenom vůči klientům, ale i vůči kolegům, obzvláště pokud se jedná o podřízené. Z mého úhlu pohledu je moje zodpovědnost z pozice nadřízené ukázat podřízenému chybu, pokud k ní došlo, s cílem naučit ho tomu, aby stejnou chybu neudělal příště. Ne s cílem ho potrestat, ale naučit, to je také důležité. A stejně tak je mojí odpovědností informovat podřízeného o tom, že dělá svou práci dobře, a co se mu povedlo. Aby příště věděl, jaké rozhodnutí, které učinil minule, vedlo k úspěchu, a jak jednat správně. Ze stejného důvodu je důležitá oslava malých kroků na cestě k realizaci jakéhokoliv cíle. Uznání úspěchů celého týmu a poděkování má pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Dodát pocit jednoty, vzájemné podpory a pozitivní slovní hodnocení může motivovat více než finanční bonus. Tohle je důležitá součást firemní kultury organizace.

Krok 7: Využití výsledků a podpora dalších změn

Tento krok potřebujeme proto, abychom mohli i v budoucnu realizovat proces změny, pokud to bude třeba. V případě pozitivní zkušenosti můžeme přehodnotit předchozí kroky (1 až 6) a vyhodnotit strategii, která vedla k úspěchu. Tento krok by měl obsahovat shrnutí anebo hodnocení všech kroků, které vedly ke změně. Jedná se nejenom o velké kroky, které popisuje Kotter, ale i o malé kroky nebo mezikroky, které podporovaly proces změny. V případě neúspěšného zavedení změny je analýza dobrým nástrojem pro vyhodnocení chyb a stanovení, jaké kroky k nim vedly.

Krok 8: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Každá organizace potřebuje čas, aby se na změny adaptovala. Samozřejmě i jednotliví zaměstnanci musí mít dostatek času na to, aby si na změnu zvykli a dokázali se v novém systému orientovat.

6. Metodologie výzkumu

V předchozích kapitolách jsem uvedla témata, která budu aktivně využívat ve výzkumu. Výzkumná část obsahuje diagnostiku pilíře služeb Asistence v organizaci, ve které pracuji. Téma kompetence a kompetenční modely, která jsem představovala v kapitolách 1 až 3, budou hrát ve výzkumu velkou roli. Aktivně budu využívat zejména australský kompetenční model, který je vzorem pro mou práci. Téma organizační struktury, které jsem popisovala v kapitole číslo 4, mi pomůže během diagnostiky a vyhodnocování kompetencí zaměstnanců. Kotterův koncept Osm kroků ke změně, který jsem uváděla v kapitole číslo 5, bude pro mě měřítkem, až budu mapovat návrhy na změny v organizaci na základě výsledků, které pomocí výzkumu získám. Níže popíšu výzkumné otázky a techniky, které budu ve výzkumu využívat.

Proces výzkumu a výsledky budu podrobně popisovat v empirické části práce. Cílem výzkumu a mé diplomové práce je obsahové přizpůsobení australského kompetenčního modelu kompetencím sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách (pečovatelé a osobní asistenti).

Zároveň je cílem najít pomocí výzkumu odpověď na následující otázky:

- Jaká je žádoucí struktura kompetencí pracovníků pilíře Asistence organizace Život 90 ve struktuře dané australským kompetenčním modelem?
- Do jaké míry odpovídají stávající kompetence pracovníků pilíře Asistence Života 90 žádoucí struktuře kompetencí?
- Jaké změny pomohou zajistit a udržet vysokou míru shody kompetencí pracovníků s kompetencemi obsaženými v modelu?

Odpověď na první otázku mi pomůže najít metoda focus group. Před jednáním s kolegy a s manažerkou pilíře jsem prostudovala kazuistiky klientů, standardy kvality sociálních služeb za každé oddělení (tj. službu), které je součástí pilíře. Cílem jednání je také zformulovat, jaké kompetence by měli mít zaměstnanci jednotlivých oddělení a jak obsahově přizpůsobit australský kompetenční model.

Druhá otázka navazuje na odpovědi získané při řešení první otázky. Potřebné informace budu zjišťovat pomocí dotazníků, o jejichž vyplnění požádám kolegy. Dotazníky jsou zaměřeny na zjištění aktuálního stavu rozvoje sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. Jinými slovy, na jaké úrovni jsou v současné době jejich znalosti, jaké kompetence mají a v

jaké sféře by měli zájem se dále rozvíjet. Dotazník zároveň pomůže zjistit, jak jsou zaměstnanci v současné době v organizaci spokojeni. Spokojenost zaměstnanců může mít vliv na motivaci zaměstnanců a na výkon jejich práce a zároveň zasahuje do firemní kultury organizace a atmosféry uvnitř týmu.

Poslední otázka spojuje výsledky, které zjistím pomocí techniky focus group a dotazníkového šetření. Odpověď na tuto otázku bude představovat návrh doporučení pro organizaci, jakým způsobem může provázat nebo přiblížit současnou úroveň kompetencí požadované, resp. optimální úrovni. Jinými slovy, jaké kroky potřebujeme k tomu, abychom se přiblížili úrovni dané kompetenčním modelem.

7. Shrnutí teoretické části

V této části jsem se věnovala vymezení pojmu kompetence, kompetenční modely a dalším pojmům, které s nimi souvisí. Následující empirická část práce popisuje proces obsahového přizpůsobení australského kompetenčního modelu organizaci, ve které pracuji. Zahrnuje mapování stávajícího stavu kompetencí zaměstnanců a nastavení kompetenčního modelu v rámci pilíře služeb Asistence pomocí metody focus group a dotazníkového šetření. Všechna témata uvedená v teoretické části a znalosti, které jsem získala při studiu odborné literatury, mi pomohou při realizaci výzkumu a mapování výsledků v empirické části.

První kapitola teoretické části mé práce vymezuje pojem kompetence a kompetenční model z hlediska obecného, jazykového a z pohledu personálního managementu.

Druhá a třetí kapitola obsahuje popis vybraných kompetenčních modelů a uvádí konkrétní příklady kompetenčních modelů v sociálních a zdravotních službách. Také tyto kapitoly představují souhrn pohledů na pojem kompetence zaměstnanců optikou různých konceptů a modelů.

Ve čtvrté kapitole popisuji různé varianty organizačních struktur. Zabývám se otázkou, jak organizační uspořádání souvisí s oblastí kompetencí a jaký vliv může mít organizační struktura na kompetence zaměstnanců. Zároveň uvádím, jak může organizační struktura ovlivnit práci organizace a proč je organizační uspořádání důležité.

Následující, pátá kapitola je věnována popisu procesu změny v organizaci. V této kapitole jsem popisovala souvislosti mezi nastavením kompetenčního modelu a řízením změn v

organizaci. A protože každá změna má svá rizika, řešila jsem i otázky eliminace rizik v procesu změn. Při popisu procesu změny jsem využívala model Osm kroků ke změně podle Kottera. Uvedla jsem i příklady z vlastní pracovní zkušenosti.

Šestá kapitola je věnována popisu metodologie výzkumu. Uvádím v ní, jak je spojená teoretická část s výzkumem, jak se témata budou prolínat, co je cílem výzkumu a jaké jsou výzkumné otázky, na které budu hledat odpovědi. Popisuji, jak jsou otázky mezi sebou propojeny a jak na sebe navazují.

V následující části práce se budu věnovat popisu procesu výzkumu a výsledků. Empirická část se skládá z třech velkých částí. První je představení organizace a oddělení, v nichž bude probíhat výzkum. Druhá část obsahuje popis procesu výzkumu. Ve třetí části jsou uvedeny výsledky výzkumu. V závěru popíši výsledky celé diplomové práce.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

8. Organizace Život 90

V této části práce bych chtěla představit organizaci, ve které probíhal můj výzkum. Je to nezisková organizace ŽIVOT 90, která pomáhá seniorům od roku 1990. Organizace poskytuje širokou nabídku sociálních služeb a podpůrných aktivit pro seniory. Zakladatelem organizace je MgA. Jan Lorman, který byl do ledna 2018 současně i výkonným ředitelem organizace. V lednu 2018 převzal pozici výkonného ředitele ThLic. Mgr. Jaroslav Lorman, Th.D. Od té doby organizace prošla velkými změnami, které zahrnovaly změny organizačního uspořádání, kompletní rebranding, nové webové stránky, změny firemní kultury i personální změny na vedoucích pozicích.

V organizaci existuje šest oddělení sociálních služeb:

- o Senior telefon – linka důvěry
- o Poradenské centrum – sociálně právní poradna, psychologická poradna a terénní poradenství
- o Centrum denních služeb

- o Pečovatelská služba
- o Tísňová péče
- o Odlehčovací služba

Od loňského roku jsou služby organizace rozděleny do dvou pilířů. Zázemí pro zapojení seniorů do aktivního života poskytuje pilíř Komunita (aktivity probíhají v sídle organizace). V pilíři Asistence jsou sdruženy převážně terénní služby. ŽIVOT 90 se zabývá také mezigeneračním dobrovolnictvím. Nejvýznamnějším programem jsou Přátelské návštěvy u osamělých seniorů.

Do služeb Komunity patří:

- o Centrum denních služeb s Centrem aktivního stáří
- o Odlehčovací centrum
- o Divadlo U Valšů
- o Dobrovolnické aktivity probíhající v sídle organizace

Do služeb Asistence patří:

- o Senior telefon
- o Poradenské centrum
- o Pečovatelská služba
- o Tísňová péče
- o Dobrovolnické aktivity probíhající v domácnostech seniorů (program Přátelské návštěvy)

I když hlavním kritériem rozdělení služeb do pilířů Asistence a Komunita byla především forma jejich poskytování, mají služby v rámci každého pilíře více společných rysů. Patří k nim mimo jiné i požadované kompetence zaměstnanců a způsob jejich využívání v praxi. Například míra požadovaných znalostí u konzultanta na lince důvěry nebo v poradenském centru (pilíř Asistence) se bude lišit od míry požadovaných znalostí pracovníků centra aktivního stáří (pilíř Komunita). Podobně se liší i intenzita adaptačního období zaměstnance, například noví kolegové ve službě tísňová péče a Senior telefon musí pracovat minimálně dva měsíce pod dohledem, než mohou sloužit samostatně, což se liší od jiných služeb.

Můj výzkum probíhal v rámci pilíře Asistence. V následujících podkapitolách představím každé oddělení sociálních služeb, které je součástí pilíře Asistence, a popíšu, jak každé oddělení pracuje, jakou formou pomáhá klientům a jaké jsou důležité body v jejich práci s klienty. Organizační struktura organizace je uvedena v přílohách.

8.1 Oddělení tísňové péče

Pro případy pádů a neschopnosti zavolání pomoci nabízí ŽIVOT 90 sociální službu tísňové péče (dále jen TP). Stěžejním posláním TP je snížení sociálních a zdravotních rizik u seniorů a osob se zdravotním postižením. Služba pomocí jednoduché technické podpory přináší uživatelům pocit bezpečí a jistoty v jejich vlastním prostředí. Zároveň zajišťuje nebo zprostředkovává pomoc v krizových situacích, jako je zhoršení zdravotního stavu, pád, napadení a pocity osamělosti. TP je poskytována celoročně 24 hodin denně a na území celé České republiky. [online] [cit. 31. 3. 2020], (zivot90.cz).

Jedná se o tlačítko, které má senior stále na ruce a v případě pádu, slabosti či pocitu ohrožení jej zmáčkne. Dispečink TP se s ním spojí a vzniklou situaci řeší. Další variantou služby, určenou aktivnějším seniorům, kteří chodí ven, je mobilní varianta služby. „Základem je mobilní telefon, který má zadní straně tísňové tlačítko, při jehož stisknutí je vyslán signál na náš dispečink. Zároveň dojde k automatickému propojení a komunikaci s operátorkou. Tento tísňový mobil má mnohem přesnější lokalizaci. Lze jej využívat po celé České republice, a to všude tam, kde je pokrytí signálem zvoleného operátora.“ [online] [cit. 31. 3. 2020]. (zivot90.cz)

Samozřejmě je otázkou, zda by klient nosil mobilní telefon stále u sebe. Pro případ, že je senior imobilní anebo nevychází z domova, je vhodnější tísňové tlačítko. V případě pádu dispečink zprostředkuje pomoc osoby ze seznamu kontaktních osob udaných při počátečním dojednávání služby. Pokud došlo ke zranění uživatele, dispečink kontaktuje zdravotní záchrannou službu. Dispečink kontaktuje také rodinné příslušníky, pokud si to klient přeje. V situacích, kdy nikdo z kontaktních osob uživatele nemůže jít/jet k uživateli a zajistit jeho zvednutí nebo zpřístupnění bytu pro záchrannou službu, je povolán integrovaný záchranný systém (hasiči, policie, RZS) a ti si sami zajistí vstup do bytu/domu uživatele. Spuštění automatické komunikace je také důležité pro předcházení planým výjezdům v případech, kdy uživatel tlačítko stiskne omylem. V případě, že se uživatel při automatickém spojení se

zařízením neozývá, volá operátorka na jiný telefon uživatele, a pokud neuspěje, je vždy někdo vyslán do bytu/domu uživatele, aby byla stoprocentní jistota, že je uživatel v pořádku. [online] [cit. 31. 3. 2020], (zivot90.cz).

Služba TP je známá mezi seniory i sociálními službami. Tuto službu finančně podporují Ministerstvo práce a sociálních věcí, hlavní město Praha, vybrané městské části Prahy a jiných měst apod. Její působnost je celostátní.

Oddělení TP je rozděleno podle charakteru práce do dvou týmů. Prvním z nich tým dispečinku, jehož zaměstnanci pracují v režimu 12hodinových směn (denní a noční). Práce tohoto týmu zahrnuje telefonickou komunikaci s klienty při řešení situací ohrožení života či zdraví klientů. Kromě řešení akutních případů (klient stiskne tísňové tlačítko) a dálkového testování funkčnosti zařízení obvolávají pracovníci dispečinku každý týden všechny klienty. Každý z klientů má možnost vybrat si hodinu a den v týdnu, který mu nejvíce vyhovuje pro krátký telefonát. Pracovníci dispečinku pokládají každému klientovi otázky:

- Jak se dneska máte?
- Je všechno v pořádku?

Díky pravidelné komunikaci s klienty mohou pracovníci služby udržovat přehled o aktuální situaci klienta a podle potřeby mu nabídnout pomoc s vyřešením problémů, poskytnout poradenství či psychickou podporu. Například pokud klient potřebuje pomoc s nákupy anebo úklidem, mohou klientovi předat kontakty na pečovatelskou službu ŽIVOT 90. Nebo pokud bude klient potřebovat pomoc s vyřízením například příspěvku na péči, mohou klientovi předat kontakty na terénní sociální pracovníci ŽIVOTA 90, která mu pomůže s vyřizováním dávek či jiných podobných záležitostí.

Ve druhém týmu pracují zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za příjem nových klientů. V jejich kompetencích je komunikace se zájemci o služby, sociální šetření a informování klientů i vysvětlování technických záležitostí, které jsou spojené s instalací systému.

Práce v oddělení TP vyžaduje od zaměstnanců nejenom znalosti sociální práce, ale i základní znalosti první pomoci a schopnost pracovat v náročném technickém systému. Také je třeba znát technologie, umět se přizpůsobit změnám a mít schopnost jednat v klidu během stresujících situací.

8.2 Oddělení Senior telefonu

Senior telefon (dále je ST) je linka důvěry, která poskytuje pomoc seniorům po celé republice 24 hodin denně. Tato telefonická krizová pomoc se poskytuje dle § 55 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Služba ST je registrovanou sociální službou u Ministerstva práce a sociálních věcí. Ve standardech kvality služba uvádí své poslání:

- „služba je poskytována na přechodnou dobu seniorům, pečujícím a dalším klientům, kteří se dostávají do kontaktu se seniorskou problematikou;
- jedná se o klienty, kteří se nacházejí v obtížné životní situaci, kterou nemohou nebo nechtějí řešit pouze vlastními silami;
- služba aktuálně pracuje s akutní náročnou situací klienta a směřuje ho k překonání jeho krize či jinak náročné situace v životě prostřednictvím hlasového a písemného kontaktu, pomocí mobilizace klientova potenciálu (znovuzískání klientovy schopnosti) řešit krizi vlastními silami;
- služba klientům poskytuje odpovědi na základní sociálně právní otázky;
- služba doprovází klienty po dobu trvání jejich obtíží v náročných životních situacích;
- služba je poskytnuta každému, kdo se na Senior telefon obrátí, bez ohledu na pohlaví, rasu, původ, náboženskou a sexuální orientaci, handicap, politické přesvědčení a postavení ve společnosti.“ (Standardy Kvality Sociálních Služeb (dále jen SQSS) oddělení ST standard číslo 1)

Ve SQSS se uvádí také cíle služby:

- „Senior telefon usiluje o to, aby klient mohl v rámci svého přesvědčení a sil zůstat součástí přirozené vztahové sítě a žil po jejím využití dále běžným způsobem života, na který byl zvyklý před jejím vyhledáním;
- dále poskytovat tuto službu odborně, anonymně a nepřetržitě;
- nalézat možnosti řešení a pomoci pro klientská témata, umět předávat potřebné informace a doprovázet klienty v jejich náročných situacích. Součástí kontaktu se Senior telefonem je seznámení se s tím, co je to linka důvěry a proč, kdy a jak se na ni může klient obrátit;

- služba bude i nadále poskytována kvalifikovaně a situaci přiměřeně poskytována na základě individuálních potřeb klienta s respektem k jeho základním lidským právům (bez rozdílu pohlaví, rasy, původu, náboženské a sexuální orientace, handicapu, politického přesvědčení a postavení ve společnosti).“

Konzultant ST po každém hovoru zapisuje krátké informace a hlavní téma hovoru. Tyto podklady pak pomáhají vytvořit roční statistiku, z níž mimo jiné můžeme vyčíst celkový počet a nejčastější témata telefonátů, sledovat zneužití linky i počty volajících, kteří měli zájem o poradenství nebo zprostředkování informací. Statistiku mají pracovníci služby k dispozici i na nástěnce v kanceláři.

V týmu také funguje 24hodinová podpora konzultantů. Konzultant se může obrátit na některou ze dvou kolegyň ve stálé pohotovosti, které poskytují podporu při náročných telefonátech i konzultace, jak klientovi nejlépe pomoci. Tato podpora je pro konzultanty důležitá. Další formou podpory zaměstnanců Senior telefonu jsou pravidelné supervize a porady.

V současné době došlo k rozšíření služeb linky důvěry a začalo fungovat také chatové poradenství, které mohou senioři využít 24 hodin denně, v případě že nechtějí, nebo nejsou připraveni na komunikaci po telefonu.

8.3 Oddělení pečovatelské služby

Pečovatelská služba (dále jen PS) ŽIVOTA 90 je terénní služba. Cílovou skupinou jsou senioři od 65 let věku, kteří potřebují z důvodu věku, nemoci, trvalé či dočasně snížené soběstačnosti nebo z důvodu chronického onemocnění pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Do cílové skupiny jsou rovněž zahrnuti rodinní příslušníci (realizátoři neformální péče) a jiné osoby, které se podílejí svými aktivitami na udržení důstojného a kvalitního života seniora. Služba je poskytována na základě ustanovení § 40 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Posláním služby dle standardu kvality číslo jedna je:

„Posláním pečovatelské služby je podporovat uživatele v tom, aby mohli co nejdéle v optimální psychické a fyzické pohodě setrvat doma a žít život mezi svými blízkými a přáteli, bez nutnosti trvalé podpory druhé osoby. Pracovníci PS přistupují k uživateli s individuální péčí, pomáhají

v těch činnostech, ve kterých uživatel pomoc potřebuje, podporují a posilují ty dovednosti, které má uživatel zachovány.

To vše s ohledem na individualitu a specifické potřeby uživatele.“ (SQSS 1)

Pečovatelská služba se poskytuje všední dny od 8:00 hodin do 16:30 hodin. Vzhledem k vysokému počtu zájemců o službu se do budoucna plánuje rozšíření poskytování služby na večerní hodiny a víkendy. Podle statistiky za rok 2019 (příloha práce č. 4) je větší zájem o pomoc během víkendu a o večerních hodinách. Neposkytování služby v těchto dnech a časech je zároveň jedním z nejčastějších důvodů odmítnutí zájemců o službu.

Pečovatelé pomáhají klientům v těchto úkonech:

- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy
- pomoc při zajištění chodu domácnosti
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí [online] [cit. 1. 5. 2020], (zivot90.cz).

V příloze standardu kvality číslo 2 se podrobněji popisuje způsob poskytování terénní pečovatelské služby ŽIVOTA 90:

„Pečovatelská služba ŽIVOTA 90 zabezpečuje služby svým uživatelům v širokém spektru zajištění provozu domácnosti: od úklidu bytu, pochůzek, nákupů, pomoci s osobní hygienou, přípravy jídla, až po plnění společenských rolí, jako jsou doprovody na procházky, k lékaři, pomoc při úředním jednání apod. V neposlední řadě fungují pečovatelé v roli poradců ve všech záležitostech běžného života.

Pracovníci pečovatelské služby navštěvují uživatele vždy v čase, který je domluven v uživatelově individuálním plánu. Pokud je potřeba tento čas změnit (z důvodu nemoci, nebo dovolené), je tato změna provedena vždy až po předchozí telefonické domluvě.

Jak v telefonickém, tak osobním kontaktu je s klientem jednáno vstřícně a empaticky.

V současné době se služba zaměřuje na přijetí většího počtu klientů s demencí z důvodu zvýšeného zájmu o péči o klienty s těmito obtížemi. Ve službě probíhají pravidelně supervize (1x za 6 týdnů) a porady týmu, které probíhají jednou týdně.

8.4 Poradenské centrum

Služba je poskytována na základě ustanovení § 37 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Oddělení nabízí seniorům možnost využití sociálně právní poradny, terénního poradenství a psychologického poradenství. Pro výzkum k tématu kompetence jsem vybrala pouze sociální poradnu, která poskytuje poradenství terénní a ambulantní, vzhledem k tomu, ve výzkum souvisí s kompetenci sociálních pracovníků.

Dle standardu kvality číslo 1 posláním služby je:

„Posláním sociálního a odborného poradenství je prohlubování kvality života seniorů, kteří pro svůj věk, ztrátu soběstačnosti, pro nemoc, zdravotní postižení, krizovou situaci nebo z jiných závažných důvodů, nejsou schopni bez pomoci druhých osob zabezpečovat a uspokojovat své životní potřeby a hájit své oprávněné zájmy. Posláním služby je uživatelům umožnit aktivní a smysluplný život v jejich vlastním domově tak dlouho, jak je to jen možné.

Služba je poskytována prostřednictvím předání informací seniorům a osobám pečujícím o seniory, terénní či ambulantní formou, o právech a povinnostech uživatele, možnostech řešení nepříznivé sociální situace a o dostupných službách, aktivitách, které napomohou k jejich setrvání i znovu začlenění do společnosti.

Služba je určena všem obyvatelům České republiky, kteří se na ně obrátí. Poradny jsou tak místem bezplatné, nestranné a důvěrné pomoci při řešení sociální situace občana.“

Kolegové přijímají dotazy klientů nejenom osobně, ale i telefonicky a prostřednictvím e-mailu. Do poradny se mohou senioři objednat telefonicky, e-mailem anebo osobně v recepci ŽIVOTA 90. Existuje možnost poskytnut poradenství okamžitě – pokud má poradenská pracovnice volnou kapacitu např. z důvodu, že objednaný klient nepřišel.

Terénní poradenství je možné poskytnout, pokud se klient nemůže dostavit ze zdravotních důvodů do poradny sám. Terénní poradenství se poskytuje jenom v Praze. Pro klienty mimo

Prahu existuje možnost telefonického poradenství, anebo jsou klientovi předány kontakty na sociální odbor dle jeho trvalého bydliště.

Členové týmu mají pravidelné schůzky a supervize. Také je dobře nastavena spolupráce s oddělením tísňové péče a pečovatelské služby. K nejčastějším požadavkům klientů poradny patří právě zajištění tísňové péče nebo pečovatelské služby, proto ve službách spolupracujeme často.

9. Výzkum – focus group

V této kapitole se budu věnovat popisu realizace první části výzkumu pomocí techniky focus group. V cizojazyčné literatuře se často můžeme setkat i s jinými názvy této metody, jako je například focused interview nebo focus groups discussions. Zakladatelem metody je Robert K. Meron společně s Paulem Lazarsfeldem. (Stewart, 2007) Metoda focus group je kvalitativní metoda sběru dat. Kvalitativní výzkum je výzkum, který se zaměřuje na nahlížení a interpretaci světa jednotlivci či skupinami. Dále je možné ho definovat jako výzkum, který nevyužívá statistických technik a metod. Takto prezentovaný je opozicí výzkumu kvantitativního. (Hendl, 2008)

Výzkum probíhal ve dvou fázích. První fáze (focus group, dále jen FG) se měli zúčastnit vedoucí jednotlivých služeb pilíře Asistence. Cílem diskuze bylo zjistit jejich názor a pohled na téma kompetencí sociálních pracovníků. V rámci přípravy k diskuzi jsem zpracovala plán, který uvedu níže, v podrobném rozpisu plánu setkání.

Plán FG:

Účastníci:

- Olga – manažerka pilíře Asistence
- Kateřina – vedoucí oddělení tísňové péče
- František – vedoucí oddělení Senior telefon a poradenského centra
- Já jsem zastávala roli facilitátora a zároveň jsem zastupovala oddělení pečovatelské služby, jehož jsem vedoucí

Pozn.: Původně se mělo setkání zúčastnit více lidí, ale z důvodu pandemie byl jejich počet omezen.

Facilitátor:

- Anastasiia Riabtceva

Jak budeme komunikovat? FG měla původně proběhnout formou osobního setkání. Z důvodu vládních opatření souvisejících s epidemií koronaviru jsem se rozhodla od původního plánu ustoupit a uskutečnit setkání přes Skype. Poté došlo k řadě změn v opatřeních vlády ohledně pandemie a objevila se možnost osobní schůzky. To jsem samozřejmě preferovala, neboť jsem očekávala, že diskuze bude během osobního setkání živější. Dohodnout se na termínu nebylo jednoduché, protože kromě zajištění služeb v krizovém režimu v době pandemie probíhalo i stěhování služeb piliře Asistence do jiné budovy. Přestože jsme všichni byli pracovní a časově vytížení, jsem ráda, že se nám podařilo diskuzi realizovat osobně, protože to přineslo našemu týmu úžasnou zkušenost. Zároveň jsem přesvědčená, že u každého z vedoucích, včetně mě, došlo vzhledem ke zkušenostem získaným během pandemie ke změně úhlu pohledu na sociální práci.

Jak dlouho bude setkání trvat? Time management – 2 hodiny

Úvod. Představení tématu a toho, jak bude probíhat setkání, popis časových limitů apod. - cca 5 minut

Otázky:

- 1. Jaké postoje očekáváte u člověka, který pracuje v sociálních službách se seniory?**

Jak se tyto postoje podle vašeho názoru projevují v jeho chování?

(diskuze cca 15 minut)

- 2. Jaké postoje očekáváte u zaměstnance, který pracuje v ŽIVOTĚ 90?**

(diskuze cca 15 minut)

- 3. Jaké kompetence/znalosti/schopnosti musí mít pracovník v sociálních službách/pečovatel, pracující v terénní pečovatelské službě ŽIVOTA 90?**

(diskuze cca 10 minut)

4. Jaké kompetence/znalosti/schopnosti musí mít sociální pracovník, pracující v ŽIVOTĚ 90? (diskuze cca 15 minut)

Doplňující otázky:

- Co je specifické pro práci dispečera na oddělení TP/Poradny/Senior telefon? Jaké kompetence potřebuje? (max. 25 minut)

Rozdělení na all/many/some/few. (cca 15 minut)

Každý představí svůj názor na diskuzi, výsledky a reflexe diskuze. (15 minut)

Závěr (10 minut)

Metody:

- diskuze
- brainstorming
- brainwriting

Cíl:

1. Zjistit, jak kolegové vnímají rozdíly mezi kompetencemi sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách.
2. Zjistit, jak se liší názor kolegů na kompetence pracovníků jiných oddělení.
3. Zjistit, jak kolegové vnímají rozdělení kompetencí na all/many/some/few. Jinými slovy, jaké kompetence považují za nejdůležitější a které považují za méně důležité apod.

Plán průběhu:

- Představení a vysvětlení role každého, kdo je přítomný a za jaké oddělení vystupuje (cca 3 minuty)
- Krátký popis a představení časového harmonogramu (cca 2 minuty)
- Diskuze
- Závěr

Potřebné materiály:

- 2 telefony (pro nahrání obrazu a zvuku) a diktafon (pro záznam zvuku)
- Barevné fixy (cca 10 ks) a 5 papírů formátu A 3
- Flipchart

Během FG jsem se snažila držet se plánu, ale ne všechno proběhlo podle něj. Někde se kolegové od tématu odkláněli, nebo se soustředili na podrobný popis svých zkušeností. Některé otázky a diskuze k nim zabraly méně času, a někde naopak více, než jsem plánovala. Náročným úkolem bylo pro mě plnit roli facilitátora a respondenta současně. Šlo mi o to, aby se kolegové cítili komfortně a aby byly moje role jasné i pro ně. V roli facilitátora jsem kladla otázky a zapisovala náš brainstorming na předem připravený flipchart. Využívala jsem techniky aktivního naslouchání (shrnutí, zrcadlení, dotazování apod.). Než jsem jakékoli sdělení zapsala, vždy jsem se ujistila, že zapisuji přesné znění respondentova názoru. Například pokud jsem vnímala, že po diskuzi k otázce již kolegové nemají další podněty, doptávala jsem se, jestli už k otázce řekli všechno, anebo jestli chtějí ještě něco sdělit. V případě, že už neměli co doplnit, otázku jsem uzavřela. Závěr probíhal tak, že jsem zopakovala všechny odpovědi, které u konkrétní otázky zazněly a zeptala se, zda je takto mohu zapsat na flipchart. Teprve pak následovala další otázka. Abych příliš nekřížila svou roli facilitátora a respondenta, snažila jsem se mluvit málo a dávat větší prostor ostatním kolegům. Svůj názor na kompetence pečovatелů i na další otázky jsem vždy sdělila jako poslední, a protože většinou kolegové již dříve zmínili body, s kterými jsem byla ztotožněna, často jsem se omezila na vyjádření souhlasu s některým z kolegů. V případě, že jsem nesouhlasila, nevstupovala jsem do diskuze hned, ale počkala znovu, až všichni sdělili svůj názor a teprve pak jsem vyjádřila ten svůj včetně zdůvodnění, proč například s někým nesouhlasím. Připouštím, že mé vystupování ve dvou rolích mohlo být pro kolegy náročné a mohlo nějakým způsobem ovlivňovat jejich odpovědi, ale zároveň jsem zaznamenala i pozitivní efekt především v otevřenosti a upřímnosti respondentů.

Plán, který jsem si připravila předem, mi pomohl lépe setkání moderovat a vracet kolegy k původním otázkám, nebo naopak pokračovat v dalších otázkách, když to bylo třeba. FG mi přinesla hodně zajímavých poznatků. Moc si vážím upřímnosti a otevřenosti, které kolega a kolegyně projevili během diskuse. V následující kapitole popíšu výsledky diskuze.

9.1 Výsledky FG

FG jsem nahrávala na diktafon a doslovně přepisovala všechny rozhovory. Po opakovaném přečtení záznamů jsem vypsalala oblasti kompetencí, které kolegové zmiňovali. Následně jsem provedla kódování, jehož cílem bylo zjistit četnost zmínek o jednotlivých kompetencích v rámci různých oblastí. Tabulku obsahující výsledky kódování uvádím v příloze diplomové práce. Následně jsem zformulovala názvy kompetencí a výroky, resp. otázky pro dotazníkové šetření.

Jak jsem již uvedla, nápady a klíčové pojmy, které zmiňovali kolegové, jsem zapisovala již během diskuze. Pro lepší představu uvádím nejdříve myšlenkovou mapu, která byla během setkání vypracována, a její rozbor. Pomocí mapy a záznamu rozhovorů jsem zaznamenala všechny odpovědi, které zazněly na otázky:

1. Jaké postoje (znalosti, dovednosti, schopnosti) očekáváte u člověka, který pracuje v sociálních službách se seniory? Jak se tyto postoje podle Vás projevují v jeho chování?

- Trpělivost
- Empatie
- Znalost a zájem o seniorskou problematiku
- Vytrvalost v přijímání rozhodnutí, zodpovědnosti
- Týmová spolupráce. „Týmový hráč“
- Jak umí komunikovat?
- Schopnost vyhodnocovat, kdy senior potřebuje podporu a kdy pomoc
- Schopnost naslouchání
- Speciální komunikační dovednosti (například umí komunikovat se seniorem s demencí)
- Respekt k provozu služby a k týmu

2. Jaké postoje (znalosti, dovednosti, schopnosti) očekáváte u zaměstnance, který pracuje v ŽIVOTĚ 90? „ŽIVOT 90 – značka kvality“

- Odbornost:
 - o Odbornost ve svém oboru
 - o Přesah do sociálních služeb (základní povědomí o službách a respekt k cílové skupině)
- Vyhodnocování priorit
- Time management

- Strategické myšlení
- Ztotožnění s posláním a cíli organizace

3. Jaké kompetence/znalosti/schopnosti musí mít pracovník v sociálních službách/pečovatel, pracující v terénní PS ŽIVOTA 90?

- Základní schopnost poradenství
- Znalost služeb ŽIVOTA 90
- Zájem o cílovou skupinu a seniorskou problematiku
- Odborné dovednosti odpovídající potřebám cílové skupiny
- Prevence syndromu vyhoření (zaměstnanec musí znát své limity, zároveň očekáváme podporu od vedení)
- Znalost českého jazyka na takové úrovni, aby dokázal plynule a jasně vyjadřovat své myšlenky a rozuměl ostatním (znalost jazyka s přesahem do znalosti odborných pojmů v sociální a zdravotní oblasti)
- Individuální plán (dále jen IP)
- SQSS
- (Rozdíl v pozicích. Osobnostní nastavení.)

4. Jaké kompetence/znalosti/schopnosti musí mít sociální pracovník, pracující v Životě 90?

TP

- Intenzivní adaptační období
- Komunikační dovednosti
- Kurz první pomoci
- Odolnost vůči zátěži
- Koordinace podpory
- Schopnost vyhodnocovat, kdy senior potřebuje podporu a kdy pomoc
- Psychiatrické minimum – kurz
- IP
- SQSS

ST

- Komunikační dovednosti
- Intenzivní adaptační období
- Kurz první pomoci
- Odolnost vůči zátěži
- Koordinace podpory
- Schopnost vyhodnocovat, kdy senior potřebuje podporu a kdy pomoci.
- Psychiatrické minimum – kurz
- IP
- SQSS

PS (Pečovatelská služba)

- Komunikační dovednosti
- Kurz první pomoci
- Odolnost vůči zátěži
- Koordinace podpory
- Komunikace – umí komunikovat s lidmi s demencí
- Schopnost vyhodnocovat, kdy senior potřebuje podporu a kdy pomoc
- Psychiatrické minimum – kurz
- IP
- SQSS

Poradenské centrum

- Komunikační dovednosti
- Koordinace podpory
- Schopnost vyhodnocovat, kdy senior potřebuje podporu a kdy pomoc
- Hlubší odborné znalosti
- IP
- SQSS

Uvažovala jsem nad získanými výsledky a nad body, které zazněly během diskuze. Přemýšlela jsem nad tím, jak je ukotvit do logiky australského kompetenčního modelu. První návrhy kompetenčního modelu vypadaly takto:

ALL

- **tyto kompetence musí mít všichni zaměstnanci v ŽIVOTĚ 90.**

To znamená, že se nejedná jenom o pracovníky v sociálních službách (dále jen PvSS) a sociální pracovníky (dále jen SP), ale i o řadové zaměstnance mimo obor sociální práce. Mezi ně patří například zaměstnanci, kteří pracují v účtárně nebo v oddělení marketingu. Kolegové se shodli v názoru, že zaměstnanec, který nejedná přímo s klienty, ale má za úkol například výběr zaměstnanců (HR) nebo oslovuje dárce (fundraiser), bude mít lepší pracovní výsledky, pokud bude rozumět potřebám cílové skupiny, v jejíž prospěch pracují. Dle názoru kolegů není možné pracovat v sociálních službách a nebýt v souladu s posláním organizace. Pokud mluvíme o ŽIVOTĚ 90, kolegové očekávají, že problematika seniorů není lhostejná nikomu ze zaměstnanců. Jinými slovy, ze zkušeností s cílovou skupinou a z porozumění jejím potřebám pramení přirozený respekt ke klientům.

Do této skupiny patří i noví zaměstnanci organizace, kteří jsou na začátku adaptačního období. Nejdříve jsou v roli pozorovatele a „nasávají“ atmosféru toho, jak všechno v organizaci funguje. Ovšem v každé službě se mohou trochu lišit zvyky, nastavení týmové kultury a určitých pravidel. Trvání adaptačního období nového zaměstnance ovlivňuje více faktorů. Například existence plánu adaptačního procesu zaměstnanců v organizaci, kvalita komunikace uvnitř týmu, dostatečný čas na zaučování nováčků ze strany vedoucích a samozřejmě i osobnostní rysy a psychologický profil nového zaměstnance (například zda je komunikativní typ, týmový hráč, anebo je zvyklý pracovat sám). Různí autoři se shodují, že adaptační proces trvá obvykle od jednoho do šesti měsíců (srov. Špalková, 2004, Kocianová, 2010). Tato doba se odvíjí především od složitosti a povahy pracovní činnosti, charakteristik dané organizace, zařazení jedince v organizační hierarchii, individuálních zkušeností a praxe nově příchozího zaměstnance a od kvality přípravy adaptačního procesu (Koubek, 2001).

V rovině „ALL“ jsem ze začátku vymezila následující znalosti/schopnosti/kompetence:

1. Odbornost

Fundament, na kterém organizace staví, je odbornost. Jinými slovy, předpokládá se, že zaměstnanec má odbornost jak ve svém oboru (pokud pracuje v oddělení mimo sociální služby) a zároveň má přesah do sociálních služeb. V praxi by zaměstnanec na této úrovni měl mít tyto znalosti a dovednosti:

- mít základní představy o tom, jak sociální služby fungují,
- orientovat se v problematice seniorů:
 - rozumět tomu, proč senior může potřebovat pomoc
 - chápat aktuální problémy a potřeby cílové skupiny
- mít základní představu o práci jednotlivých služeb v ŽIVOTĚ 90, dokázat je pojmenovat a popsat základní principy jejich fungování.

2. Komunikační dovednosti

Vím-umím-jednám (zřídka). To znamená, že zaměstnanec ví, jak jednat s cílovou skupinou a zná základní principy komunikace se seniorem (např. mluvit jasně, srozumitelně, pomalu, nahlas, používat srozumitelná slova a vysvětlení apod.).

3. Stáž v jiných službách ŽIVOTA 90

Nad zařazením tohoto bodu jsem delší dobu uvažovala, protože jej nemůžeme považovat za kompetenci v obvyklém smyslu. Během FG však opakovaně zaznělo, že stáž zaměstnanců v jiných službách je důležitá část adaptačního procesu nových zaměstnanců a zároveň souvisí se vzdělávacím procesem a posilováním odbornosti zaměstnanců. Osobní zkušenost s jinými službami organizace dodává kolegům možnost přesně a lépe pochopit princip fungování ostatních služeb a díky tomu může zaměstnanec snáze oslovovat potenciální zákazníky nebo doporučit klientovi vhodnou službu. Proto jsem tento bod zařadila do kompetenčního modelu, ale popsala odlišně od ostatních.

Absolvování stáže může mít následující přínosy:

- Seznámení s kolegy – kdo pracuje v jednotlivých odděleních.
- Posílení sounáležitosti s týmem – během diskuze se často objevoval pojem „týmový hráč“. Vzhledem k tomu, že práce s klienty probíhá většinou v týmu (ne individuálně), kolegové považují tento bod za nezbytný.

- Respekt k chodu a pravidlům služby a jejich akceptování – nejenom ke službě, v níž zaměstnanec pracuje, ale i k ostatním službám.

U posledního bodu bych se chtěla zastavit a na příkladu z praxe ve službě TP vysvětlit, jak je myšlen. Pracovnice dispečinku služby komunikovaly jinak s klienty, s nimiž se setkaly osobně než s klienty, s nimiž komunikovaly pouze telefonicky. Osobní zkušenost je tedy nenahraditelná. Pokud měly pracovnice možnost klienta navštívit a na vlastní oči vidět, jak vypadá, osobně poznat jeho zdravotní a další problémy (to, že špatně slyší, vidí, jak se trápí, co jej bolí, jaké má obtíže při komunikaci apod.), lépe rozuměly potřebám klienta, jeho chování či jednání. To vše motivovalo pracovnice dispečinku, aby komunikaci s klienty zlepšily. V rámci pravidelných telefonátů věnovaly klientům více času a lépe rozuměly i chování klienta v tíšňové situaci (opakované stisknutí tíšňového tlačítka apod.). Tato zkušenost platí i pro ostatní zaměstnance. Jestliže své kolegy poznám a vím, co dělají, dokážu jim i jejich práci lépe rozumět. Na základě těchto znalostí pak mohu klientovi doporučit konkrétní službu i poskytnout zdůvodnění, proč je pro něj vhodná.

MANY

Tato rovina se týká pouze PvSS a SP.

1. Odbornost

Odbornost v rovině MANY předpokládá hlubší znalosti sociálních služeb. Předpokládá orientaci ve službách na takové úrovni, že pracovník dokáže klientům poskytnout poradenství, doporučit konkrétní službu a vysvětlit princip fungování jak služeb Života 90, tak i jiných sociálních služeb.

2. Komunikační dovednosti

Vím-umím-jednám (denně).

Tento bod souvisí s předchozím bodem a předpokládá následující schopnosti a návyky zaměstnanců:

- Dokážu nejen popsat a vysvětlit základní specifika komunikace se seniory, ale aktivně využívám své znalosti a schopnosti v praxi. Zároveň znám určité techniky, které potřebuji pro svou práci (například mám absolvovaný kurz krizové intervence, nebo kurz komunikace se seniory s kognitivními poruchami, kurz psychiatrické minimum apod.).

3. Týmová spolupráce

- Tento bod předpokládá, že zaměstnanci aktivně komunikují s kolegy z jiných oddělení, vědí, kteří klienti využívají další služby Života 90 a dokážou pracovníky těchto služeb informovat o změnách ve stavu nebo potřebách klienta.

4. Stáž v jiných službách ŽIVOTA 90

- Odborná stáž v jiných službách v rozsahu minimálně několika hodin/dnů.
- Zaměstnanci dokážou klientovi popsat služby a pomoci s výběrem vhodné služby.

SOME

V této rovině působí zaměstnanec v roli mediátora pro ostatní členy týmu, obvykle pracuje na pozici zástupce vedoucího. Mohou to být SP anebo PvSS, kteří studují na VŠ nebo VOŠ a plánují se stát SP. Vystupují v roli průvodce službou pro nové členy týmu a další zaměstnance, kteří absolvují stáž ve službě, a pomáhají jim odborně růst. Všechny body v této rovině jsou ve vzájemné korelaci. Např. mentoring a kooperace předpokládají spuštění procesu korelace, což povede k odbornému růstu a obohacení obou stran a následně předpokládá postup v kompetenčních rovinách. Například zaměstnanec může přejít z roviny MANY na rovinu SOME apod.

1. Odbornost s hlubším přesahem do mentoringu:

- Pracovník zná principy fungování sociálních služeb a služeb ŽIVOTA 90 na takové úrovni, že dokáže své znalosti a zkušenosti předávat zaměstnancům na úrovni MANY & ALL.

2. Komunikační dovednosti

Vím-umím-jednám–učím (denně).

V této rovině komunikačních dovedností se předpokládá schopnost zaměstnance předávat informace a zastávat odpovědnost za edukační procesy ostatních členů týmu. Zaměstnanci dokážou předávat své znalosti a zkušenosti zaměstnancům na úrovni MANY & ALL.

3. Týmová spolupráce

Předpokládá se, že zaměstnanec má nastavené vztahy a komunikaci s ostatními členy týmu na úrovni, která vytváří důvěru na obou stranách a současně i uznání autority vyučujícího.

4. Stáž v jiných službách ŽIVOTA 90

- Předpokládá se, že zaměstnanec absolvoval stáž v jednotlivých službách v rozsahu minimálně několika dnů a ví o případných průběžných změnách ve službách.
- Může klientům pomoci zprostředkovat komunikaci s jinými službami ŽIVOTA 90.
- Aktivně spolupracuje s jinými službami ŽIVOTA 90.

FEW

V této rovině mluvíme o SP a PvSS, kteří pracují na vedoucích pozicích. Všechny následující body proto vnímáme s přesahem do manažerských dovedností.

1. Odbornost v sociálních službách s přesahem do manažerských dovedností

Kolegové se během diskuze zmínili, že od pracovníků na vedoucích pozicích očekávají následující znalosti a dovednosti:

- Strategické plánování
- Strategické myšlení
- Vyhodnocování priorit
- Time management
- Personální management

2. Komunikační dovednosti

- Vím-umím-jednám (čas od času) s klienty. Většinou vedoucí jedná s klienty pro zjištění spokojenosti s prací podřízených nebo z důvodu řešení konfliktů.
- Dokáže jednat s institucemi a vedoucími jiných služeb nebo organizací.

3. Týmová spolupráce

- Zaměstnanec spolupracuje s vedoucími jiných služeb.
- Plánuje a koordinuje spolupráci mezi službami (Například kolegové z tísňové péče potřebují pomoc s obvoláním klientů. Plánují výpomoc svých podřízených a proces kontrolují.).

4. Stáž v jiných službách Života 90

- Pracovník zná na odborné úrovni principy fungování služeb.
- Aktivně komunikuje s vedoucími služeb.
- Organizuje stáž pro členy svého týmu.
- Společně s ostatními vedoucími služeb řeší naplňování poslání organizace pomocí našich služeb.

Před formulováním názvů jednotlivých kompetencí jsem vnímala 5 rovin, které byly během diskuze často zmiňované. Jedná se o odbornost, znalost SQSS a IP, komunikace s klienty, komunikace a spolupráce s kolegy v týmu a osobní přístup k práci. Pomocí metody kódování rozhovoru jsem sledovala, jak často kolegové zmiňují tyto roviny během každé otázky v diskuzi. Během diskuze jsme probírali celkem 5 otázek. Na základě výsledků kódování a opakovaných návratů k rozhovoru jsem pak mohla vymezit názvy kompetencí, které popisují podrobně v následující kapitole.

Níže představím tabulku s výsledky kódování. Horizontální rovina souvisí s 5 sférami: 1 - komunikace s klienty, 2 - komunikace a spolupráce s kolegy v týmu, 3 - znalost SQSS a IP, 4 - odbornost, 5 – přístup zaměstnance k práci. Vertikální rovina obsahuje 5 čísel, která odpovídají každé otázce.

V této kapitole jsem uvedla výsledky, které vzešly z FG. Zároveň jsem popsala proces uvažování nad obsahovým přizpůsobením kompetenčního modelu. V následující kapitole představím kompetenční model a jeho naplnění konkrétními kompetencemi.

9.2 Kompetenční model

Na základě výsledků z FG (přepisování rozhovoru, kódování rozhovoru, využití myšlenkové mapy apod.), jsem vymezila 5 kompetencí, které zahrnují vše, o čem kolegové mluvili a co považovali za nezbytné:

1. Orientace na cílovou skupinu

Sem patří všechny body týkající se umění komunikovat s klienty, respektování seniorů a jejich potřeb, osobní přístup ke klientům apod.

2. Interpersonální kompetence

Tato kompetence předpokládá schopnost zaměstnance komunikovat jak uvnitř týmu, tak i s kolegy z jiných služeb. Na rovinách SOME a FEW předpokládá komunikaci jak s kolegy ze sociálních služeb uvnitř organizace, tak i mimo ni. Patří sem také spolupráce, mediace a edukační procesy v týmu.

3. Orientace na SQSS a IP

Znalost principů standardů kvality sociálních služeb a individuálního plánování, aktivní aplikace těchto znalostí v praxi.

4. Orientace na odborný růst

Tato kompetence předpokládá snahu a zaměření zaměstnance na získávání hlubších znalostí v oboru a aktivní přístup ke vzdělávání. Do této kompetence také spadá absolvování stáže v jednotlivých službách ŽIVOTA 90, protože v organizaci se stáž považuje za nástroj získávání odborných znalostí.

5. Pracovní nasazení

Sem patří schopnost zaměstnance samostatně pracovat s klientem, řešit akutní situace rychle a adekvátně apod.

Všechny tyto kompetence se nachází na rovinách ALL, MANY, SOME a FEW. Tyto roviny můžeme charakterizovat takto:

ALL

Této úrovni dosahují:

- Noví zaměstnanci (pouze během adaptačního období, pak přecházejí na rovinu v souvislosti s pozicí, na které pracují)
- Oddělení marketingu
- HR
- Finanční oddělení
- PvSS

- SP

Na této rovině mají zaměstnanci základní minimum kompetencí, které jsem uvedla na začátku kapitoly.

MANY

Této úrovni dosahují:

- PvSS
- SP

Na této úrovni se předpokládá, že zaměstnanci mají vzdělání v sociálních službách, nebo alespoň kurz pracovníka v sociálních službách. Na kompetence se díváme skrze znalosti, které musí mít SP anebo PvSS (Minimum – znalost zákona o sociálních službách číslo 108/2006 sb., standardů kvality sociálních služeb, etického kodexu sociálních pracovníků a principů individuálního plánování. Maximum – prohlubování odborných znalostí s ohledem na potřeby cílové skupiny a absolvování různých kurzů a školení pro zvýšení kvalifikace).

SOME

Této úrovni dosahují:

- PvSS
- SP

Zaměstnanci na této úrovni dosáhli kompetencí s přesahem do mentoringu. Mají schopnost předávat své znalosti druhým a podílí se na edukaci ostatních členů týmu. Jedná se především o zástupce vedoucího služby nebo intervizora týmu.

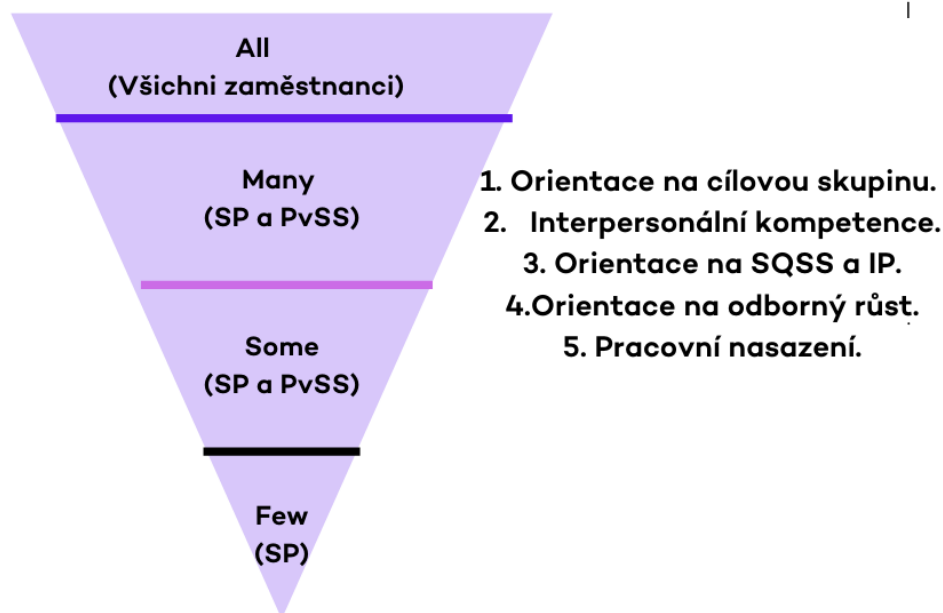
FEW

Této úrovni dosahují:

- SP

Všechny kompetence s přesahem do manažerských dovedností.

Schéma č. 17 – Kompetenční model pilíře Asistence organizace ŽIVOT 90.



Zdroj: vlastní

Výsledky získané z FG:

1. Komunikační schopnosti pracovníka a to, že klient má rád konkrétního PvSS nebo SP, neznamená a nepředpokládá automatickou odbornost a znalosti na potřebné úrovni. Například komunikace se seniory s degenerativním onemocněním nervové soustavy má svá specifika a předpokládá odborné znalosti. Jinými slovy, pokud se podíváme na výše uvedený kompetenční model, pro kvalitně odvedenou práci nestačí mít pouze kompetenci ve sféře 1, musí ji doplňovat rozvoj nebo snaha v rozvoji kompetencí ze sféry číslo 4.

2. „Noví lidé přinesou nové vidění, systém je pořád kostra.“ (citát respondenta číslo 3 z rozhovoru)

3. Všichni zaměstnanci pracující mimo sociální služby (účetárna, marketing, HR atd.) by měli mít odbornost ve dvou dimenzích:

- Odbornost ve svém oboru
- Přesah do sociálních služeb

4. Řada lidí projevuje zájem o práci v ŽIVOTĚ 90 z důvodu ztotožnění s posláním organizace. Na poradách bývá často zmiňováno, že jednou z „nefér“ výhod organizace je jméno organizace, které funguje jako značka kvality. Jinými slovy – pozitivní hodnocení organizace.

5. Stáž v jiných službách ŽIVOTA 90 má vzdělávací a poznávací účinek. Zároveň si kolegové po absolvování stáže v jiných službách více váží práce ve svém oddělení. Pečovatelé, kteří absolvovali stáž například na TP a Senior telefonu, se mi často svěřují, že obdivují kolegy, jak svou práci zvládají a že ve srovnání s nimi je pro ně práce terénního pečovatele mnohem příjemnější. Podobnou zkušenost měli i kolegové z jiných služeb.

Uvedla jsem pouze několik poznatků z diskuze pro ukázkou, že diskuze byla velkým přínosem pro mě i pro kolegy. Během diskuze byli kolegové upřímní a komunikovali otevřeně, dělili se o své zkušenosti, čehož si moc vážím. Jejich přístup mi ve velké míře pomohl kompetence pracovníků zformulovat. V následující kapitole se budu věnovat popisu realizace dotazníkového šetření a jeho výsledkům.

10. Výzkum, dotazníkové šetření

Po realizaci FG a sepsání výsledků jsem vymezila pět kompetencí, které jsem uvedla v předchozí kapitole. Po zpracování výsledků z FG bylo cílem dotazníkového šetření ověřit, zda jsou získané výsledky pravdivé. Dotazníkové šetření plnilo ve výzkumu dvě role, resp. mělo dva cíle. Prvním cílem bylo zjistit názor na kompetence v organizaci u řadových zaměstnanců, protože FG se zúčastnili pouze vedoucí sociálních služeb a manažerka pilíře, která je nadřízenou vedoucích.

Dalším cílem bylo ověřit, zda jsou výsledky vzešlé z diskuse mezi vedoucími pracovníky pravdivé. Na základě výsledků FG jsem formulovala výroky, které s kompetencemi bezprostředně souvisí. Pro formulování výroků jsem se inspirovala Bloomovou taxonomií sloves. První nápad pro vytvoření tohoto systému klasifikace vznikl během neformálního

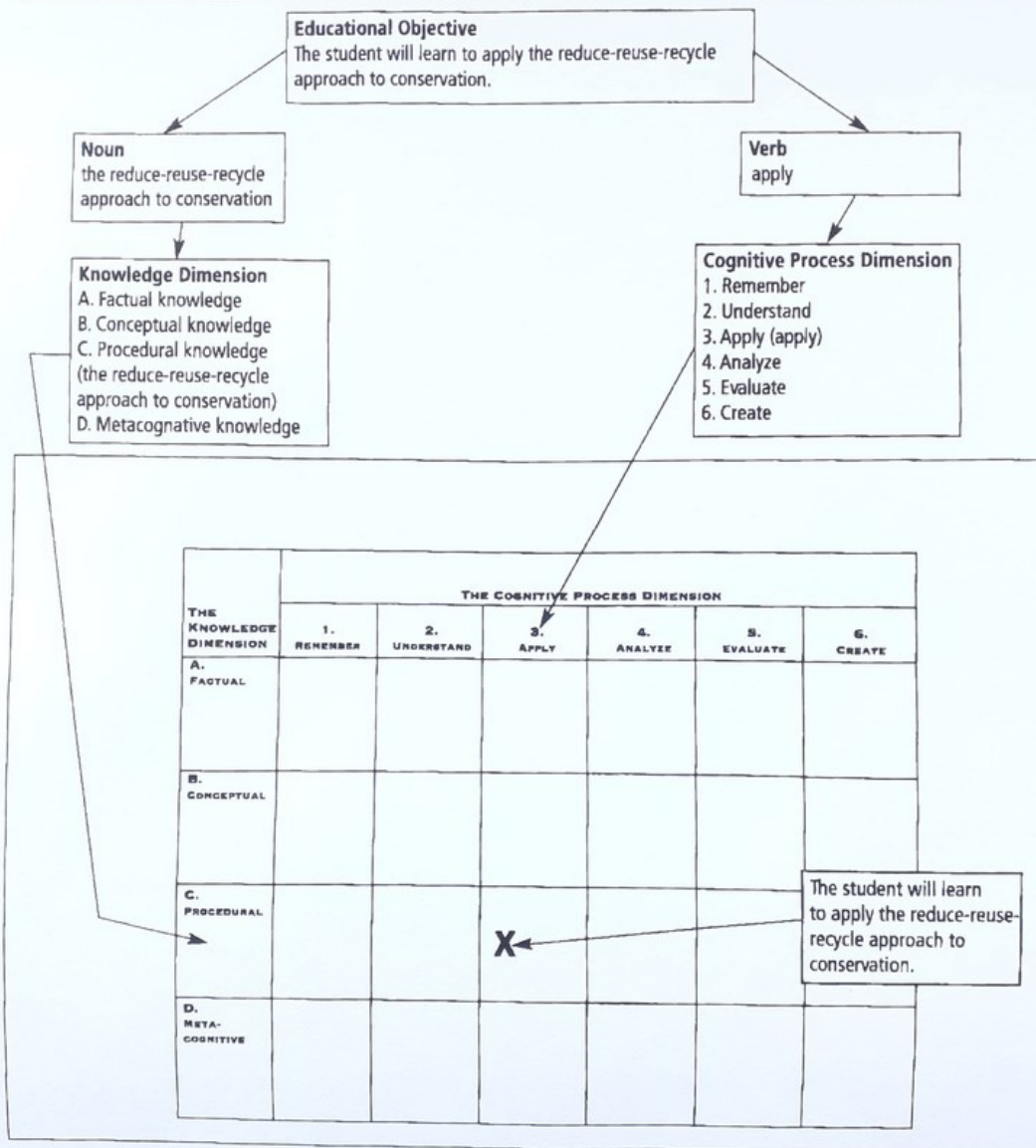
setkání vysokoškolských zkoušejících v roce 1948. Následně se účastníci diskuze shodli, že takový teoretický rámec by bylo možné získat nejlépe prostřednictvím určitého systému klasifikace znalostí. První verze struktury taxonomie vycházela z rozdělení rovin znalostí na kognitivní, afektivní a psychomotorické (Bloom et al., 1956). V roce 1956 pak byla vydána kniha s názvem „Taxonomy on Educational Objectives The Classification of Education Goals“, která podrobně tuto metodu vysvětlovala. Podle ní (Bloom et al., 1956) se taxonomie znalostí skládá ze šesti rovin neboli úrovní znalosti:

1. Znalost
2. Porozumění
3. Aplikace znalosti
4. Analýza
5. Syntéza
6. Hodnocení

Taxonomie slovesa představuje seřazení sloves, která budou odpovídat míře znalosti dle Bloomovy škály. Pro lepší znázornění principu taxonomie sloves uvádím níže schéma autorů Andersona a Kratwohla, kteří v roce 2001 přišli s návrhem revize Bloomovy taxonomie. Revize měla dvě hlavní dimenze: doménu znalostí/vědomostí (knowledge) a doménu kognitivních procesů (Anderson, Kratwohl, 2001).

Schéma číslo 18: Taxonomie.

FIGURE 3.1 HOW AN OBJECTIVE (THE STUDENT WILL LEARN TO APPLY THE REDUCE-REUSE-RECYCLE APPROACH TO CONSERVATION) IS CLASSIFIED IN THE TAXONOMY TABLE



Zdroj: Anderson & Kratwohl., 2001

Cílem dotazníkového šetření bylo uchopit míru ovládnání kompetence a zjistit, jaké místo ve škále australského kompetenčního modelu můžeme zaměstnanci přiřadit. Proto byla pro formulování výroků vybrána metoda taxonomie sloves.

Dotazník obsahuje celkem tři uzavřené otázky a 18 výroků, u nichž respondenti museli uvést na škále 1 až 6 (kde 1 = zcela nepravdivé, 6 = naprosto pravdivé), nakolik s každým výrokem souhlasí či nesouhlasí. Výroky číslo 1 až 7 souvisely s rovinou ALL. Výroky číslo 8 až 11 souvisely s rovinou MANY. Výroky 11 až 13 s rovinou SOME a zbytek s rovinou FEW. Níže uvedu kompetence a čísla výroků, které s jednotlivými kompetencemi souvisí. Vzor dotazníku, kde je možné přečíst si výroky podrobně, je uveden v diplomové práci jako příloha číslo 2.

Orientace na cílovou skupinu. Výroky číslo:

- 1
- 2
- 8
- 12

Interpersonální kompetence. Výroky číslo:

- 4
- 10
- 14
- 16
- 18

Orientace na SQSS a IP. Výroky číslo:

- 5
- 6
- 9
- 15

Orientace na odborný růst. Výroky číslo:

- 8
- 7
- 11
- 17

Pracovní nasazení. Výroky číslo:

- 3
- 12
- 13
- 11

Některé výroky odpovídají dvěma kompetencím současně, proto jsou uvedené dvakrát. V následující části představím výsledky dotazníkového šetření a následně je porovnam s výsledkem z FG a návrhem kompetenčního modelu.

10.1 Představení výsledků

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 25 zaměstnanců. Dotazník jsem vytvořila pomocí formuláře Google a rozeslala jej vedoucím služeb Tísňová péče ST a poradenské centrum s prosbou o předání pracovníkům jejich týmů k vyplnění. Připojila jsem také informaci o termínu vyplnění. Dotazník byl anonymní a jeho vyplnění dobrovolné.

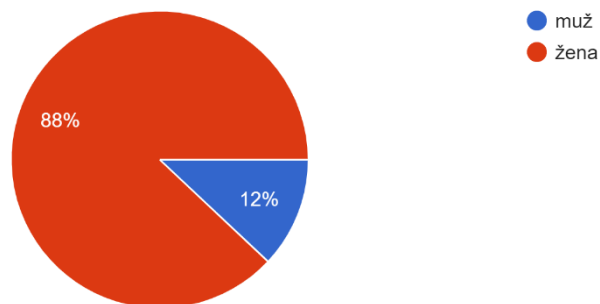
Za PS vyplnily dotazník 4 osoby, což byl kromě mě celý tehdejší tým služby. Já jsem dotazník nevyplňovala, protože ve výzkumu zastávám jinou roli. V současné době tvoří tento tým 7 zaměstnanců včetně mě.

Za TP dotazník vyplnilo pouze 7 pracovníků, což je přibližně polovina týmu. Vedoucí služby mě informovala, že účast tohoto týmu ve výzkumu je ovlivněna čerpáním dovolených. Zatím mohu pouze konstatovat, že zaměstnanci tohoto týmu se do výzkumu, zapojili ze všech služeb nejméně, což se projeví na výsledcích.

Z týmu ST vyplnilo dotazník 11 zaměstnanců, což je velký úspěch, protože v oddělení pracuje 12 zaměstnanců. A za Poradenské Centrum (dále jen PC) dotazník vyplnil celý tým, tj. 3 zaměstnanci.

Schéma číslo 19. – otázka č.1

Pohlaví
25 odpovědí

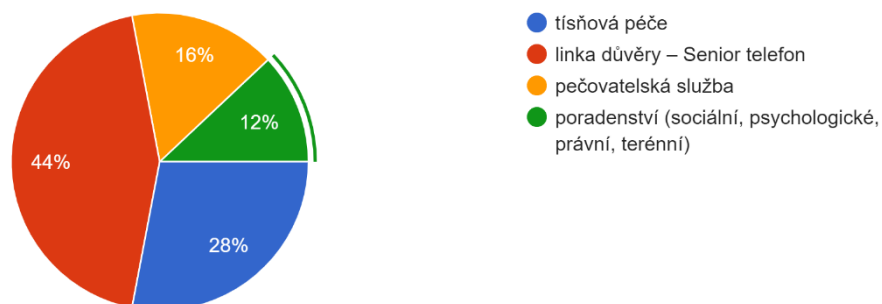


Zdroj: vlastní šetření.

Tento výsledek jsem předpokládala, protože v sociálních službách pracuje většinou více žen než mužů. Naše organizace není výjimkou. Celkově za všechna oddělení dotazník vyplnili 3 muži a 22 žen.

Schéma číslo 20. – otázka č.2

Pracujete v oddělení:
25 odpovědí

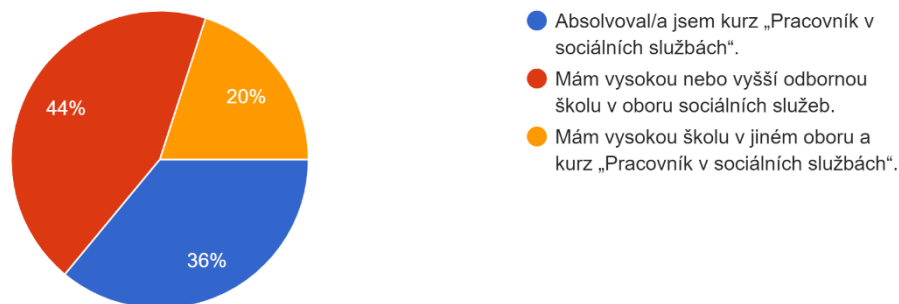


Zdroj: vlastní šetření.

Schéma číslo 21. – otázka číslo 3.

Jakou máte úroveň vzdělání v sociálních službách?

25 odpovědí



Zdroj: vlastní šetření.

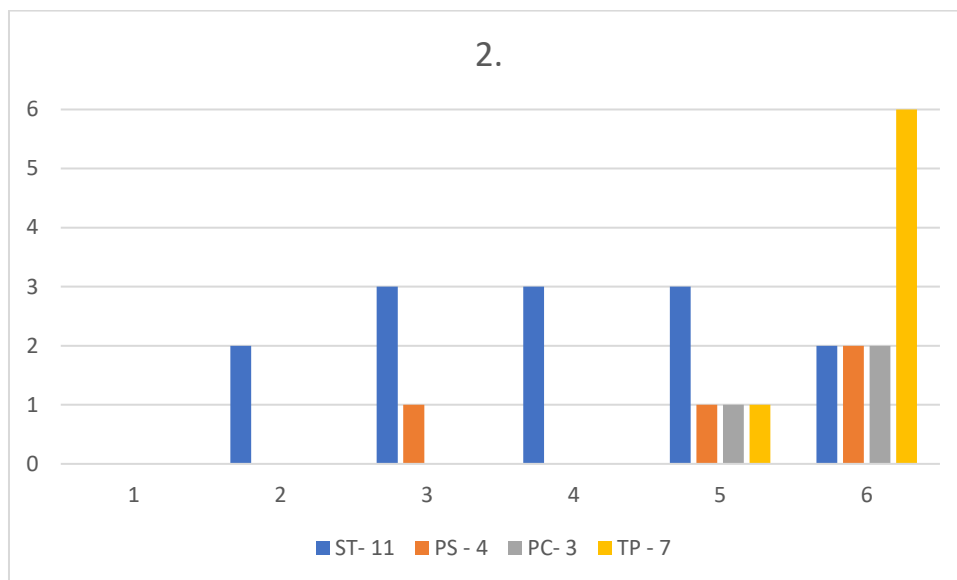
Výsledek dotazníkového šetření odpovídá výsledkům získaným ve FG. Vedoucí služeb TP a ST mě informovali o tom, že polovinu týmu tvoří SP a druhou polovinu PvSS. Následující grafy ukazují míru souhlasu či nesouhlasu zaměstnanců s jednotlivými výroky.

Za ST s výrokem číslo 1 souhlasí většina, ale 3 pracovníci z 11 souhlasí ve stupni 4, což odpovídá míře souhlasu na 60 až 70 %. Za TP souhlasí všichni, 6 zaměstnanců ze 7 souhlasí s výrokem na 100 %. Podobný výsledek je u PS a PC. V pečovatelské službě souhlasí s výrokem na úrovni 5 tři pracovníci ze čtyř. Pouze jeden zaměstnanec s výrokem spíše nesouhlasí a uvádí odpověď na úrovni 3. Z PC souhlasí s výrokem všichni tři zaměstnanci.

Vedoucí služeb mluvili během FG o tom, že neznalost cílové skupiny a jejich potřeb může vést k tomu, že zaměstnanec nemusí mít respekt ke klientům. Zní to trochu nepřirozeně, ale pokusím se to lépe vysvětlit. Jedná se o kolegy, kteří pracují v organizaci mimo sociální služby. Pokud musí komunikovat se seniory nebo nastavovat strategické plány, ne vždy je výsledek tak dobrý, jak by mohl být, kdyby lépe rozuměli problémům seniorů a specifikům komunikace s nimi. Například kolegyně pracující na TP nebo ST jsou ztotožněny s tím, že senior, který jim volá, občas mluví pomalu a trvá, než určité slovo vysloví nebo zvolí vhodný výraz. Kolegyně nedokončují větu nebo slova za něj a trpělivě čekají. Protože v tom se projevuje respekt ke klientovi. Zároveň člověk, který nekomunikuje se seniory denně a pracuje mimo sociální

služby, může být v kontaktu s klientem netrpělivý a mít tendenci dokončovat věty za seniora, protože prostě neví, že v komunikaci se seniorem se musí chovat jinak. A znalost potřeb cílové skupiny může přinést lepší porozumění a mít pozitivní vliv na komunikaci s klienty.

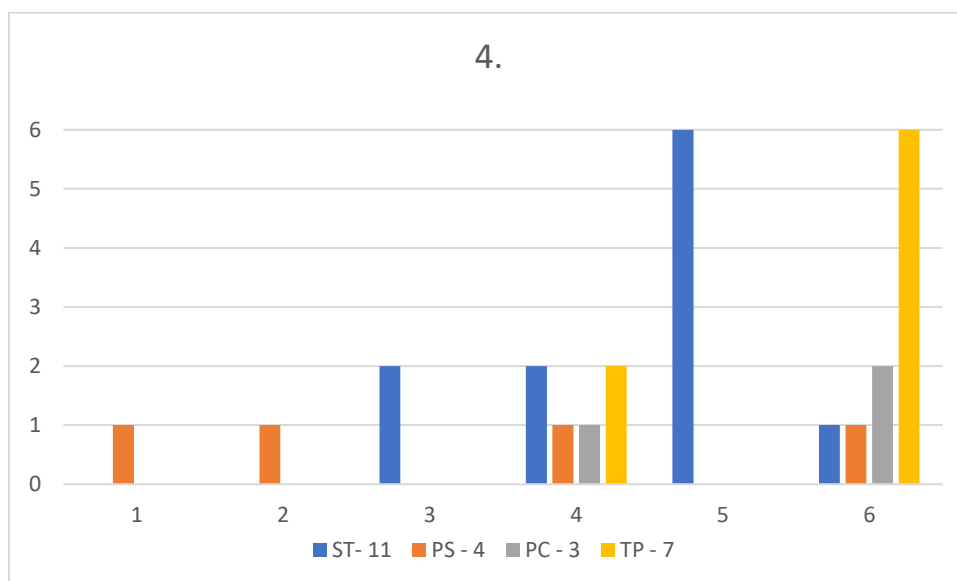
Schéma číslo 22. – výrok č.2



Zdroj: vlastní šetření.

S výrokem číslo 2 souhlasí většina kolegů z TP, PS, i z PC. Za ST většina souhlasí, pouze dva pracovníci s výrokem nesouhlasí a tři kolegové zvolili pro odpověď hodnotu 3, což znamená spíše nesouhlas. Samozřejmě bych ráda věděla, jaký je důvod jejich nesouhlasu. To ovšem nemohu zjistit, neboť dotazníkové šetření je anonymní. Zároveň je velmi zajímavé to, že část kolegů ze ST vyjádřila spíše nesouhlas (na škále zvolili hodnotu 2) a tři kolegové zvolili pro odpověď hodnotu 4, což znamená spíše souhlas. Tyto hodnoty se velmi významně liší od odpovědí na výrok č. 3, s nímž zaměstnanci většinou souhlasí (z celkového počtu 25 odpovědí je souhlasných 23).

Schéma číslo 23. – výrok číslo 4.



Zdroj: vlastní šetření.

S výrokem číslo 4 souhlasí většina zaměstnanců z TP a PC. Ale je zajímavé, že u PS je souhlas 50%, tj. 2 zaměstnanci s výrokem souhlasí a 2 ne. Odpovědi ST dávají podobný výsledek, neboť 5 z 11 zaměstnanců s výrokem nesouhlasí a 6 souhlasí. Předpokládám, že pro nesouhlas může existovat několik důvodů, např. nízké povědomí zaměstnanců o potřebnosti spolupráce s jinými službami nebo neznalost situace v jiných službách. Případně se zaměstnanci mohou domnívat, že v jiných službách nemusí být spolupráce tak důležitá jako v rámci týmu „jejich“ služby. Tento názor vychází z mé znalosti úrovně spolupráce v rámci jednotlivých týmů. Samozřejmě kolegové mohou mít i další důvody, proč s tímto výrokem nesouhlasí. Celkově s tímto výrokem nesouhlasí nízký počet zaměstnanců (5 osob z 25).

Během FG kolegové zmiňovali, jak je důležité, aby nový zaměstnanec dokázal respektovat pravidla a chod služby. Pro vedoucí služeb je velmi důležité, aby zaměstnanec byl týmový hráč.

Pro ilustraci uvedu zápis části rozhovoru z FG:

Rč1: Respekt k chodu té služby.

Rč2: K chodu té služby, k provozu.

Rč3: Ale i ten respekt k tomu týmu, protože často přichází lidé, které si myslí, že tam budou týden, a v tu chvíli se stanou lídrem toho týmu, že budou...

Rč1: Odborníkem.

Rč3: Ano. Přesně.

Rč1: Ale víš co, to je hodně o té zralosti.

Rč3: Hm, hm. (souhlasí)

Rč1: To by také potřebovalo možná specifikovat, co pod tím myslíme, jako pod tou zralostí. Že když tam přijde člověk, kterému 25 nebo 26, tak je jasný, že prostě to má v sobě, je plný nadšení, elánu.

Rč3: Ale to není nic proti ničemu.

Rč1: Když je tam úcta...

Rč1: Přesně tak, pokud je to ten člověk, kterému nemusím vysvětlovat, že funguje nějaká úcta, že se do práce chodí včas, protože existuje pracovní doba. Nebo když sám po sobě umyje špinavý hrnek, ať je nadšený za mě, jak chce.

Rč1 & Rč2: (smějí se)

Rč1: Já si jenom říkám, jasně to jsou pravidla, ale pak jsou tu zaměstnanci, které chtějí i měnit systém, víš...

Rč3: Jasně, a to určitě s tou vyzrálostí souvisí, protože jsou tady pak lidi, kterým myje hrnek jejich matka, a dívá se, že starší kolegyně v práci ve věku jejich matky to nebude dělat.

Rč1: Jasně, jo, rozumím, rozumím. Zároveň jako vnímáme, když máte mladší kolegy nebo kolegyně, tak vlastně jsem hrozně rád, že oni se podívají na to, co tady děláme, vlastně nezávisle ze začátku. Takže mi přinesou i ten nápad, jako, který pak třeba v mém týmu s intervizorama třeba zvážíme a řekneme si, jo, to je vlastně dobrý. Takže jako, že to je oboje. Anebo když to akcentuje pořad „ne, to musíme dělat jinak“ tak potom je to blbý. Jako že noví lidi přinesou nové vidění, ten systém je pořad kostra.

S výrokem číslo 5 většina zaměstnanců souhlasí. Pouze dvě kolegyně ze ST odpověděly, že s výrokem nesouhlasí (na škále vybrały hodnotu 2), jedna kolegyně z Poraden a jedna z TP vyjádřily s výrokem spíše nesouhlas (na škále hodnota 3). Celkem s výrokem nesouhlasí 4 z 25 zaměstnanců. Tento výrok mohl být pro některé respondenty poněkud nejasný a hrozilo riziko,

že si někteří respondenti představí, jak zaměstnanec svými slovy popisuje každý bod etického kodexu. Během FG jsme se však s kolegy shodli, že je důležité respektovat cílovou skupinu a jednat s klienty eticky správně a bez předsudků. Hlavní myšlenkou tedy bylo to, že zaměstnanci (mimo sociální služby) by měli alespoň jednou prostudovat etický kodex sociálních pracovníků, aby mohli lépe pochopit principy sociální práce. Například, proč vyslechneme a předáme kontakty na potřebné služby i seniorovi, který vypadá jako člověk bez domova. Nepošleme ho pryč jen proto, že vypadá jinak než většina příslušníků naší cílové skupiny. Jestliže se zaměstnanci zavazují při nástupu dodržovat etický kodex organizace a potvrzují to svým podpisem, proč by si nemohli přečíst i etický kodex sociálních pracovníků?

S výrokem číslo 6 vyjádřili nesouhlas 2 zaměstnanci, jeden ze ST a jeden z PS. Hodnotu 3, která znamená spíše nesouhlas s výrokem, označilo 5 zaměstnanců, z toho dva ze ST a dále po jednom z každého oddělení. Ostatní s výrokem souhlasí, ale ne na 100 %: Míru souhlasu vyjadřují stupněm 4, což znamená souhlas na cca 60 % nebo 70 %. Na základě těchto výsledků můžeme předpokládat, že zaměstnanci nepovažují znalost SQSS u kolegů mimo sociální služby za zvlášť důležitou. Během FG od kolegů zaznělo, že znalost principů fungování sociálních služeb na základě představy, o čem SQSS jsou, může mít pozitivní vliv na spolupráci s oddělením marketing a personalistkou. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že v této otázce se názor řadových zaměstnanců významně liší od názoru vedoucích pracovníků. Mohu předpokládat, že rozdíl v názorech může vyplývat z míry spolupráce vedoucích pracovníků se zaměstnanci mimo sociální služby (např. marketing, HR). Při pravidelné spolupráci přirozeně vznikají názorové rozdíly, což řadoví zaměstnanci nemusí vědět, neboť s kolegy mimo sociální služby do kontaktu nemusí přicházet.

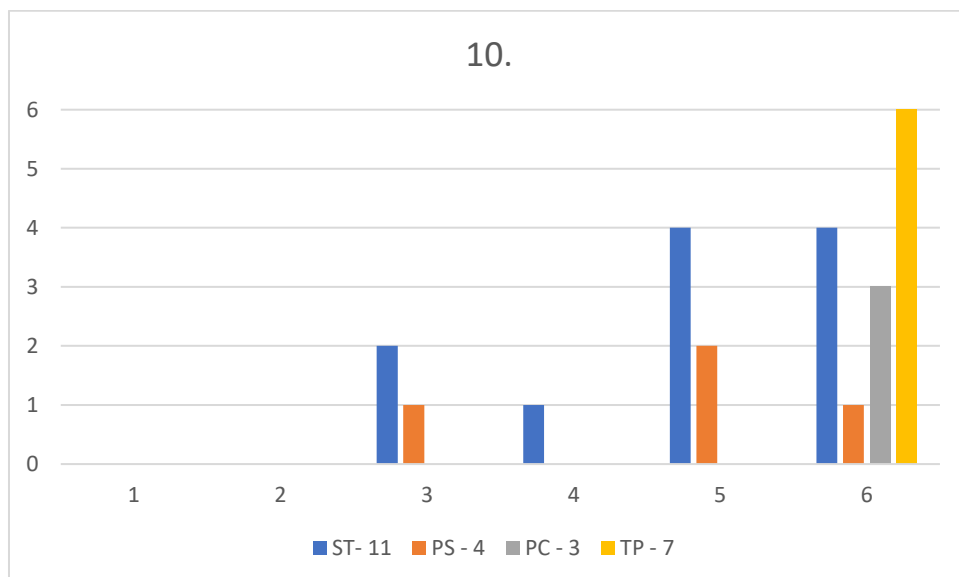
S výrokem číslo 7 souhlasí většina respondentů (21 osob z 25). Jenom 2 kolegyně ze ST, 1 z TP a 1 z PS s výrokem nesouhlasí. Stáž hraje dle názoru vedoucích služeb i většiny zaměstnanců vzdělávací roli. V kompetenčním modelu jsem zařadila stáž do kompetence číslo 4 – Orientace na odborný růst. Podrobně jsem to popisovala v kapitolách číslo 9.1 a 9.2.

S otázkou číslo 8 vyjádřil nesouhlas pouze 1 zaměstnanec z 24 (vybral míru nesouhlasu 3 - spíše nesouhlasím). Vzhledem k tomu, že skoro všichni zaměstnanci souhlasí s výrokem, mohu předpokládat, že každý z respondentů se ve své práci setkává s klienty, kteří trpí kognitivními poruchami, a uvědomuje si, že tito klienti vyžadují jiné komunikační návyky a jiný přístup.

Výrok číslo 9 stejně jako výrok číslo 8 souvisí s kompetencí číslo 3 - Orientace na SQSS a IP. Spíše nesouhlasím odpovědělo 4 zaměstnanců z 25, z nichž 3 z nich byli ze ST a jeden z

PS. S výrokem souhlasí na 100 % celý tým PC. S výrokem souhlasí také všichni pracovníci TP, přičemž 100 % souhlas vyjádřilo 5 pracovníků ze 7. U více odpovědí pozorují, že pokud někdo s výrokem nesouhlasí, bývají to 2-3 respondenti, z nichž většina pracuje na ST a jeden v PS. Mohu předpokládat, že jejich názor může být ovlivněn vzděláním. Pokud mají vzdělání v jiném oboru, které doplňuje pouze kurz pro pracovníky v sociálních službách, může to ovlivňovat jejich názor na roli SQSS a IP v práci s klienty. Každopádně, na základě většinového souhlasu s tímto výrokem je zřejmé, že většina kolegů považuje využití znalostí SQSS a IP za důležité a v praxi je využívá.

Schéma číslo 24- výrok číslo 10.

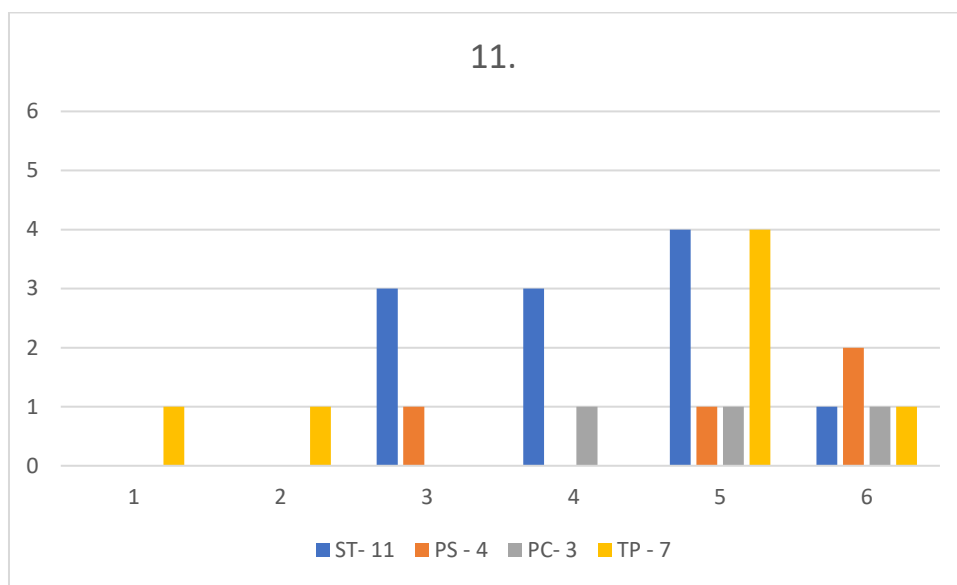


Zdroj: vlastní šetření.

S výrokem číslo 10 souhlasí všichni, kolegové z TP a PC souhlasí na 100 %. To znamená, že všichni respondenti považují komunikaci v týmu za důležitý nástroj. Pro mě osobně je zajímavé, jak se stanoviska k tomuto výroku liší od odpovědí na otázku číslo 4 (každý musí být týmový hráč), s níž nesouhlasili čtyři kolegové. Přitom jsou to body, které spolu souvisí. Domnívám se, že kvalitní a zdravé nastavení komunikace v týmu dokazuje, že zaměstnanci

fungují jako tým, což dělá z každého zaměstnance tak trochu týmového hráče. Může být to také tím, že někteří zaměstnanci mají vlastní představu o tom, kdo je týmový hráč.

Schéma číslo 25- výrok číslo 11.



Zdroj: vlastní šetření.

S výrokem 11 většina kolegů (19 z 25) souhlasí. S výrokem nesouhlasí 2 kolegyně z TP, 3 kolegyně ze ST a jedna kolegyně z PS. I přes to, že většina zaměstnanců s výrokem souhlasí, ze všech výroků je zde největší počet zaměstnanců (6 z 25), kteří s výrokem nesouhlasí. To, že 6 pracovníků nesouhlasí s výrokem, že většina projevuje zájem o odborný růst, může znamenat patrně to, že tito pracovníci vidí, že ne všichni zaměstnanci mají zájem o odborný růst. Otázkou zůstává, zda takto hodnotí situaci ve službách celkově, anebo jenom ve svém týmu. Tento výsledek nabízí možnost podrobnějšího prozkoumání této otázky.

S výrokem číslo 12 souhlasí všichni zaměstnanci. Míra souhlasu není u všech 100 %, někde dosahuje 70 %.

S výrokem číslo 13 dosahuje míra souhlasu kolegyň z TP, PS a PC 100 %. Pracovníci ST souhlasí z větší části, ale ne na 100 %. Během FG věnovali kolegové této schopnosti delší část rozhovoru, kterou sama také považují za důležitou. Pro ilustraci uvedu část rozhovoru z FG:

Rč2: To je jedno, ale jsi schopen vyhodnotit situaci, abys tu 155 zavolal.

Rč3: Ale ve chvíli, kde ti zmáčkne někdo tlačítko a tam „tady je pečovatelka, paní krvácí, nevíte, co bychom s tím měli dělat?“

Rč2: To je průšvih. A tohle pečovatel, když tam přijde do té domácnosti, tak to vidí...

Rč3: A ve chvíli, když já řeknu, zavolejte záchranku, tak mně by přišlo optimálně, že jo, zavolám ji. Tak mi řeknou, „ne“. A to je několikaminutová diskuze „a to ji nemůžete zavolat vy? Paní si Vás za to platí, proč vy jí nezavoláte záchranku? Dyt' ji můžete zavolat stejně jako já.“

Tady kolegyně uváděla svou vlastní zkušenost s některými pečovatelskými službami v ČR, protože TP poskytuje péči po celé republice a spolupracuje s velkým počtem sociálních služeb, včetně pečovatelských. S ohledem na citlivé údaje nemohu uvést přesně, o které pečovatelské služby se jedná.

Z porovnání výsledků dotazníkového šetření s FG vidíme, že názory na tento výrok se shodují u řadových zaměstnanců i vedoucích pracovníků.

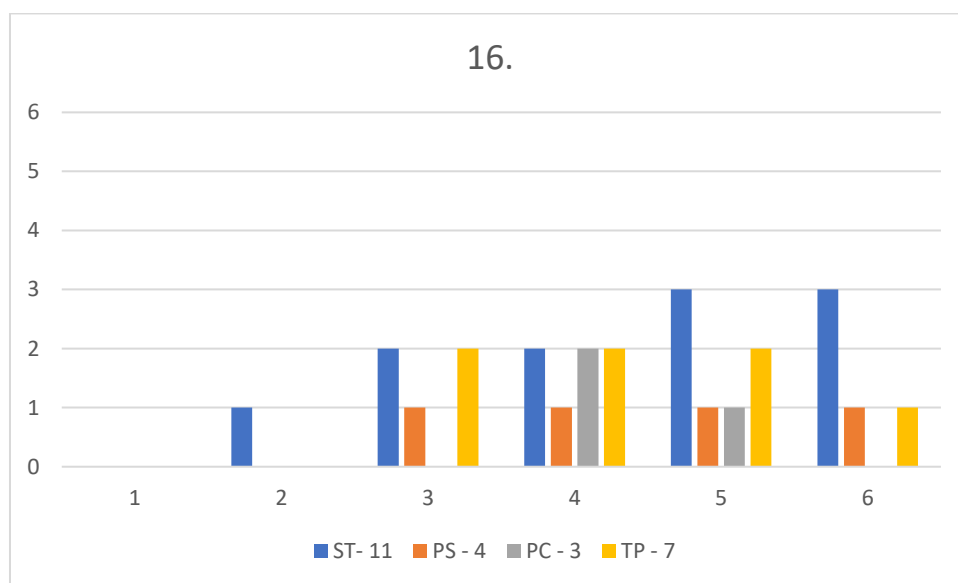
S výrokem číslo 14 většina souhlasí. Nesouhlasí jenom tři kolegyně ze ST a dvě kolegyně z PS. U PS mohu na základě osobní zkušenosti předpokládat, že pečovatelé pod mentoringem rozumí zaučování nových zaměstnanců a vysvětlení, jak funguje práce v terénu – v tom spočívá jejich role v zaučování nových zaměstnanců. Ale nemají zkušenost s jinými kompetencemi a znalostmi, které považují za nezbytnou součást adaptačního procesu nových zaměstnanců a předávám je novým kolegům osobně. Zároveň mě překvapilo, že ze ST nesouhlasí s výrokem 3 zaměstnanci. Toto oddělení má totiž podrobně vymezenou roli mentorů a všichni zaměstnanci procházejí po nástupu podobným adaptačním procesem. Předpokládám, že odpověď na tento výrok mohly ovlivnit individuální představy respondentů o tom, co je mentoring a zaučování nových kolegů. Na FG jsme s ostatními vedoucími služeb mluvili o tom, že ne každý má schopnost být mentorem a souvisí to i s odpovědností. Protože mentor musí být schopný podpořit kolegu, poskytnout mu radu ve chvíli, když kolega bude bezradný. A to vyžaduje nejenom schopnost předávání znalostí a zkušeností, ale i zodpovědnost a schopnost mentora

doprovázet méně zkušeného zaměstnance nějakou dobu, například během adaptačního období. Roli mentora může plnit i vedoucí služby, když je to potřeba.

Ve své pracovní praxi používám tuto metodu podpory často a ráda. Například pokud na poradách často zaznívá jméno téhož klienta/klientky nebo si všimnu, že nějaký případ otevíráme na každé poradě a vidím, že kolegové o něm chtějí stále mluvit, dotazují se, zda by tuto kauzu nechtěli probrat kromě porady také na příští supervizi (termíny supervize máme dopředu naplánované). Většinou s tím kolegové souhlasí. A pak většinou máme na supervizi připravený seznam témat, což je pro tým přínosem a úlevou.

S výrokem 15 souhlasí všichni až na 5 kolegů ze ST. Míra nesouhlasu kolegů ze ST mě hodně překvapila, protože v oddělení jsou jenom dvě kolegyně zodpovědné za zpracování kazuistik. Jedna z variant nesouhlasu kolegů ze ST s výrokem může být v tom, že polovina týmu se domnívá, že by kazuistiky mohla zpracovávat anebo o to mají zájem, ale nemají k tomu příležitost, protože v týmu jsou jasně dané role.

Schéma číslo 26- výrok číslo 16.



Zdroj: vlastní šetření.

S výrokem číslo 16 souhlasí většina kolegů ze služeb TP, ST a poradny. Naopak kolegové 3 z PS ze 4 s výrokem nesouhlasí. To znamená že, pracovníci tohoto týmu vnímají, že spolupráce mezi službami probíhá aktivně. A kolegové z jiných týmů to tak nevnímají. Nabízí se otázka, z jakého důvodu? Znamená to, že tým PS více spolupracuje s ostatními službami,

anebo naopak to, že s nimi nejvíce spolupracují jiné služby? I tento výrok si zaslouží podrobnější zamyšlení.

S výroky 17 a 18 souhlasí všichni a většina respondentů vyjadřuje souhlas na 100 %. Tyto výroky souvisely s manažerskými schopnostmi a kompetencemi. Na základě výsledků můžeme konstatovat, že kolegové mají shodný názor na kompetence vedoucích pracovníků. Názor řadových zaměstnanců se navíc shoduje se s názorem vedoucích pracovníků.

Zpracování výsledků dotazníkového šetření ukázalo, že většina kolegů převážně souhlasila s 15 výroky z celkových 18. S ostatními výroky také většina souhlasila, ale zaznamenala jsem vyšší počet odlišných odpovědí. Rozdíl mezi počtem zaměstnanců, kteří souhlasili a kteří nesouhlasili, byl pouze jeden nebo dva hlasy. V následující kapitole porovnám výsledky z dotazníkového šetření s kompetenčním modelem a navrhu doporučení pro vedení, jaké kroky může udělat pro implementaci kompetenčního modelu do organizace a jak nastavit proces změny, pokud je třeba.

10.2. Porovnání s kompetenčním modelem

Názory kolegů z FG a výstupy dotazníkového šetření ve většině bodů souhlasí. V současné době proběhlo stěhování pilíře a byla nastavena aktivní spolupráce mezi jednotlivými službami. Vypracování kompetenčního modelu pro pilíř je dalším krokem k jeho rozvoji. Během FG kolegové mluvili o tom, co se v současné době děje nejenom v organizaci, ale i v sociálních službách celkově. Vyjadřovali názory na současný stav i na to, co je v současné době potřeba. Některé kompetence zaměstnanci již mají, některé ne a některé se teprve rozvíjejí. Cílem zformulování kompetenčního modelu bylo sjednotit a vymezit všechny kompetence, které jsou pro výkon naší práce a v naší organizaci potřebné, a znázornit je. Idea australského kompetenčního modelu pomohla podívat se na kompetence z nového úhlu pohledu, zamyslet se nad mírou znalostí a stavem rozvoje kompetencí u jednotlivých zaměstnanců.

Během FG jsme také dospěli k zajímavému výsledku, totiž že míra ovládnutí kompetencí je popsána již v našich náplních práce, neboť každá pracovní pozice má tři úrovně (junior, senior, expert). Jinými slovy, základní nastavení kompetencí již existuje, ale s ohledem na změny a rozdělení služeb do pilířů je teď potřeba pomocí porovnání výsledků z výzkumu zjistit,

zda je nutné provádět další změny a rozhodnout, jestli se bude aplikovat a aktivně využívat kompetenční model.

Ve většině služeb jsou přesně vymezené role zaměstnanců i požadovaný rozsah znalostí. Kompetenční model pilíře může pomoci při náboru zaměstnanců, během adaptačního období, při plánování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, pro přiřazení úkolů a případně i pro plánování jejich kariérního rozvoje.

Vytvoření kompetenčního modelu pomohlo uspořádat kompetence a role zaměstnanců. Dotazníkové šetření ukázalo, že řadoví zaměstnanci většinou souhlasí s názory svých nadřízených, které zazněly na FG. V případě zájmu manažerky pilíře o aktivní aplikaci kompetenčního modelu navrhuji následující kroky pro realizaci procesu změny:

1. Realizace FG s řadovými zaměstnanci v každé ze služeb.
2. Porovnání výsledků z FG řadových zaměstnanců s výsledky FG vedoucích služeb. Na tomto základě budeme moci zjistit, v čem spočívají jsou odlišné názory a jaké jsou jejich příčiny.

(Tento krok považuji za důležitý, protože během dotazníkového šetření se ukázalo, že názory kolegů se liší v některých bodech značně. Kompetenční model nemůžeme aplikovat a měnit interní nastavení, dokud nezjistíme, z čeho rozdíly pramení.)

3. Porovnání stávajících interních dokumentů využívaných v personální oblasti (zejména pracovní náplně, hodnotící dotazníky využívané během zkušební doby a pravidelného ročního hodnocení) se SQS, s kompetenčním modelem a s výsledky z FG.
4. Představení výsledků a návrhu pro aktivní aplikaci kompetenčního modelu vedoucím jednotlivých služeb.

Předpokládám, že v průběhu této etapy bude potřeba provést určité změny v interních dokumentech a následně s těmito změnami seznámit týmy služeb na týmových poradách. Rozsah změn bude možné upřesnit až po komplexní analýze všech podkladů, které bude předcházet zjištění podrobnější zpětné vazby od řadových zaměstnanců a detailnější diskuse k některým dílčím otázkám (zejména vnímání kompetencí a spolupráce v týmu).

V tuto chvíli se pilíř Asistence nachází v prvním kroku změny. Podle Kottera se jedná o vyvolání naléhavosti změny. Formulování kompetenčního modelu pro pilíř Asistence je další etapou rozvoje. Zároveň jsem přesvědčena že změna je potřeba, protože:

- Změnil se vnitřní organizační řád.

- Služby byly rozděleny do dvou pilířů.
- Proběhla revize nastavení spolupráce mezi týmy a teď spolupráce probíhá s jinou intenzitou než dříve.
- V některých službách došlo k rozšíření týmu zaměstnanců nebo k personální obměně týmu.
- Zaměstnanci prokazují zájem o odborný růst.
- Plánujeme rozvoj služeb.
- V rámci některých služeb plánujeme rozšíření nabídky fakultativních služeb.

V aplikaci kompetenčního modelu vidím potenciál pro rozvoj pilíře a v případě, že manažerka pilíře a vedení organizace budou souhlasit s mými návrhy a doporučeními, mohu v procesu změny pokračovat. Ano, toto už je proces změny. Zatím jsem byla v roli pozorovatele a průzkumníka. Výsledky výzkumu mi daly výsledky, které mohou být využity pro zlepšení kvality poskytovaných služeb. Ale bude potřeba provést řadu změn, které by mohly být zformulovány po opakované FG s vedením a na základě výsledků FG se zaměstnanci. Jak jsem uvedla výše, už teď mohu předpokládat, že bude třeba provést změny v personálních dokumentech. Proto přináším jen doporučení dalšího postupu.

11. Shrnutí empirické části

Výsledky dotazníkového šetření, FG a návrh kompetenčního modelu jsem představila manažerce pilíře Asistence během osobního setkání. Manažerka mi sdělila, že výsledky jsou pro ni zajímavé. Komentovala rovněž některé detaily, například rozdíly v názorech ST vůči jiným oddělením. Příčiny vnímá v tom, že toto oddělení nepracuje s klienty osobně, ale anonymně a pouze prostřednictvím telefonu nebo chatu. Konzultanti sepisují záznam z každého jednání s klientem. V ostatních službách pilíře hraje osobní kontakt s klientem důležitou roli. Někteří klienti využívají více služeb, které poskytujeme. Kolegové si mezi sebou předávají informace o těchto klientech, což přispívá k lepšímu poskytování služeb. Velkou výhodou u těchto služeb je osobní komunikace. Včetně poraden, kam klienti mnohdy přicházejí opakovaně. Služba ST, dle názoru manažerky pilíře, pracuje v uzavřeném týmu a veškerá

komunikace probíhá prostřednictvím vedoucího týmu. Uvnitř týmu mají nastaven vlastní systém spolupráce a komunikace, a tak jim to vyhovuje.

Dle názoru manažerky pilíře je kompetenční model důležitý, protože dává možnost pracovat se zaměstnanci samostatně, umožňuje jim poskytnout potřebnou míru podpory a je to dobrý nástroj pro personální práci obecně. Manažerce jsem představila také návrh následujících kroků pro aktivní aplikaci modelu. Z jejího pohledu je důležité, aby do procesu změny byli zapojeni všichni vedoucí služeb. Nyní jsme ve fázi, během níž musíme kolegy připravit na implementaci kompetenčního modelu. Teprve od ledna 2021 můžeme začít dělat výraznější kroky.

Z rozhovoru s manažerkou pilíře vyplynula následující doporučení dalších kroků:

1. Představit výsledky vedoucím na poradě pilíře s tím, aby se nad nimi zamysleli, porovnali pracovní náplně svých podřízených s kompetenčním modelem i s výsledky dotazníkového šetření. Cílem je, aby se vedoucí zamysleli, nakolik výsledky odpovídají pracovním náplním zaměstnanců a zda je potřeba provést změny v interních dokumentech.
2. Poté bych se mohla se společně s manažerkou pilíře účastnit porad ostatních týmů a diskutovat s kolegy o kompetenčním modelu. Manažerka pilíře souhlasí i s realizací FG v jednotlivých týmech, pokud se ukáže, že je to účelné.
3. Následně můžeme věnovat tématu kompetenčního modelu vždy určitý čas na poradách vedoucích pilíře Asistence. Cílem je, aby všichni vedoucí vnímali důležitost modelu, jehož implementace by se měla stát součástí strategie pilíře.
4. Na základě předchozích kroků nastavíme strategii realizace procesu změny, tj. aktivní implementaci kompetenčního modelu do pilíře Asistence.

Jak jsem již zmínila, v současnosti jsme na počátku změny. Manažerka pilíře považuje změnu za důležitou a záleží jí na tom, aby ostatní kolegové začali vnímat tuto změnu jako důležitou také. Teprve pak můžeme přejít k druhému kroku – dle Kottera je to sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny.

Empirická část diplomové práce byla rozdělena na tři bloky. První z nich zahrnovala představení služeb pilíře v kapitolách číslo 8. až 8. 4. Další část představuje popis výzkumného procesu pomocí metody FG v kapitolách 9. až 9.2. Věnovala jsem se zejména procesu přípravy na FG, jejímu průběhu a rozboru získaných výsledků. Třetí část v kapitolách číslo 10. až 10. 2. popisuje dotazníkové šetření.

Empirická část práce navazuje na teoretickou část. V empirické části jsem vycházela z témat popsaných v části teoretické (Osm kroků dle Kottera, organizační struktura, kompetenční model atd.) Zároveň jsem popisovala a analyzovala výsledky získané pomocí FG a dotazníkového šetření. Dotazník pro řadové zaměstnance jsem zpracovala ve speciálním formuláři Google a respondenti jej mohli vyplňovat on-line. Tento způsob jsem považovala pro respondenty za nejpohodlnější. Zároveň jsem dbala na to, aby dotazník nebyl příliš dlouhý, aby na jeho vyplnění stačilo maximálně deset minut času. To se mi podařilo a získala jsem od kolegů pozitivní zpětnou vazbu.

Vypracování celé empirické části předcházelo zpracování dílčích podkladů a dokumentů, které jsem vytvořila mimo diplomovou práci. Následně byly některé z těchto materiálů přidány do textu empirické části, některé uvedu v přílohách a z některých jsem uvedla pouze výsledky (grafy, tabulky apod.).

Závěry prvních dvou částí výzkumu (FG, dotazník) posloužily jako podklad pro adaptaci australského kompetenčního modelu do prostředí konkrétní organizace. Aplikace doporučení v praxi je spojena s teoreticky popsanými fázemi změny. Rozhovor s manažerkou pilíře měl ověřit zásadní předpoklad, a to vědomí naléhavosti změny u klíčového stakeholdera. Respondentka v rozhovoru vyjadřovala zájem o výsledky šetření a aplikaci doporučení jak ve verbálním projevu (kompetenční model je důležitý, protože dodává možnost pracovat se zaměstnanci samostatně, umožňuje poskytnout zaměstnancům potřebnou míru podpory a je to dobrý nástroj pro personální práci, který můžeme využít), tak i neverbální formou (aktivní diskuze nad výsledky dotazníkového šetření a vyjádření zpětné vazby, návrhy na první kroky změny). Z uvedeného lze usuzovat, že v organizaci jsou předpoklady pro úspěšnou implementaci modelu.

Závěr

Během svého studia jsem veškeré seminární práce propojovala s vlastní praxí. Věnovala jsem se sledování různých procesů změny a každá seminární práce byla pro mě přínosem. Diplomová práce měla podobný záměr. Cílem bylo napsat práci nejenom za účelem ukončení studia, ale především pro můj odborný růst a praktický přínos pro organizaci, ve které pracuji. Věřím, že obě úrovně záměru se mi podařilo naplnit.

Teoretická část byla pro mě myšlenkovou mapou. Nepsala jsem ji postupně po kapitolách, ale neustále jsem ji doplňovala a zkoumala různé souvislosti. Pokaždé, když jsem některou část považovala za dokončenou, podařilo se mi najít další zajímavý materiál nebo názor. Kompetenční modely představují velmi zajímavé téma, především díky tomu, že neexistuje jediná správná odpověď, resp. jeden univerzálně aplikovatelný model. Každý autor nahlíží téma z jiného úhlu. Jsem ráda, že jsem si troufla využít i odborné zdroje ve francouzštině. I když ji zatím neovládám na komunikativní úrovni, znala jsem klíčové pojmy v angličtině, což mi pomohlo najít zajímavé francouzské zdroje, které ovlivnily empirickou část mé práce, inspirovanou mimo jiné i Le Boterfovým konceptem. Nešlo mi ovšem jen o používání výrazu „aktivně aplikovat“. Protože se ztotožňuji s Le Boterfovým názorem, že nestačí nějaké znalosti mít, ale zaměstnanec je musí denně aplikovat v praxi, zohlednila jsem jej i při formulování výroků pro dotazníky šetření.

Co se týče cílů výzkumu, trůfám si říci, že jsem je naplnila také. Přinesly mi více zajímavých zjištění, než jsem původně čekala. Výzkum mi pomohl podívat se na vlastní práci i na práci kolegů z nového úhlu. Zároveň nemohu ještě jednou nezmínit, že tolik informací a výsledků jsem získala jenom díky otevřenosti kolegů, jejich podpoře, ochotě a důvěře. Viděla jsem snahu a zájem o zlepšení kvality poskytování služby a zvědavost. Což považuji za klíčové body. V organizaci, v níž není zájem o rozvoj a změnu, by výsledky mohly dopadnout jinak.

Tato práce obsahuje mé znalosti a zkušenosti. Aplikace navrženého kompetenčního modelu se bude odvíjet od následného zájmu kolegů. Uvedla jsem zde doporučení a návrhy na následnou změnu i krátkodobý plán, který by mohl ovlivnit výkon práce kolegů. A doufám, že se mi podaří realizovat plán, který jsme se nastavily společně s manažerkou pilíře Asistence. Zatím mohu říci, že proces realizace změny je dlouhodobý. Původně jsem očekávala, že se pomocí výzkumu posunu v procesu změny dále. S každým výsledkem jsem se však posouvala nejen dopředu, ale i více do hloubky. Věnovala jsem práci dost času a vím, že nás spolu s kolegy

ještě hodně práce čeká. Tato zkušenost však byla pro mě zajímavá a vážím si toho, že jsem měla možnost psát diplomovou práci o organizaci, ve které pracuji.

Seznam použité literatury

1. ANDERSON, Lorin W; Krathwohl, Davis R. A Taxonomy for Learning. Teaching and Assessing. Addison Wesley Longman, Inc, 2001. ISBN 0-8013-1903-X .
2. ARMSTRONG M., „Personální management“. Grada Publishing - 1999. ISBN 8071696145
3. ARMSTRONG M. „Řízení lidských zdrojů“. Praha: Grada Publishing. -2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů Praha, Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. BLOOM, Benjamin S. Taxonomy of Educational Objectives The Classification of Education Goals. Handbook I: Cognitive domain. 1. vydání. New York: David McKay Company, Inc., 1956. 207 s. ISBN-13: 978-0582280106
6. ČERVENÁ V., FILIPEC J., HAVLOVÁ F., HOLUBOVÁ V., CHURAVÝ M., KROUPOVÁ L., MACHAČ J., Slovník spisovné češtiny. Academia, Praha 2012. ISBN 978 – 80- 200 – 1446 – 7.
7. DRUCKER Peter F., „Managing Oneself“. ISBN-13: 978-1422123126
8. DĚDINA, J., & ČEJKA J. „Management a organizování podniku v podmínkách globalizace“. Praha: Brabapress – 1999. ISBN 80-9027160X
9. GAVRILUK N.E. (Гаврилюк Наджие Энверовна), „ПРОФЕССИОНАЛИЗМ СОЦИАЛЬНОГО РАБОТНИКА: АКТУАЛЬНОСТЬ И РЕАЛЬНОСТЬ“.
10. HENDL, J. 2008. „Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace“. Praha: Portál 2016. ISBN 978-80-2620-982-9
11. HRONÍK František. Vedení lidí v praxi. Vyd. 1. - Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2
12. HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007a. ISBN 978-80- 247-1457-8.
13. HRONÍK, František, 2007b. Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4 14.

14. KUBÍČKOVÁ Lea, RAIS Karel „Řízení změn ve firmách a jiných organizacích“. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 8024775980
15. KOTTER J.P, Holger Rathgeber. „Náš Ledovec se rozpouští“. HARVARD BUSINESS SCHOOL
16. KOTTER J.P, „Vedení procesu změny“. Praha - 2015. ISBN: 978-80-726-1314-4
17. KOTTER J.P „Vědomí naléhavosti změny“. Praha - 2015. ISBN 978-80-7261-193-5
18. KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 2010. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
19. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 2001. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
20. KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ, 2004. Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
21. PRUNKER Vítězslav., „Manažerské dovednosti“. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4 (e-kniha)
22. MATOUŠEK, Oldřich. Slovník sociální práce. Vyd. 2., přeprac. Praha: Portál, 2008, s. 142. ISBN 978-80-736-7368-0.
23. MATOUŠEK, Oldřich. Pavla Kodymová, Jana Koláčková (eds.). – Vyd. 2. – Praha : Portál, 2010. – 352 s. ISBN 978-80-7367-818-0 (váz.)
24. MERCIER, C., BROSSEAU G., & GROUPE D'EXPERTS. Référentiel de compétence des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux 2012 (réédition 3e trimestre 2012) ISBN-13 978-2-920215-39-9 Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012 Bibliothèque et Archives Canada, 2012
25. STEWART, D. W., P. N. SHAMDASANI, and D. W. ROOK. 2007. „Focus groups: theory and practice,“ 2nd edition. Thousand Oaks: SAGE Publications. Online ISBN: 978412991841.
26. SHALOM H. SCHWARTZ. „An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values“. s. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.

Copyright © 2012 International Association for Cross-Cultural Psychology. All Rights Reserved. ISBN 978-0-9845627-0-1

27. ŠPALKOVÁ, D. Personální management. 2004. Brno: Masarykova univerzita. 120 s. ISBN 80-210-3502-1.

Seznam použitých internetových zdrojů:

1. Ganttův diagram. online] [cit. 6. 3. 2020] Dostupné z:

<https://lorenc.info/3MA381/ganttuv-diagram.htm>

2. Chechak D., The Roles of a Social Worker [online] [cit. 26. 2. 2020]. Copyright © 2020 Scribd Inc. Dostupné z: <https://www.scribd.com/doc/7852257/The-Roles-of-a-Social-Worker>

3. Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326. [online] [cit. 4. 3. 2020].

Dostupné z https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/34099/mod_resource/content/1/Man%20T-13%20Organiza%C4%8Dn%C3%AD%20struktury%20prezentace.pdf

4. KOTTER J.P, 8 Steps to Creating Change. online] [cit. 6. 3. 2020] Dostupné z:

<https://heighteneddevelopment.com/wwwheighteneddevelopmentcom8stepstocreatingchange/>

5. La boucle d'apprentissage expérientielle adaptée de Le Boterf- [online] [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/figure/La-boucle-dapprentissage-experientielle-adaptee-de-Le-Boterf-2000-p-119_fig9_274900017

6. LE BOTERF GUY, CONSULTANCY SERVICE [online] [cit. 2. 5. 2020] Dostupné z:

<http://www.guyleboterf-conseil.com/Anglais/firm.htm>

7. ManagementMania – profesionální znalostní sociální síť pro business managementmania.com. Copyright © 2011-2016. [online] [cit. 26. 2. 2020], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetencni-model>

8. ManagementMania – profesionální znalostní sociální síť pro business managementmania.com. Copyright © 2011-2016. [online] [cit. 4. 3. 2020], [online] [cit. 12. 07. 2020].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>

9. National Professional Development Framework for Cancer Nursing in New Zealand [online] [cit. 2. 3. 2020] Dostupné z:

https://is.muni.cz/el/1422/podzim2012/MV502K/um/org_struktury_bez_obrazku.pdf

10. Organizační struktura sociální služby Domov se zvláštním režimem Domov se zvláštním režimem, U Lesíka 3547/11, 669 02 Znojmo. [online] [cit. 13. 07. 2020] Dostupné z:

<https://www.cssznojmo.cz/index.php/sluzby/domov-se-zvlastnim-rezimem>

11. Organizační struktura Charity Ostrava. [online] [cit. 13. 07. 2020] Dostupné z:

<https://ostrava.caritas.cz/o-charite-ostrava/>

12. Palliative Care Competence Framework. Palliative Care Competence Framework Steering Group. (2014). [online] [cit. 9. 3. 2020]. Dostupné z: https://aiihpc.org/our_work/education/competence-framework/

13. Practice Standards and Competencies for the Specialized Oncology Nurse. [online] [cit. 9. 3. 2020]. [online] [cit. 2. 3. 2020]. Dostupné z: https://cdn.ymaws.com/www.cano-acio.ca/resource/resmgr/standards/CONEP_Standards2006September.pdf

14. Profesní standard №677 Ministerstva práce a sociální ochrany Ruské federace

[online] [cit. 31. 3. 2020]. Dostupné z: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/136>

15. Qu'est-ce qu'un professionnel compétent ? Prodageo, 2013. (10 juillet 2013 — jackdub).

[online] [cit. 2. 5. 2020].

Dostupné z: <https://prodageo.wordpress.com/2013/07/10/quest-ce-quun-professionnel-competent/>

16. Ruské noviny Izvestija. Autorky článku Анастасия Алексеевских (Anastasiia Alekseevskich) Анна Каледина (Anna Kaledina). [online] [cit. 31. 3. 2020]. Dostupné z: <https://iz.ru/news/607105>

17. Výkladový slovník anglického jazyka - dictionary.cambridge.org, Cambridge University Press 2020. [online][cit.25.2.2020], [online] [cit.27.02.2020]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competence>

18. Výkladový slovník anglického jazyka - macmillandictionary.com , Macmillan Education Limited 2009–2020. [online][cit.25.2.2020], [online] [cit. 18. 3. 2020].

Dostupné z: <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/core-competence>

Interní dokumenty a zdroje organizace ŽIVOT 90.

1. ŽIVOT 90 TP. [online] [cit. 31. 3. 2020].

Dostupné z: <https://www.zivot90.cz/cs/asistence/tisnova-pece>

2. ŽIVOT 90 TP. [online] [cit. 31. 3. 2020].

Dostupné z:https://www.zivot90.cz/upload/files/informace_o_tisnove_peci.pdf

3. ŽIVOT 90 PS. [online] [cit. 1. 5. 2020].

Dostupné z: <https://www.zivot90.cz/cs/asistence/pecovatelska-sluzba>

4. SQSS TP, PS, ST.PC.

Seznam zkratk

FG – Focus group

IP – Individuální plán

PC – Poradenský Centrum

PS – Pečovatelská Služba

PvSS – Pracovník v sociálních službách

ST – Senior Telefon

SQSS – Standardy Kvality Sociálních Služeb

SSSC – Scottish Social Services Council

TP – Tísňová péče

Příloha číslo 1. Projekt diplomové práce

Fakulta humanitních studií

Univerzita Karlova

Katedra řízení a supervize v soc. a zdrav. org.

PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno studujícího: Anastasiia Riabtceva

OČ studenta: 53538182

Rok imatrikulace na katedře: 2018

1. Předběžný název diplomové práce

Design procesu změny – aplikace kompetenčního modelu do organizace sociálních služeb pro seniory – inspirace australským modelem.

2. Formulace a vstupní diskuse problému.

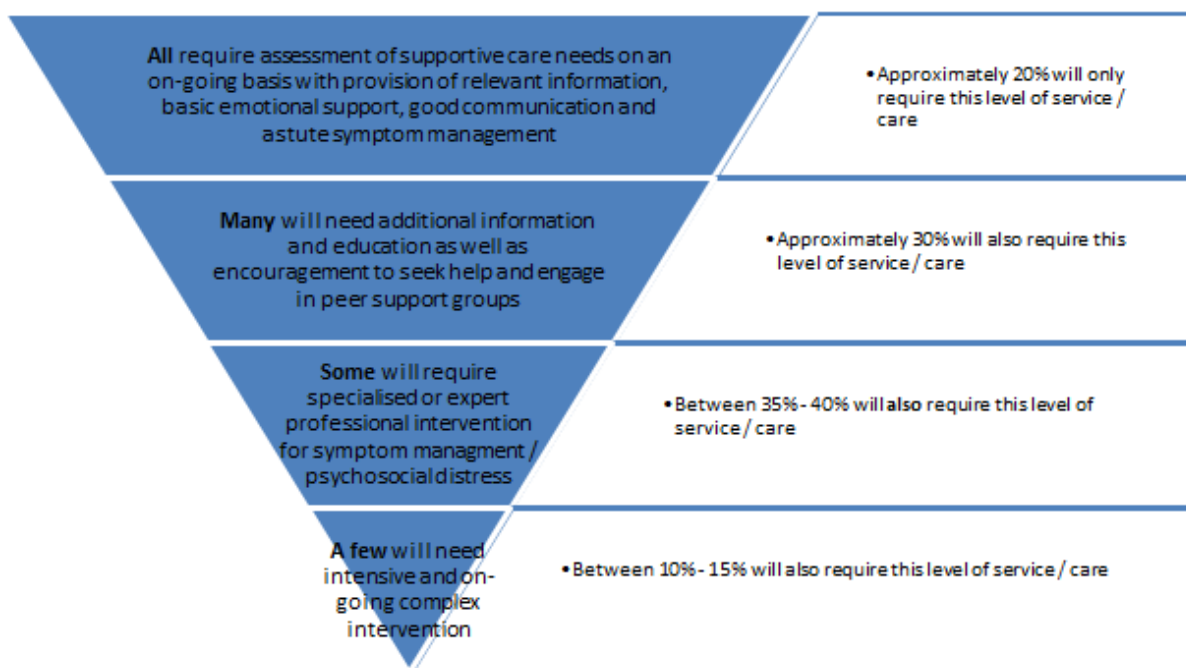
Pojem kompetence v dnešní době je často využívaný především v oboru personalistiky. Macmillanův anglický výkladový slovník definuje kompetenci (competence) jako schopnost vykonat něco uspokojivě nebo efektivně. Původně toto slovo pochází z latinského jazyka (competence) a jeho vyznám je vhodný, přechodný, náležitý. Pojem kompetence je aktivně využíván i v dnešní době zejména v oblastech managementu a personalistiky. Manažeři se zajímali o vymezení přínosu z kompetenčních modelů i v minulosti. V roce 1973 Mintzberg ve své publikaci „Povaha manažerské práce“ se zaměřoval na to, co manažer dělá. V roce 1982 Boyatzis uvedl do manažerské praxe kompetenční model, kde popsal podobná očekávání od kompetencí jako od vlastností neboli rysů, které jsou na situaci zcela nezávislé. Pro rozvoj pojmu kompetence v sociální práci byl důležitým dokumentem britský dokument CCETSW, kde byly popsány požadavky pro získání diplomu v sociální práci. Tento dokument byl zároveň jedním z impulzů pro vytvoření kompetenčního modelu v roce 1997 pro sociální pracovníky, který popisuje Havrdová ve své knize „Kompetence v praxi sociální práce“. Tento model představuje šest základních kompetencí:

- 1) rozvíjet účinnou komunikaci,
- 2) orientovat se a plánovat postup,
- 3) podporovat klienta a pomáhat mu k soběstačnosti,
- 4) zasahovat a poskytovat služby,
- 5) přispívat k organizaci práce,
- 6) odborně růst.

Kompetenční modely se obvykle zaměřují na vybranou profesi (srov. kompetence sociálních pracovníků), případně na funkci v org. struktuře (manažerské kompetence). V dokumentu „Palliative Care Competence Framework“ , který byl zpracovaný v Irsku v roce 2014 se

popisuje podrobně kompetence všech odborníků, které pracují s cílovou skupinou. Tento kompetenční model vychází z Australského kompetenčního modelu, který měl svůj vývoj. V letech 2006–2012 v Austrálii, Irsku, Kanadě a Novém Zélandu odborníci pracovali na vytvoření kompetenčního modelu pro zdravotní sestry pracující s pacienty s onkologickým onemocněním. První popis kompetencí zdravotních sester byl publikovaný v Kanadě v roce 2006 v dokumentu „Oncology’s Practice Standards and Competencies for the Specialised Oncology Nurse“. Následují definování a vytvoření kompetenčního modelu (Competence Framework Model) vznikl v Austrálii - „Australian cancer nursing framework“ a byl publikovaný v roce 2009. V roce 2012 The Irish National Cancer Control Programme’s vydala dokument „Strategy and Educational Framework for Nurses Caring for People with Cancer in Ireland“. V stejném roce Ministerstvo zdravotnictví v Novém Zélandu publikovalo „The New Zealand Nephrology Nursing Knowledge and Skills Framework by the Nursing Advisory Group, Renal Society of Australasia“. Předchůdcem toho to dokumentu byl „Health’s National Professional Development Framework for Cancer Nursing in New Zealand“ v roce 2009. Každý s těchto dokumentů spojuje kompetenční model, který má název „Professional Development Model for nursing in cancer control“. Na základě tohoto dokumentu v Irsku v roce 2014 byl publikovaný kompetenční model pro organizaci, poskytující paliativní péči.

Australský kompetenční model pomáhá strukturovat klíčové kompetence pro zaměstnance takovým způsobem, že se vytváří kompetenční základ, neboli vzorek, který dokáže vystihnout potřeby většího počtu klientů a bude pro většinu z klientů vyhovující. Jako je například uvedeno v dokumentu kompetenčního modelu z Irska, každý tým pracovníků (sociální pracovníci, psychologové a zdravotníci) mají vlastní strukturovanou škálu kompetence, které vychází ze základu kompetence pro zaměstnance, pracující v paliativní péči. Australský kompetenční model umožňuje lépe využívat zdroje organizace a zároveň přispívá k tomu, aby klientům byly poskytnuty služby kvalitně a na stejné úrovni.



(EdCaN professional development model).

Ve své diplomové práci se budu zaměřovat na aplikaci Australského kompetenčního modelu do organizace, která pracuje se seniory a jejich blízkými. Model pracuje s potřebami cílové skupiny a pomáhá strukturovat klíčové kompetence pracovníků různých profesí. Tento model pomůže se podívat na kompetence zaměstnanců v sociálních službách z jiného úhlu pohledu a zjistit na jaké úrovni v současné době se nacházejí kompetence sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách pracujících v této organizaci.

3. Výchozí a předpokládaná cílová situace.

Od ledna 2019 nezisková organizace Život 90 zažila velké změny: rebranding, výměna týmu na některých odděleních, změna ředitele, nastavení firemní kultury, změna organizační struktury. Tyto změny byly vyvolány dobou a změnou potřeb zákazníků. Nový vnitřní řád v organizaci rozdělil sociální služby na dva pilíře Asistence a Komunity. Do pilířů Komunity spadají služby, které organizace poskytuje v domě Potrus. Služby pilířů asistence orientovaný na pomoc klientům v terénu a do těchto služeb patří:

- oddělení tísňové péče
- linka důvěry - senior telefon
- pečovatelská služba

- poradenství (sociální, psychologické, právní, terénní.)

Během posledního půlroku se oddělení tísňové péče pilířů asistence setkala s poměrně častou výměnou personálu. Tým investuje hodně času na zaučování nových zaměstnanců, kteří odcházejí hned po zkušební době. Přes to oddělení linky důvěry, která také pracuje ve směnném provozu a platové ohodnocení zaměstnanců je skoro stejné, dokáže vždy rychle obsadit volnou pozici a má vytvořený stabilní tým. Dalším problémem, se kterým se setkávají zaměstnanci, je poměrně velký nárůst klientů s kognitivními poruchami. Při spolupráci s pečovatelskou službou, se zjistilo, že klient s kognitivní poruchou v kritické situaci nedokáže zmačknout tísňové tlačítko, protože neví, že ho má. Zároveň, v případě, když pečovatelky pravidelně připomínaly klientovi tlačítko, klient ho dokázal ve většině případů použít. Také během posledního půlroku, se začala nastavovat aktivní spolupráce mezi odděleními, na základě zjištění, že několik oddělení mohlo mít stejné klienty a nebyly o něm stejné informace, jako jsou například problémy klienta s alkoholem, kognitivní onemocnění nebo výrazné zhoršení zdravotního stavu, které mohlo zřetelně ovlivnit poskytování služby. Řád změn v organizaci ovlivnil práci oddělení a primárním cílem pilíře je nastavení spolupráce takovým způsobem, aby oddělení fungovala, jako jediný organizmus, který dokáže poskytnout klientům rozsáhlou podporu. Zároveň dochází k rozšířením potřeb klienta a z důvodu nárůstu klientů s kognitivními poruchami, se předpokládá, že zaměstnanci by měli mít větší spektrum znalostí a dovedností.

Cílem mé diplomové práce je najít odpověď na otázky:

Jaká je žádoucí struktura kompetencí pracovníků pilíře asistence organizace Život 90 ve struktuře dané australským kompetenčním modelem?

Do jaké míry odpovídají stávající kompetence pracovníků pilíře asistence Život 90 žádoucí kompetenční struktuře?

Jaké změny pomohou zajistit a udržet vysokou míru shody kompetencí pracovníků s kompetencemi obsaženými v modelu?

4. Vymezení teoreticko-metodologického přístupu

Zaměřím na vymezení pojmů kompetence v sociální práci, kompetence pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků, existující kompetenční modely a řízení kvality služby prostřednictvím kompetencí pracovníků.

Druhá část bude zaměřená na design změny a její aplikaci. Jak jsem uvedla výše, zaměřím se na přizpůsobení Australského kompetenčního modelu pro podmínky sociálních služeb v ČR. Využiji existující modely kompetencí, stávající popisy pracovních pozic organizace, standardy kvality a metodiky jednotlivých služeb a kazuistiky náročných případů. Dále pomocí kvalitativní metody sběru dat s využitím techniky focus grup, jejímž zakladatelem byl americký sociolog Robert King Merton, proběhnou rozhovory s vedoucími služeb pilířů Asistence a manažerkou pilíře, dále pak s vybranou skupinou pracovníků služeb.

Pro zjištění stávajícího stavu osvojení kompetencí provedu sběr dat formou hodnotících a sebehodnotících dotazníků. Osloveni budou sociální pracovníci pilířů asistence těchto služeb:

- oddělení tísňové péče
- linka důvěry - senior telefon
- pečovatelská služba
- poradenství (sociální, psychologické, právní, terénní.)

Pomocí dotazníků plánuji zjistit, jaké kompetence zaměstnanec v současné době má, jaké potřebuje rozvíjet. Na základě zjištěných výsledků (model – sebehodnocení – hodnocení) budu identifikovat největší odchylky a připravím návrh změn v oblasti personálních procesů, zejm. v oblasti náboru a výběru a v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků a plán jejich implementace.

5. Předběžná bibliografie k tématu

ARMSTRONG, Michael. 2015. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DENZIN, Norman K., Yvonna S. LINCOLN. 1994. Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications. 643 s. ISBN 0-8039-4679-1.

CHAPPARO, C., & RANKA, J. (1997). Towards a model of occupational performance: Model development. Occupational Performance Model (Australia).

HAVRDOVÁ, Zuzana, 1999. Kompetence v praxi sociální práce. Praha: OSMIUM. ISBN 80-902081-8-5.

HRONÍK, František, 2005. Jak získat zaměstnání. Brno: MotivPress. ISBN 80239-6715-0.

HRONÍK, František, 2006. Nové trendy v Assessment a Development Centre aneb co vknize není. In: HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František, 2007b. Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4. 1

HRONÍK, František, 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František a kol., 2008. Kompetenční modely: Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Brno: MotivPress. ISBN 97880-904133-2-0.

KOLEKTIV AUTORŮ. 2008. Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci. Praha: Agnes. 139 s. ISBN 978-80-903696-3-4.

KOLEKTIV AUTORŮ Care Competence Framework Steering Group. (2014). Palliative Care Competence Framework. Executive Published by: Health Service Executive, Dublin ISBN 978-1-906218-79-9

KOUBEK, Josef. 2006. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MATOUŠEK, Oldřich a kol. 2013. Metody a řízení sociální práce. 3. vyd. Praha: Portál. 400 s. ISBN 978-80-262-0213-4.

MALÍK HOLASOVÁ, Věra. 2014. Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-4315-8.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2002. Kvalita v sociálních službách. Praha: MPSV. 40 s. ISBN 80-86552-16-0.

SILVERMAN, David. 2006. Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interakcion. London: Sage. 428 s. ISBN 1-4129-2245-3.

Použitá literatura:

Bloomsbury Publishing . Macmillan English Dictionary for Advanced Learners, Oxford : Macmillan Education, 2002. ISBN: 978-1-405-02526-3

HAVRDOVÁ, Zuzana, 1999. Kompetence v praxi sociální práce. Praha: OSMIUM. ISBN 80-902081-8-5.

HRONÍK, František, 2007b. Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, František, 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

ŠEBEK, L., HOUFMANNOVÁ, J. (2010) Metoda focus group a možnosti jejího využití v kinatropologickém výzkumu. Tělesná kultura, 33 (2), 30 – 49 dostupné online 10.12.2019 z telesnakultura.upol.cz

Příloha číslo 2. Vzor dotazníku

Dotazník:

Vážené kolegyně, kolegové,

v rámci zpracovávání diplomové práce na fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy na téma „Design procesu změny – aplikace kompetenčního modelu do organizace sociálních služeb pro seniory – inspirace australským modelem“ zpracovávám průzkum zaměřený na zjištění kompetencí sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. Zdvořile Vás žádám o vyplnění dotazníku, kterým přispějete k poznání nových skutečností týkajících se tématu kompetencí v sociálních službách. Předem děkuji za vyplnění a spolupráci.

1. Pohlaví:

- muž
- žena

2. Pracujete v oddělení:

- tísňová péče
- linka důvěry – Senior telefon
- pečovatelská služba
- poradenství (sociální, psychologické, právní, terénní)

3. Jakou máte úroveň vzdělání v sociálních službách?

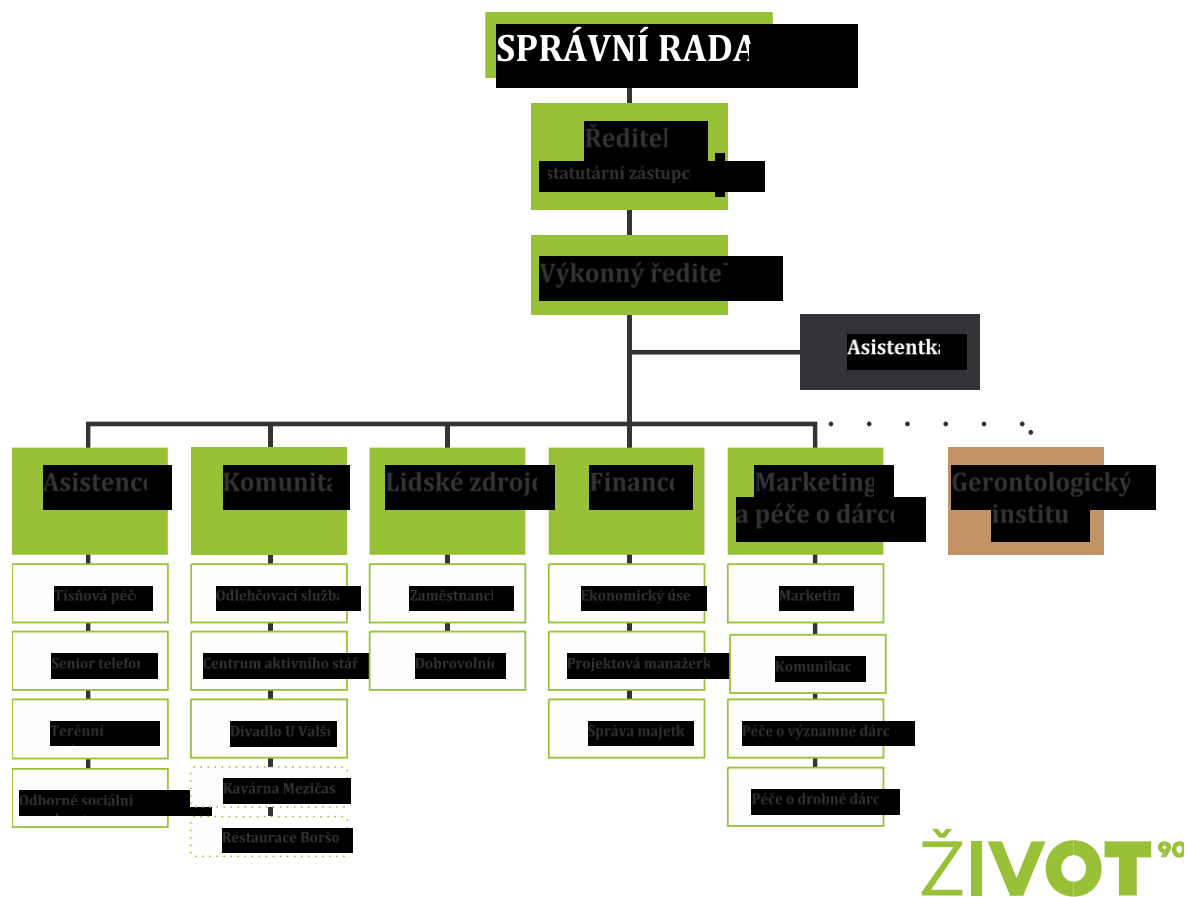
- Absolvoval/a jsem kurz „Pracovník v sociálních službách“.
- Mám vysokou nebo vyšší odbornou školu v oboru sociálních služeb.
- Mám vysokou školu v jiném oboru a kurz „Pracovník v sociálních službách“.

Uveďte na škále 1 až 6 (kde 1 = zcela nepravdivé, 6 = naprosto pravdivé), do jaké míry jsou pro Vás následující výroky pravdivé v kontextu Života 90.

	Následující otázky se týkají všech zaměstnanců v ŽIVOTě 90, včetně těch, které pracují mimo sociální služby (tj. HR, marketing, účtárna atd.)	1	2	3	4	5	6
1	Je zcela nezbytné, aby všichni zaměstnanci ŽIVOTa 90 dokázali objasnit vlastními slovy, proč senioři mohou potřebovat pomoc druhé osoby.						
2	Je zcela nezbytné, aby všichni zaměstnanci ŽIVOTa 90 uměli definovat, popsat a vysvětlit základní specifika komunikace se seniory. (např. mluvit jasně, srozumitelně, pomalu, nahlas, používat srozumitelná slova a vysvětlení apod.)						
3	Je zcela nezbytné, aby všichni zaměstnanci ŽIVOTa 90 uměli pojmenovat sociální služby organizace a dokázali objasnit jejich fungování vlastními slovy potenciálním zájemcům o služby.						
4	Je zcela nezbytné, aby byl každý zaměstnanec ŽIVOTa 90 týmový hráč.						
5	Je zcela nezbytné, aby všichni zaměstnanci ŽIVOTa 90 dokázali vlastními slovy vysvětlit obsah etického kodexu sociálních pracovníků.						
6	Je zcela nezbytné, aby všichni zaměstnanci ŽIVOTa 90 dokázali vlastními slovy objasnit přibližný obsah SQSS a jejich role pro sociální služby.						
7	Všichni zaměstnanci ŽIVOTa 90 by měli absolvovat stáž v sociálních službách organizace.						
	Následující otázky se týkají pouze sociálních pracovníků (dále jen SP) a pracovníků v sociálních službách (dále jen PvSS).						

8	Je zcela nezbytné, aby většina zaměstnanců znala specifika komunikace se seniory trpícími kognitivními poruchami (například demencí) a aktivně je využívala v běžném rozhovoru se seniorem.						
9	Pro SP a PvSS je zcela nezbytná aktivní aplikace znalostí SQSS a IP v praxi.						
10	Aplikace aktivních komunikačních návyků a nastavení spolupráce v týmu jsou zcela nezbytné.						
11	Většina zaměstnanců prokazuje zájem o odborný růst.						
12	SP a PvSS ŽIVOTa 90 dokážou specifikovat a rozlišit, kdy senior potřebuje podporu a kdy potřebuje pomoc.						
13	Je zcela nezbytné, aby všichni SP a PvSS ŽIVOTa 90 dokázali na nečekané situace s klienty reagovat rychle, zodpovědně a adekvátně.						
14	Pouze někteří kolegové dokážou předávat své odborné znalosti druhým. (Být mentorem)						
15	Jenom někteří kolegové zpracovávají kazuistiky klientů a aktivně využívají při jejich zpracování následující schopnosti: analyzování, kategorizace, specifikace, shrnutí, sepsání výsledků.						
16	Jenom někteří zaměstnanci sociálních služeb v ŽIVOTě 90 aktivně spolupracují s kolegy z jiných služeb.						
17	Je zcela nezbytné, aby vedoucí služeb a jejich zástupci měli následující manažerské dovednosti <ul style="list-style-type: none"> ○ řešení konfliktů, ○ koučování zaměstnanců a delegování úkolů, ○ hodnocení zaměstnanců, ○ výběr zaměstnanců, ○ strategické plánování. 						
18	Je zcela nezbytné, aby vedoucí jednotlivých služeb aktivně spolupracovali mezi sebou a služby si navzájem pomáhaly.						

Příloha číslo 3. Organizační struktura Života 90



ŽIVOT⁹⁰

Příloha číslo 4. Souhlas s realizací výzkumu

Souhlas s výzkumem v organizaci

Souhlasím s tím, aby v organizaci ŽIVOT 90 z.ú., jejíž jsem statutárním zástupcem, proběhl výzkum k diplomové práci s názvem „Design procesu změny – aplikace kompetenčního modelu do organizace sociálních služeb pro seniory – inspirace australským modelem“. Výzkum provede diplomantka, Bc. Anastasiia Riabtceva, studentka Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy, oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Vlastní popis organizace a jejích aspektů bude před zveřejněním schválen manažerkou Olgou Mutlovou. Diplomová práce bude zveřejněna v Repozitáři závěrečných prací Univerzity Karlovy. V případě dalších publikačních činností, ve kterých by bylo užito výstupů předmětného výzkumu, bude organizace kontaktována.

V Praze dne

Ředitel

Anastasiia Riabtceva

Manažerka

Příloha číslo 5. výsledky z FG (kódování)

Otázky	1.Orientace na cílovou skupinu	2. Interpersonální kompetence	3.Orientace na SQSS a IP	4.Orientace na odborný růst	5.Pracovní nasazení
Jaké postoje (znalosti, dovednosti, schopnosti) očekáváte u člověka, který pracuje v sociálních službách se seniory? Jak se tyto postoje podle Vás projevují v jeho chování?	10, 11, 12, 13, 19, 22, 38, 39, 47, 48, 57, 59, 60.	69, 75, 77, 79, 85, 87, 89, 90, 91, 100, 102, 141, 142.		28, 40, 41, 43, 46, 50, 52, 53, 57.	10, 62, 63, 95, 118.
Jaké postoje (znalosti, dovednosti, schopnosti) očekáváte u zaměstnance, který pracuje v Životě 90?	234, 241.	245, 247, 249, 250, 251, 254.		165, 168, 184, 203, 204, 210, 216, 221, 222, 224.	177, 180, 181, 183, 185, 187, 188.
Jaké kompetence/znalosti/schopnosti musí mít pracovník v sociálních službách/pečovatel, pracující v terénu PS Života 90?	265, 312.	276.		265, 266, 282, 283, 287, 288, 295, 296, 297, 298, 311.	319.
Jaké kompetence/znalosti/schopnosti musí mít sociální pracovník, pracující v Životě 90?	333.		340, 341, 349, 355, 356, 360, 368, 372, 374, 376, 377, 378	348, 392.	
Co je specifické pro práci dispečera na oddělení TP/Pradny/Senior telefon? Jaké kompetence potřebuje?	407, 734, 736.	474, 706, 709, 710, 744.	743, 749, 751, 753, 754, 755, 756.	401, 403, 405, 468, 507, 523, 526, 528, 532, 538, 551, 552, 553, 559, 561, 570, 588, 591, 603, 629, 628, 630, 640, 641, 660, 666, 670, 677, 678, 715, 716, 726, 727, 733.	434, 435, 436, 437, 438, 439, 452.