



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



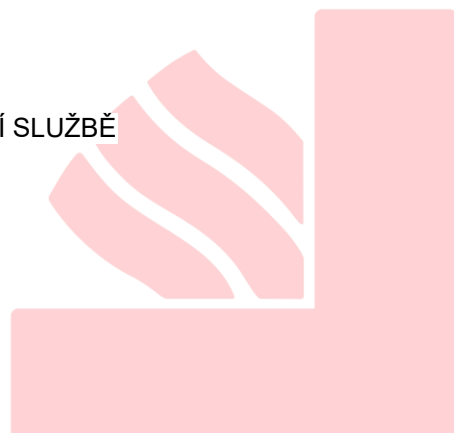
Charita
Valašské Meziříčí

Prevence syndromu vyhoření v Charitě Valašské Meziříčí

Metodická příručka Charity Valašské Meziříčí

Zpracoval/podpis: Bc. Naděžda Gilarová, Bc. Erika Moščáková
Schválil/podpis: Ing. Jiří Gavenda
Verze dokumentu: 1.
Vydána dne: 1. 3. 2022
Datum účinnosti: 1. 3. 2022

Tato příručka vznikla v rámci projektu KROK ZA KROKEM K ÚSPĚŠNÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBĚ
reg. číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/19_098/0015224.



1. Úvod

Charita Valašské Meziříčí je organizace poskytující širokou škálu činností. Základ tvoří 16 sociálních služeb, které se dále dělí na služby péče a služby prevence. Ke službám péče patří domov pro seniory a pobytová odlehčovací služba ve Valašské Bystřici, denní stacionář, pečovatelská služba a terénní odlehčovací služba v Rožnově pod Radhoštěm, osobní asistence ve Valašském Meziříčí a pečovatelská služba v Kelči. Mezi služby preventivní se řadí azylový dům pro matky s dětmi, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociální rehabilitace pro lidi s duševním onemocněním, sociální rehabilitace pro lidi v krizi a nouzi, nízkoprahové denní centrum, noclehárna a terénní program pro lidi bez domova a nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, vše ve Valašském Meziříčí a poslední je nízkoprahové zařízení pro děti a mládež v Rožnově pod Radhoštěm. Do portfolia Charity Valašské Meziříčí náleží i jedna služba zdravotní (Domácí ošetřovatelská a paliativní péče), která na Rožnovsku doplňuje komplex služeb pro seniory a zdravotně postižené. Mimo tyto profesionální služby provozuje Charita Centrum sociálně-materiální pomoci se sídlem ve Valašském Meziříčí. To doplňuje především služby pro lidi v sociální nouzi. Poskytuje potravinovou a další materiální pomoc lidem, kteří se ocitli v akutní krizové situaci. Kromě všech výše uvedených služeb provozuje Charita ještě obchůdek Kompoot s použitým oblečením a věcmi denní potřeby do domácnosti. Zaměstnává zde pracovníky se zdravotním omezením, kteří potřebují zvýšenou péči.

Kromě těchto služeb Charita Valašské Meziříčí sama organizuje nebo se alespoň podílí na humanitární činnosti doma i v zahraničí, pořádá benefiční akce a aktivně se zapojuje do řady aktivit, které reagují nebo upozorňují na celospolečenské problémy jako je ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj, spravedlivý obchod, apod.,

Díky poměrně velkému spektru služeb a dalších činností se Charita Valašské Meziříčí řadí mezi velké poskytovatele sociálních a souvisejících služeb a díky tomu i mezi dosti významné zaměstnavatele v regionu. Zaměstnává cca 150 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a cca 20 lidí na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Protože je neziskovou organizací, je omezena v řadě možností nabídky péče o zaměstnance, které jsou již dnes samozřejmostí v ziskové sféře. Navíc aktivity, které Charita Valašské Meziříčí provozuje, jsou činnostmi, kde se pracuje s lidmi (myšleno klienty) v obtížných životních situacích. Vzhledem k šíři své činnosti zahrnující v převážné většině případů péči o lidi v životních situacích, z nichž většina je obtížně řešitelných, je práce v Charitě velmi psychicky a na některých pracovištích i fyzicky náročná. Vyžaduje velkou míru empatie a trpělivosti, ale i širokou škálu dovedností a znalostí. Samozřejmostí je patřičné vzdělání (u soc. pracovníka minimálně vyšší odborné nebo vysokoškolské) a zdravotní způsobilost.

Náročnost práce s lidmi sebou nese riziko velké fluktuace a častých nemocí pracovníků, a také riziko psychického vyhoření. Toto riziko se nevyhýbá nikomu, vyhořet může každý. Nejrizikovějším faktorem je stres. Stres v práci, doma, zkrátka na nás může číhat všude. Každý z nás má ve svém životě řadu berliček, o které se opírá. Problém nastává, když se tyto berličky začínají bortit. Přichází neshody s partnerem, starosti s dětmi, setkávání se s bolestí druhých v práci, náročnost úkolů, termíny, nemoc, strach o své blízké, nedostatek času na odpočinek.... Práce v sociálních službách vyžaduje neustálý kontakt s lidmi, a to s lidmi v situacích, které nikdo z nás zažívat raději nechce. Nemoc, bolest, domácí násilí, ztráta domova, závislost, samota, dluhy, výčitky svědomí.... Pracovník je pak ten, kdo by měl vidět světlo na konci tunelu a přinášet klientům naději. Očekává se od něj, že bude mít vždy pozitivní náladu, bude trpělivý, empatický, ochotný, optimistický, měl by pochopit a ustát, když je klient vznětlivý, agresivní, depresivní, nespolupracující a přes veškerou pomoc se žene se do stále větších problémů, atd. Obranou je vážit si sám sebe, znát své limity, umět přiměřeně odpočívat. Záleží také na osobnosti každého pracovníka, významnou roli hraje i odolnost vůči stresu, kterou má každý z nás jinou. Důležitým nástrojem zmírňování stresu je ale i podpora, která se pracovníkovi dostává ze strany zaměstnavatele.

„Když se vám nedostává dostatečné podpory, stane se, že od svých klientů a pacientů vstřebáváte více citového rozrušení, strádání a nepohody, než jste schopni zpracovat a uvolnit. Pak býváte svou prací přetíženi. Stres je vstřebáván nejen od klientů, může přicházet i z dalších stránek vaší práce nebo domovské organizace. Tyto stresory pak jsou v interakci s vaší osobností a se stresory, které se v daném okamžiku vyskytují ve vašem osobním životě.“¹

I z těchto důvodů je zájmem Charity Valašské Meziříčí jako zaměstnavatele disponovat dostatečným množstvím nástrojů na podporu svých pracovníků, které mohou rizika vyhoření, ale i dalších onemocnění nebo časté fluktuace zmírňovat.

2. FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ

O změně zaměstnání čas od času přemýšlí každý, a nemusí jít vždy jen o to, že je v práci nespokojený. Může se mu naskytnout nová zajímavá příležitost, vyšší platové ohodnocení, atd. Proč si nepřilepšit na výplatě, proč nejít tam, kde je jistota kariérního růstu, proč nezměnit kolektiv či neodejít od nekompetentního šéfa?

¹ Supervize v pomáhajících profesích: p. Hawkins, R. Shohet, Portál, Praha 2004

Fluktuace zaměstnanců je hojně skloňovaný pojem a má svá pozitiva i negativa. Jde o příliv a odliv zaměstnanců. Na otázku, co je to fluktuace, se dá odpovědět zjednodušeně tak, že původní pracovníci odcházejí a střídají je noví.

Pro každou firmu, neziskovou organizaci nevyjímaje, je přiměřená míra fluktuace dokonce nezbytná. Každá firma, aby se mohla rozvíjet a zkvalitňovat, potřebuje závan čerstvého vzduchu a nápadů, oživení týmu a inovativní pohled na ustálené a léta zavedené pracovní postupy.

Na druhou stranu je častá výměna zaměstnanců obrovskou administrativní zátěží spojenou s vysokými náklady na nalezení nového zaměstnance a jeho zaučení. Velká míra fluktuace má navíc negativní vliv na morálku zaměstnanců a produktivitu jejich práce. Na stejnou úroveň se totiž nový pracovník dostává až po dvou letech od nástupu do práce. Přitom v naší organizaci, kde pracujeme s lidmi, kteří jsou odkázáni na naši pomoc, a kde by tedy mělo zaškolování pracovníka být opravdu důkladné a dlouhodobé, je tomu spíše naopak. Vlivem časté nemocnosti a fluktuace mnohdy potřebujeme, aby nový pracovník samostatně a nejlépe bezchybně fungoval v lepším případě v řádu týdnů, často ale spíše dnů. Přitom za nejkritičtější období odchodu je považována zkušební lhůta a první rok zaměstnaneckého poměru. Na fluktuaci má vliv nejvíce motivace, věk zaměstnanců a délka pracovního poměru. Lidé do 30 let mají 5x vyšší riziko fluktuace než lidé nad 40 let. Ve svých kariérních začátcích nabírají zkušenosti, rozvíjí se, cítí potřebu časté změny a neváže je absence závazků. Naopak nejmenší míra fluktuace se pak vyskytuje u pracovníků nad 50 let, kteří upřednostňují stabilitu zaměstnání před výzvami a změnou.

2.1. Faktory související s fluktuací v CHVM:

- **pracovní doba** - vzhledem k tomu, že naprostou většinu zaměstnanců tvoří ženy, často s předškolními a školními dětmi, je pro ně příznivá pracovní doba dost zásadní. Ve většině provozů, však tuto příznivou pracovní dobu nejsme schopni nabídnout. Ve službách s celodenním provozem je nepřetržitá pracovní doba, směny jsou dvanáctihodinové denní a noční včetně svátků a víkendů. Také v terénních službách je nutno reagovat na specifické potřeby klientů, a ty jsou buď v průběhu celého dne (především u služeb péče jako je pečovatelská služba, osobní asistence a odlehčovací služba) nebo se požadavky na poskytování kumulují spíše do odpoledních hodin, kdy se klienti vracejí z práce nebo děti ze škol (sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociální rehabilitace). Také ambulantní služby jsou přizpůsobené potřebám klientů nebo jejich rodinných příslušníků, kteří o své blízké ve zbytku dne pečují. Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež jsou otevřena

v odpoledních hodinách, kdy děti přicházejí ze školy, nízkoprahové denní centrum v zimním období o sobotách, nedělích a ve svátky aby lidé bez domova přečkali zimu v příznivějších podmínkách, denní stacionář pro seniory také do pozdních odpoledních hodin, aby pečující mohli chodit do běžného zaměstnání. Řešením tedy mohou být **možnosti zkrácených úvazků, pružná pracovní doba, kde je to možné, částečně home office nebo systém turnusů a případně dalších benefitů, které pozitivně podporují motivaci pracovníků. Jedná se např. o náborový příspěvek, příspěvek na dopravu, stravu, pět týdnů dovolené, zdravotní volno, atd.**

- **dojezdná vzdálenost na pracoviště** – ta je spolu s pracovní dobou důležitým faktorem toho, zda danou práci přijmout nebo se do ní vrátit třeba po rodičovské dovolené. Délka a možnost jak se dopravit do práce souvisí nejen s časem, ale i s vynaloženými náklady, proto může výrazně podpořit rozhodnutí i smysluplnou práci opustit. Řešení je podobné, jako v předchozím případě – **přizpůsobení pracovní doby příjezdu a odjezdu hromadné dopravy, možnosti zkrácených úvazků, pružná pracovní doba, částečný home office, systém turnusů a případně dalších benefitů, např. náborový příspěvek, příspěvek na dopravu, stravu, pět týdnů dovolené, zdravotní volno, atd.**

- **zkrácené úvazky** – ty mohou být motivačním i demotivačním faktorem. Zkrácený úvazek může pomoci zaměstnaným matkám lépe si zorganizovat péči o dítě. S kratším úvazkem souvisí samozřejmě i zkrácený příjem, který může být překážkou především pro samoživitelky. Dalším demotivačním faktorem může být objem práce, který někdy není v souladu s délkou pracovní doby. Na toto spravedlivé rozvržení je potřeba při nabídce zkrácených úvazků důsledně pamatovat. Stejně důležité je, aby **adekvátně velikosti úvazku byla rozložena i pracovní doba.**

- **fyzická náročnost práce** – vzhledem k tomu, že naše organizace pečuje o lidi v nejrůznějších životních situacích, k nimž patří i péče o imobilní klienty, je v některých službách výkon práce nejen psychicky, ale i fyzicky náročný. Navíc většinu těchto činností vykonávají ženy. Tento fakt samozřejmě k fluktuaci nebo alespoň poměrně četné nemocnosti přispívá. Částečným řešením je důkladné **zaškolení nového pracovníka, pravidelné vzdělávání v technikách péče a dostatek kvalitních kompenzačních pomůcek na pracovišti.** Je potřeba také rozložit práci tak, aby v náročnějších situacích nebyl pracovník sám, ale mohl mít pro daný úkon někoho k ruce.

- **psychická náročnost** – cílovými skupinami našich služeb jsou lidé, kteří se ocitli v nějakých složitých, často se dá říct mezních životních situacích. To klade nesmírné nároky na psychickou odolnost těch, kdo s nimi pracují, podporují je, motivují a aktivizují k řešení jejich situace. Tato psychická náročnost je jedním z nejrizikovějších faktorů nejen fluktuace, ale především psychického vyhoření.

Řešením je **důkladné zaškolení, pravidelné supervize, intervize, případové porady, vzdělávání, hodnocení**. Důležitá je **atmosféra v týmu, kterou podporují rovněž nejrůznější teambildinky jednotlivých týmů i systém benefitů a mimopracovních setkávání**. Charita podporuje pracovníky i **formou nabídky terapie a psychologického poradenství**. Samozřejmě záleží i na odolnosti pracovníka, jeho schopnosti adekvátně o sebe pečovat a přiměřeně odpočívat. Žádný systém podpory z něj nesnímá vlastní odpovědnost za vlastní zdraví.

- **platové hodnocení** je důležité především při rozhodování, zda danou nabídku práce přijmout či hledat jinde. Ale sociální služby jsou dlouhodobě podhodnoceným sektorem, takže pokud člověk vystuduje sociální práci a chce v této oblasti pracovat, nemá až tak velké možnosti výběru. Motivací bývá spíše smysluplnost dané práce, než platové ohodnocení či společenská prestiž. Je ale důležité mít **nastaven systém finančního i nefinančního hodnocení a poctivě s ním v organizaci pracovat**. Odměny za dobrý výkon mohou být motivací nejen k setrvání na pracovišti, ale i dobrému výkonu.

- **atmosféra na pracovišti** je významný faktorem spokojenosti pracovníků a jejich setrvání, mnohdy větším než platové ohodnocení. Souvisí s psychickým ale i fyzickým zdravím. Proto je na místě dobrou atmosféru posilovat, a to jak **supervizemi, ale i aktivním řešením konfliktních situací, pořádáním teambuildingů, vzděláváním**. K dobré atmosféře přispívá i **konstruktivní zpětná vazba, spravedlivé rozložení úkolů nebo společná práce na cíli nebo rozvoji služby**.

- **smysluplnost práce** je velmi důležitou složkou spokojenosti pracovníka. Vědět, co mám dělat, jak to mám dělat a že to dává smysl nejen druhým, ale především mně samotnému. Je ale potřeba s novým pracovníkem pracovat tak, aby jeho očekávání nebyla nereálná a aby dokázal vidět smysl své práce i v maličkostech. Práce v sociálních službách ve velmi náročná především v tom, že přináší dosti omezené výsledky. Životní situace klientů jsou velmi složité, často mnoho let neřešené, a tak jejich řešení je složité a posuny malé. Je potřeba, aby pracovník „nezachraňoval svět“, ale klienta vnímal jako partnera, který je „odborníkem“ na vlastní život, tudíž má právo se rozhodnout, z pohledu pracovníka i špatně. Pohled na práci jako na smysluplnou posiluje **kvalitní zaškolení pracovníka, jeho pravidelné hodnocení, supervize, intervize, případové porady nebo kvalitní vzdělávání**.

- **náplň práce** je rovněž dosti zásadním faktorem. Neví-li pracovník, co je náplní jeho práce, přirozeně dělá chyby. Je proto definování náplně práce věnovat náležitou pozornost a nového pracovníka s jejím obsahem důkladně seznámit. Náplň práce spolu s kvalitním zaškolením a pravidelně poskytovanou zpětnou vazbou je základním předpokladem kvalitního výkonu pracovníka.

- **podpora vedení - hodnocení, oceňování finanční i nefinanční, zpětná vazba i jakýkoliv prostor na vyslechnutí** je formou podpory pracovníka, která má výrazný vliv na adaptaci a spokojenost pracovníka.

- **systém benefitů** v době nedostatku pracovníků se jednotlivé firmy doslova předhánějí v nabídce nejrůznějších benefitů pro pracovníky, což má samozřejmě na jednu stranu vliv na rozhodnutí pracovníka zůstat, ale i naopak odejít za lepším. Nezisková organizace jen těžko konkuruje ziskové sféře. Musí tedy stavět spokojenost pracovníka na jiných hodnotách (klíma na pracovišti, smysluplnost práce, podpora vedení, atd.). I přesto na poskytování benefitů by neměla rezignovat. I v Charitě Valašské Meziříčí systém benefitů máme. Blíže bude popsán v jedné z následujících kapitol.

- **kariérní růst** může být rovněž jedním z antifluktučních nástrojů. Zvláště vysokoškolsky vzdělaní sociální pracovníci nechtějí celý svůj profesní život strávit v roli řadového pracovníka bez možnosti se posunout někam dál. V sociálních službách ale na první pohled tolik možností není. Proto je důležité přemýšlet, jak takovou možnost pracovníků přesto nabídnout. Není nutné, aby se každý pracovník stal vedoucím služby nebo alespoň zástupcem, ale může se stát odborníkem na nějakou oblast. Např. odborníkem na práci s demencí, na domácí násilí, na agresivní chování, atd. Je nutné si ve službě stanovit oblasti, v nichž nemohu poměrně snadno a levně vyškolit všechny pracovníky, ale mohu si vyškolit alespoň někoho z nich, který má k dané problematice nejbližší a je ochoten být mentorem i pro druhé. Do takového schopného pracovníka pak investovat více, s tím, že obdrží také příslušné kompetence předávat své dovednosti a znalosti druhým. A takového pracovníka také finančně ohodnotit.

- **vzdělávání** je dalším z nástrojů, jak motivovat pracovníka k tomu, aby na svůj post nerezignoval. V sociálních službách je 24 hodin vzdělávání ročně povinných. Je důležité mít ve službách patřičnou vzdělávací strategii, co je pro kvalitní výkon potřeba. Nejde jen o minimum, je potřeba počítat s rozvojem služby a zaměřovat se důkladněji i na specifické potřeby klientů. Vzdělávání souvisí i s kariérním růstem, jak je popsáno výše. Je důležité, aby každý pracovník měl základní znalosti a dovednosti, ale mohl se také rozvíjet i ve specifických dovednostech, zvláště tam, kde má k takovýmto dovednostem vztah nebo určité schopnosti. Další oblastí pro vzdělávání jsou i praktické nácviky, které snižují riziko poškození především pohybového aparátu při manipulaci s nehybnými nebo málo pohyblivými klienty.

- **Supervize** je jedním ze základních nástrojů podpory pracovníků v pomáhajících profesích. Jejím cílem může být větší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity i prevence vyhoření pracovníka. Jedná se o reflexi profesního

jednání za pomoci nestranné osoby. Cílem je, aby zkušenost ze supervize byla bezpečná, laskavá a obohacující, přičemž je potřeba vypíchnout slovo bezpečná. Mezi supervidovaným a supervizorem by mělo jít o vztah profesionální. Supervizor má být průvodcem, který pomáhá pracovníkovi samotnému nebo celému týmu vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy a nacházet nová řešení problematických situací. Protože bývá zaměřena i na prohloubení prožívání, lepší porozumění dané situaci, rozvoj nových oblastí profesního chování, je zároveň modelem učení. Jejím cílem může být vyšší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity, prevence profesního vyhoření. To vše může napomoci tomu, že pracovník se ve své pracovní roli cítí spokojeně. Pokud však tyto potřeby supervize není schopna z nějakých důvodů naplnit, je její role při rozhodování pracovníka o odchodu téměř bezvýznamná. V naší organizaci jsou supervizní setkání samozřejmostí ve všech poskytovaných službách, a to jak týmové, tak individuální, přičemž minimální četnost je dána Pokynem k realizaci supervize z roku 2018.

- Zaškolení je důležitou složkou práce s novým pracovníkem. Trvá minimálně po celou zkušební dobu a probíhá dle předem stanoveného plánu určeného pro každou pracovní pozici zvlášť. Toto zaškolení je průběžně vyhodnocováno. I po skončení zkušební doby má pracovník stále možnost ptát se svého mentora nebo dalších kolegů.
- Výběr nového pracovníka je další možností jak předejít předčasnému odchodu pracovníka. Při pohovoru je nutné co nejpodrobněji představit pracovní pozici, vyjasnit dopředu všechna možná rizika – pracovní doba, délka dojezdu, apod. Někdy hraje roli také věk pracovníka vzhledem k pracovnímu kolektivu nebo k povaze práce. V naší organizaci probíhá výběrové řízení ve většině případů minimálně ve dvou kolech. Nejdříve probíhá první výběr na základě zaslaných životopisů a motivačních dopisů. Poté následuje osobní pohovor s personalistou, vedoucím služby a zástupcem ředitele. V ojedinělých případech pak probíhá ještě praktická zkouška přímo na pracovišti.
- Výstupní pohovor – ten sice už velmi pravděpodobně nezvrátí odchod daného pracovníka, informace z něj však mohou předejít odchodům dalších. Proto tyto výstupní pohovory realizujeme s každým pracovníkem, který je ochotný se tohoto rozhovoru zúčastnit. Tento rozhovor je započítán do pracovní doby pracovníka a je z něho pořízen písemný záznam, s jehož výstupy je seznámen ředitel organizace. Výstupní rozhovory vede personalista.

3. ZVÝŠENÁ NEMOCNOST PRACOVNÍKŮ

Je samozřejmé, že nemoc se nevyhýbá žádnému člověku. Tudiž se musí předpokládat, že nemocní budou také pracovníci naší organizace a ta by s tímto faktorem měla do jisté míry počítat a riziku předcházet nábořem pracovníků na DPČ nebo DPP, kteří nemocné pracovníky zastoupí, pokud je to potřeba. Motivací pro zástup za nemocného kolegu může být také odměna pro kmenového pracovníka, který odpracuje hodiny nebo úkoly navíc.

Co se týká nástrojů pro snížení nemocnosti, nemá jich organizace mnoho. Zdraví a péče o něj je především v rukách každého z nás. Kromě některých výše uvedených možností v naší organizaci poskytujeme dostatek hygienických pomůcek, a to dle povahy práce. Zdraví zvláště ohrožených pracovníků posilujeme taky materiálními dárky formou vitamínů a doplňků stravy.

4. SYNDROM VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření je rizikem pro každého exponovaného člověka. Toto riziko je však větší v profesích poskytujících neustálou pomoc a podporu lidem v těžkých životních situacích. Týká se to zdravotnictví, sociálních služeb, apod. Tento jev se dá popsat jako stav chronického stresu, který vede k fyzickému a emocionálnímu vyčerpání, s čímž se může pojít nedostatek empatie až cynismus, pocity méněcennosti a nedostatku úspěchu, zbytečnosti a bezvýhodnosti.

Pines a kol (1981) definují vyhoření jako:

„výsledek neustálého nebo opakovaného emočního tlaku spojeného s intenzivní účastí s lidmi po dlouhá období. Taková intenzivní účast je obvyklá zejména ve zdravotnických a školských profesích a v sociálních službách, kde je náplní práce zabývat se psychickými, sociálními a tělesnými problémy druhých lidí. Vyhoření je bolestné zjištění, že již nedokážou pomáhat lidem v nouzi. Že už v sobě nemají nic, co by mohli rozdávat.“

Z citovaného textu je patrné, že vyhořením je opravdu potřeba zabývat se daleko dříve, než k němu skutečně dojde, a je to především odpovědností každého vůči sobě samému. Když se syndrom vyhoření blíží, člověk už není schopen efektivně fungovat ani na osobní ani na profesní úrovni. Naštěstí stav vyhoření je proces, ke kterému nedojde hned. To je sice na jednu stranu dobré, na druhou je někdy dost obtížné rozeznat počáteční příznaky. Člověk nějaké signály ze strany svého těla dostává, může je však snadno přehlédnout a přikládat je momentálnímu stresu a únavě. Proto je dobré příznaky vyhoření teoreticky znát

a zbytečně je nepodceňovat, zároveň být k sobě upřímný a citlivý a připustit si, že se se mnou něco děje. Čím dříve si člověk přicházející varovné signály uvědomí, tím dříve může začít podnikat příslušná opatření. Zároveň by si však pomáhající pracovník měl být vědom, že nebezpečí syndromu vyhoření existuje, a podnikat taková preventivní opatření, které toto riziko minimalizuje. Namátkou naučit se dobře rozvrhnout síly, aktivně odpočívat, pečovat o sebe, snížit nároky kladené na sebe samého, dostatečně spát, mít vhodnou tělesnou aktivitu, změnit stravovací návyky, rozvíjet své zájmy a záliby. Pomohou také zdravé vztahy s druhými lidmi, dobrá organizace práce, umění strávit příjemně svůj volný čas a také, což je právě v pomáhajících profesích důležité, schopnost říkat „NE“.

4.1. Příznaky syndromu vyhoření

*„Mezi **psychické** příznaky lze zařadit nízkou výkonnost, pocit vyčerpání, výkyvy nálad, nechut' se zapojit, ztráta zájmu, depresivní nebo agresivní reakce, stažení se, oploštělé emoce, bezmoc, beznaděj, strach, ztráta motivace a radosti ze života.*

*K **fyzickým** příznakům vyhoření patří nedostatek energie, slabost, chronická únava, svalové napětí, bolesti zad, náchylnost k infekčním onemocněním, poruchy spánku, srdečně cévní poruchy, zažívací obtíže, poruchy paměti a soustředění, náchylnost k úrazům a nehodám.“²*

Co je pak výsledkem tohoto procesu? „Odcizení a pokles výkonnosti, přičemž odcizení se může projevat „negativním postojem k sobě samému, negativním postojem k životu, k práci, negativním vztahem k ostatním, ztrátou schopnosti navázat a udržet společenské vztahy, ztrátou sebeúcty, pocitem vlastní nedostatečnosti a méněcennosti. K poklesu výkonnosti se řadí nejen nespokojenost s vlastním výkonem, ale i nižší produktivita, vyšší spotřeba času a energie, ztráta nadšení, nerozhodnost, ztráta motivace a pocit selhání.“³

Syndrom vyhoření provází postupně stupňující se potíže. Například při nespavosti může mít člověk zpočátku potíže s usínáním nebo občasnou poruchou spánku. V pozdějších fázích dochází k tomu, že čím větší vyčerpanost člověk cítí, tím větší je i jeho nespavost. Únava na počátku znamená nedostatek energie. Později se ale člověk cítí fyzicky i mentálně

² Prevence syndromu vyhoření – psychohygiena v pomáhajících profesích při využití relaxačních technik, MUDr. Ing. T. Hodycová, Profima education, s.r.o., 2021

³ Prevence syndromu vyhoření – psychohygiena v pomáhajících profesích při využití relaxačních technik, MUDr. Ing. T. Hodycová, Profima education, s.r.o., 2021

vyčerpaný tak, že prožívá silné obavy z každého dalšího dne. S vyčerpaností se pojí rovněž zapomínání, v krajním případě postižený ztrácí i schopnost dodělat svou práci. Dalším průvodním jevem je úzkost, která se na počátku projevuje napětím nebo otupělostí. V konečné fázi může být úzkost natolik vážná, že narušuje schopnost člověka pracovat produktivně a způsobuje mu problémy i v osobním životě. Tělesné příznaky mohou zahrnovat bolest na hrudi, dušnost, žaludeční a střevní problémy, závratě, mdloby, nebo bolesti hlavy. Vzhledem k tomu, že tělo je vyčerpané, je oslaben i imunitní systém. Důsledkem jsou četnější infekce, nachlazení a další imunitní problémy. Průvodním jevem je také nechutenství, zpočátku člověk vynechá pár jídel, časem ale může dojít až k úplné ztrátě chuti a velkým úbytkům na váze, což samozřejmě vede k dalšímu oslabení organismu.

4.2. Rizikové faktory související se syndromem vyhoření

Rizikové faktory jsou v odborné literatuře popisovány různě. Myron D. Rush ve své knize Syndrom vyhoření na ně pohlíží z hlediska osobnostních předpokladů člověka i společenských tlaků souvisejících s pohledem na nezbytnost úspěchu v osobním životě i zaměstnání. Proto za nejčastější rizikové faktory považuje:

- pocit nutkání
- neschopnost přibrzdit
- snaha dělat všechno sám
- přehnaná pozornost cizím problémům
- soustředěnost na detaily
- nereálná očekávání
- přílišná rutina
- nesprávný pohled na priority v našem životě
- špatný tělesný stav
- neustálé odmítání ze strany druhých
- soutěživý charakter společnosti
- rychlé tempo dnešní společnosti
- snaha nebýt pozadu za ostatními
- šplhání po kariérním žebříčku
- pocit nedostatečnosti z důvodu chybějících informací (pro starší generaci ještě tlak související s nedostatečnou technologickou gramotností)
- tlak na pracovní výkon a nedostatečná péče ze strany vedení

Vzhledem k tomu, že každý člověk nese odpovědnost za své zdraví především sám, musí také sám o sebe a své zdraví dostatečně pečovat a znát a využívat nástroje pro obnovu vlastních sil ve svém soukromém čase. Ale zájmem každého zaměstnavatele, tedy i Charity VM, je rovněž zdravý, dostatečně odpočatý a motivovaný pracovník, proto i naše organizace nabízí řadu možností a benefitů, které vedou k vyšší spokojenosti a odolnosti svých zaměstnanců.

Faktory související s rizikem vyhoření jsou v zásadě podobné těm, které souvisí i s jejich předčasnými odchody nebo zvýšenou nemocností, jak bylo podrobně popsáno výše v kapitole 1. Fluktuace pracovníků. Pro potřeby tohoto metodického dokumentu byl dělán průzkum mezi zaměstnanci, v němž byli dotazováni, jaká rizika ve své práci vidí oni sami a jaké nástroje pomoci by oni sami považovali za efektivní. Na základě těchto zjištění, pak byla zpracována opatření, který by mohla vést k vyšší, kvalitnější a efektivnější míře podpory a péče o pracovníky, než byla v organizaci dosud.

5. Výsledky dotazování

Výsledky dotazování byly z důvodu vyšší otevřenosti dotazovaných anonymizovány a dále rozčleněny pro větší přehlednost podle barev. Některé oblasti jsou už v organizaci řešeny. V organizaci již také existuje soubor benefitů pro zaměstnance, které jsou poskytovány za účelem vyšší spokojenosti pracovníků. Množství i výše poskytovaných benefitů je dáno omezenými možnostmi vyplývajícími ze statutu neziskové organizace a jejího financování.

Vysvětlivky

Barva	čeho se týká obsah
	podpory ze strany vedení
	supervize
	teambuildingových aktivit
	duchovní podpory
	vzdělávání
	podpory dalších odborníků
	provozních záležitostí každé služby
	různé

NÁVRHY NA SNIŽOVÁNÍ RIZIKA VYHOŘENÍ PRACOVNÍKŮ

TÉMA	CELKEM
pomoc při tvorbě metodik	3
náslechy metodika při práci s klientem	2
podpora při řešení obtížných situací	3
větší podpora vedení pro jednotlivé služby včetně poskytování zpětné vazby	16
oceňování pracovníků nefinančního charakteru	7
jednotná základní metodická pravidla pro celou organizaci	3
respekt k pracovníkům	5
schází systém kontroly ve službách i celé organizaci	6
podpora spolupráce mezi službami	2
průběžný přehled pro vedoucího o finanční situaci služby	1
výjezdni porada vedení alespoň 1x ročně	6
možnost v systému odměňování nastavit udělení odměny za ochotu zastoupit nemocného kolegu a vzít službu nad rámec vlastního rozpisu služeb	1
dostatečná informovanost	4
schází průběžné odměny pro vedoucí služeb	11
strukturovat efektivněji porady ředitelství	9
hledat efektivní řešení problematických témat	4
home office s jasnými pravidly	11
intenzivní podpora ze strany vedení v případě dlouhodobé nepřítomnosti vedoucího služby	3
případové supervize	13
pravidelné supervize týmu	8
supervize individuální pro vedoucího	6
teambuilding mezi spolupracujícími službami	3
oslavy narozenin pracovníků služby	2
teambuilding služby alespoň 2x ročně	12
výjezdni porada týmu alespoň 1 ročně	3
duchovní obnova	2
častější duchovní aktivity organizace	3
definovat vzdělávací strategii jednotlivých služeb	4
možnost vzdělávat se i mimo prostory Charity VM	2
sebezkušenostní vzdělávání pracovníků	3
kvalitní dlouhodobější vzdělávání pracovníků zaměřené na specifické potřeby klientů	3
pružné průběžné vzdělávání pracovníků	9

možnost stáže v jiných zařízeních mimo organizaci	3
manažerské vzdělávání pro vedoucí	6
zaměřit vzdělávání pracovníků v jednotlivých odbornostech a specializacích	6
pomoc právníka	3
konzultace s odborníkem na problematiku služby mimo CHVM	4
pomoc psychologa v případě zátěžových situací	5
vyšší míra spolupráce ve službě	2
ošetření rizik ve službě a bezpečí pracovníků	3
práce na stabilizaci týmu	4
nepřetěžovat pracovníky	3
pravidla pro krizové a zátěžové situace	6
průběžné vybírání dovolené	7
kvalitní výběr nového pracovníka	1
možnost zkrácených úvazků	1
možnost vyměňovat si směny dle potřeby	1
efektivnější rozdělení kompetencí ve službě	2
sick days	15
častější prostor pro pracovníky vyjádřit se ke strategickým věcem	3
terapie pro pracovníky v případě krizové situace	1
příspěvek na wellnes nebo masáže	3
benefit formou nabité karty s možností výběru nebo poukázek místo nechtěných dáreků	2
penzijní pojištění	1

5.1. Řešená témata

- **pomoc při tvorbě metodik** – v organizaci je zřízena pozice metodika, jehož náplní práce je podpora jednotlivých služeb při tvorbě a evaluaci metodik, podpora při vykazování dat o efektivitě a kvalitě poskytované služby a podpora při práci s evidenčním systémem Web Carol. Součástí práce je i realizace metodických porad a podpora při inspekcích kvality.
- **náslechy metodika při práci s klientem** – byly zavedeny jako jedna z klíčových aktivit projektu „Krok za krokem k úspěšné sociální službě“ v rámci výzvy 98. Po skončení projektu mají jednotlivé služby možnost v takových aktivitách pokračovat v rámci organizace s podporou interního metodika nebo se souhlasem ředitele organizace najmout externího odborníka, specialistu na danou problematiku.

- **Podpora při řešení obtížných situací** – pracovník služby má možnost požádat o podporu svého vedoucího nebo jeho zástupce. Vedoucí služby může využít podpory ze strany metodika nebo vedení organizace, vždy záleží na povaze problémové situace. Metodické problémy může řešit také na metodických poradách nebo na setkáních pracovní skupiny pro kvalitu. K ošetření problémových situací využívají pracovníci podporu externího supervizora. Využívání supervize v organizaci je ošetřeno příslušnou směrnicí.

- **Větší podpora vedení pro jednotlivé služby včetně poskytování zpětné vazby** – co se týká poskytování podpory, platí totéž, co v předchozím bodě. V roce 2020 bylo v rámci vyšší míry podpory ze strany ředitelství zavedeno pravidelné školení pro nově nastupující zaměstnance, v roce 2022 i pro nově nastupující vedoucí služeb. Obsahem jsou informace týkající se fungování celé organizace, informace týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a informace týkající se etického kodexu a pastorační práce. Každý nový pracovník je pak na svém pracovišti zaškolen dle plánu pro danou pozici.

- **Oceňování pracovníků nefinančního charakteru** – k oceňování slouží také pravidelné hodnocení pracovníků, které probíhá 2x ročně. Jedno má vliv na přiznání výše osobního příplatku, tedy jde o oceňování finanční, druhé je motivační s vazbou na naplňování standardu č. 15. Jedná se o plánovaný rozhovor pracovníka s nadřízeným sloužící nejen k podpoře, ale poskytnutí adekvátní zpětné vazby a nastavení plánu vzdělávání na další období. V organizaci je nastaven systém finančního odměňování.

- **Jednotná základní metodická pravidla pro celou organizaci** – v organizaci jsou nastavena základní pravidla pro její fungování a je snahou je evaluovat dle potřeby

- **Respekt k pracovníkům** – oblast vzájemného respektu je součástí kultury organizace, která ale není písemně definována. Organizace se při své práci řídí Etickým kodexem Charity ČR, který je závazný pro všechny pracovníky. Tento kodex není právně závazným dokumentem, je však jakýmsi vodítkem pro všechny charitní pracovníky i dobrovolníky při vytváření společného postoje vůči veřejnosti, uživatelům i spolupracovníkům. V organizaci je samozřejmostí dodržování Zákoníku práce a Pracovního řádu Charity Val. Meziříčí. Každý pracovník má možnost podávat stížnosti nebo podněty.

- **Schází systém kontroly ve službách i v celé organizaci**

- **Podpora spolupráce mezi službami** – účelná spolupráce mezi službami posiluje efektivitu pomoci společným uživatelům a posiluje i vzájemnou sounáležitost v organizaci. Z tohoto důvodu je spolupráce podporována prostřednictvím společných pracovních setkávání, porad, supervizí i společných případových setkání.

Lze zde zahrnout i celocharitní schůze, teambuildingové aktivity i mimopracovní volnočasové akce. Vzájemná spolupráce je posilována i společnou účastí na aktivitách Charity Val. Meziříčí přesahujících rámec sociálních služeb jako je např. Tříkrálová sbírka, benefiční ples, Férová snídane, Uklidme Česko, Potravinová sbírka, Noc venku apod. Účast pracovníků na těchto akcích je dobrovolná.

- **Průběžný přehled pro vedoucí o finanční situaci** – vzhledem k systému financování sociálních služeb formou vyrovnávací platby, dotací od obcí, nadačními příspěvky a dary od jednotlivých nepravidelných dárců je velmi obtížné informovat jednotlivé vedoucí pravidelně o přesném a uceleném stavu finančních prostředků pro jejich službu. Navíc některé ze služeb jsou úhradové (jejich výše závisí nejen na aktuálním počtu uživatelů, ale i na objemu odebraných služeb v daném období) a jiné jsou poskytovány bezplatně. Navíc cca do konce března kalendářního roku obvykle výše dotace ani vyrovnávací platby ještě organizaci není známa. Všechny tyto okolnosti vedou k tomu, že vedoucí jsou o finanční situaci ve své službě informováni pouze rámcově. Přesnější interní přehled o výsledku hospodaření dostává vedoucí služby 2x ročně. Je rovněž přítomen při stanovování rozpočtu. Aktualizace rozpočtu probíhá v systému Zlínského kraje KISSOS pravidelně 2x ročně a vedoucí do tohoto systému mohou kdykoliv nahlížet, a to od 1. 7. daného roku, kdy se data poprvé aktualizují.

- **Výjezdní porada vedení alespoň 1x ročně** – tato byla zavedena v roce 2021.

- **Možnost v systému odměňování nastavit udělení odměny za ochotu zastoupit nemocného kolegu a vzít službu nad rámec vlastního rozpisu služeb v Domově pro seniory** – zavedena v předchozích letech pevně daná finanční částka za směnu.

- **Dostatečná informovanost** – systém předávání informací v organizaci je zaveden formou pravidelných porad v jednotlivých službách, porad vedoucích a porad pracovníků ředitelství. Kromě těchto provozních porad fungují 2x ročně tzv. celocharitní porady, kde se schází všichni pracovníci organizace. Účelem je nejen předání informací, ale i posilování vzájemné soudržnosti mezi jednotlivými službami. Každý zaměstnanec má služební mail, povinnost jeho sledování je dána provozními řády jednotlivých služeb. 1x měsíčně je ředitelstvím vydáván interní časopis Vidno, který obsahuje aktuální informace z daného období a je rozeslán mailem, a to nejen všem zaměstnancům, ale i pracovnícům na mateřské a rodičovské dovolené a důchodcům. Charita Valašské Meziříčí má také pravidelně aktualizované webové stránky a Facebook. Kromě toho funguje v organizaci také intranet, kde jsou k dispozici důležité informace.

- **Schází průběžné odměny pro vedoucí služeb** – jejich udělování je v kompetenci ředitele organizace a jejich výše závisí na výkonu pracovníka a hospodářském výsledku organizace.

- **Strukturovat efektivněji porady vedoucích** – k zefektivnění došlo na počátku roku 2022 na základě dotazování na společné poradě vedoucích a pracovníků ředitelství. Porady byly rozděleny na informační – 1x měsíčně a metodické 1x za dva měsíce. Obsahem informačních porad je předání důležitých informací ze strany ředitelství, popř. i vzájemné předání informací. Obsahem metodických porad je společné hledání řešení metodických postupů v jednotlivých službách.

- **Hledat efektivní řešení problematických témat** – to je obsahem nově zavedených společných metodických porad. Kromě toho se nad řešením mohou scházet také jednotliví vedoucí a pracovníci ředitelství (dle řešené problematiky) nebo je toto obsahem Pracovní skupiny pro kvalitu, která v organizaci funguje. Její setkávání je nepravidelné, dle podnětů ze strany sociálních pracovníků nebo vedoucích služeb.

- **Home office s jasnými pravidly** – tento způsob výkonu práce je možný pouze v případech, kdy tímto nemůže dojít k ohrožení provozu a poskytování služby. Jedná se spíše o výjimky a není to tedy možné u všech profesí a ani na všech pracovištích. Home office je povolen pouze souhlasem nadřízeného pracovníka. Ten v takovém případě pracovníkovi určí obsah i rozsah vykonané práce a toto následně zkontroluje.

- **Intenzivní podpora ze strany vedení v případě dlouhodobé nepřítomnosti vedoucího služby** – jedná se o výjimečné situace. Každý vedoucí má svého určeného a kompetentního zástupce, který v jeho nepřítomnosti dané kompetence přebírá. Tento zástupce je zaškolen a adekvátně za dočasné dlouhodobější převzetí funkce také finančně ohodnocen dle pravidel nastavených ve Mzdovém předpisu organizace. V případě dlouhodobé nepřítomnosti nadřízeného je potřeba zastupujícímu pracovníkovi poskytovat vyšší míru podpory ze strany vedení.

- **Problematika supervizí** – poskytování a využívání supervize je v organizaci řešeno příslušnou směrnicí, kde je stanoven minimální rozsah týmové i individuální supervize pro jednotlivé pracovníky služeb včetně vedoucích. Schází však týmová supervize vedoucích a týmová i individuální supervize pracovníků ředitelství.

- **Problematika teambuildingu** – v organizaci je zavedena možnost teambuildingových aktivit v rámci pracovní doby. Jedná se o společné teambuildingové aktivity spolupracujících služeb (možnost 1x ročně), teambuildingové aktivity jednotlivých služeb včetně ředitelství (možnost 2x ročně).

- **Oslavy narozenin** - v organizaci je zavedena zvyklost mini oslavy půlkulatých a kulatých narozenin formou dárku.

- **Výjezdní porada týmu alespoň 1x ročně** - v organizaci je zavedena možnost realizovat 1x ročně výjezdní poradu týmů jednotlivých služeb.

- **Oblast duchovní podpory** - v organizaci je realizováno několik pastoračních aktivit spojených s podporou pracovníků. Nový pracovník má možnost absolvovat zdarma třídní adaptační kurz s výjezdem, kde je nenásilnou formou seznámen s hodnotami organizace. Pravidelně 1x ročně je realizována třídní výjezdní „duchovní obnova“ pro všechny zájemce z řad pracovníků. Kromě toho má každý pracovník dle zájmu možnost duchovních rozhovorů s pastorační asistentkou Charity VM. Tento rozhovor je započítáván do jeho fondu pracovní doby.

- **Definovat vzdělávací strategie jednotlivých služeb** – tyto strategie jsou stanoveny v nově zavedených kompetenčních modelech pro jednotlivé pracovní pozice, kde je uveden minimální rozsah znalostí, schopností a dovedností, které musí daná pozice mít pro kvalitní výkon práce. Je zde stanoven i nezbytný obsah vzdělávání. Tento je dále rozšiřován už pro konkrétního pracovníka v konkrétní službě, a to na základě potřeb uživatelů i jeho schopností, dovedností a zájmů, které jsou tímto rozvíjeny a posilovány.

- **Možnost vzdělávat se i mimo prostory Charity Valašské Meziříčí** – jedním z výsledků hodnotících rozhovorů s jednotlivými pracovníky je i Plán vzdělávání každého z nich. Tyto plány jsou dále zpracovávány na personálním oddělení, kde se hledají možná průřezová témata pro vzdělávání. Na základě této analýzy pak realizuje Charita Valašské Meziříčí poměrně významnou část vzdělávání pracovníků přímo ve svých prostorách. Tento způsob šetří čas pracovníků i organizace a je také významně levnější. Má však i svá negativa. Pracovníci mají méně příležitostí potkat se s pracovníky jiných organizací a vzájemně sdílet své zkušenosti i utvářet nebo formovat své pohledy na práci s uživateli. Proto je na vedoucích služeb, aby svým pracovníkům umožnili i vzdělávání „jinde“. Z těchto důvodů jsme od roku 2022 urychlili analýzu průřezových témat, aby jednotliví pracovníci měli dostatek času i možností na výběr seminářů v jiných školicích zařízeních.

- **Sebezkušenostní vzdělávání pracovníků** – jedním z benefitů je možnost vzdělávání nad rámec povinných 24 hodin ročně za podmínek daných vnitřním předpisem. Jednou z těchto možností je dlouhodobější sebezkušenostní výcvik, jehož absolvování je velkým přínosem jak pro pracovníka samotného, tak pro kvalitu jím poskytované péče. Rozšíření této možnosti však brání nedostatečná nabídka tohoto vzdělávání i její časová a finanční náročnost jak pro samotného pracovníka, tak pro organizaci.

- **Kvalitní dlouhodobější vzdělávání pracovníků zaměřené na specifické potřeby klientů** – možnost existuje, patří buď k benefitům – viz bod výše nebo souvisí se vzdělávací strategií jednotlivých služeb a jakýmsi kariérním růstem pracovníka. Finanční a časové možnosti jednotlivých služeb neumožňují vyškolit dlouhodobým vzděláváním všechny pracovníky a udělat z nich specialisty na specifické oblasti potřeb klientů. Je však možné vyškolit např. jednoho a na danou problematiku mít v něm specialistu, na kterého se obrací ostatní. S tímto trendem jsme započali v předchozích letech ve větších službách, kdy byli vytipováni pracovníci na základě svých schopností a zájmů a vyškoleni v problematice práce s demencí.

- **Pružné průběžné vzdělávání pracovníků** – v organizaci se pracuje s analýzou plánů vzdělávání jednotlivých pracovníků. Shromažďují se průřezová témata a při dostatečném zájmu o dané téma organizujeme seminář přímo v místě organizace. Tento způsob vzdělávání je pro pracovníky jednodušší, odpadá ztráta času spojená s cestováním. Je však výhodnější i pro organizaci, protože náklady jsou nižší. Má to však i své nevýhody. Jednak je tento proces zdolhavější (nějaký čas zabere samotná analýza i zajištění semináře), může se tedy stát, že pracovník má menší možnost výběru vhodného kurzu mimo organizaci. A co je neméně důležité, pracovníci ztrácejí postupně kontakt s dalšími lidmi v oboru, které na seminářích potkávali a vyměňovali si vzájemně zkušenosti ze své práce. Z toho důvodu došlo v roce 2022 k časovému posunu ve sběru jednotlivých plánů vzdělávání a realizace některých seminářů se posunula již do jarních měsíců a tím se rozšířila možnost výběru seminářů i mimo organizaci.

- **Možnost stáží pracovníků mimo organizaci** – jednou z možností, jak podpořit vzájemné předávání zkušeností mezi pracovníky naší Charity a pracovníky jiných zařízení obdobného typu jsou stáže. V naší organizaci možnosti stáží podporujeme, čas strávený na stáži je započítáván do fondu hodin povinného vzdělávání. Povolení i doporučení či výběr stáže v konkrétním zařízení je v kompetenci vedoucího dané služby.

- **Manažerské vzdělávání vedoucích pracovníků** – v roce 2021 – 2022 bylo realizováno dlouhodobé manažerské vzdělávání pro vedoucí jednotlivých sociálních služeb a jejich zástupce, a to přímo v naší organizaci. Vzhledem ke změnám na vedoucích pozicích bude potřeba nové pracovníky průběžně doškolovat v manažerských dovednostech. Toto bude zakotveno v plánech vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, které se tvoří na každý nový kalendářní rok a jsou součástí hodnotícího rozhovoru mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.

- **Zaměřit vzdělávání pracovníků v jednotlivých odbornostech a specializacích** – jednou z možností, jak posílit kvalitu dané služby, ale i kariérní

růst a seberealizaci jednotlivých pracovníků je definovat si v jednotlivých službách strategii vzdělávání. Ta by zohledňovala nejen potřeby klientů, ale i potřeby, schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků. Stanovila by nejen nezbytné minimum pro začínající pracovníky dle jejich pracovních pozic, ale i rozvíjela by jejich kompetence v dalších letech. V dané službě by se pak jednotliví pracovníci profilovali jako specialisté, na které se v dané problematice mohou ostatní kolegové obracet. Znamenalo by to možnost školit jednotlivé pracovníky nejen v základních dovednostech, ale naopak poskytnout těm zainteresovaným prostor pro hlubší ponor do dané problematiky.

- **Pomoc právníka** – pracovníci mají možnost využít právní služby u vybraného právníka se souhlasem statutárního zástupce.

- **Pomoc psychologa** – je možné ho využít v akutní krizové situaci spojené s výkonem povolání (např. pro pracovníka účastníka autonehody, apod). Jedná se o 1 – 2 sezení dle závažnosti situace a posouzení je v kompetenci vedoucího dané služby.

- **Vyšší míra spolupráce v dané službě** – atmosféra ve službě je velmi důležitým faktorem spokojenosti pracovníků. Má nesporný vliv i na kvalitu poskytované služby. Důležitým nástrojem podpory je supervize, která pomáhá nejen rozkrýt problémové oblasti, ale i nalézat možná řešení. Proto tématem může být i míra spolupráce či nespolečné spolupráce jednotlivých pracovníků dané služby. Minimální četnost supervizí v dané službě určuje směrnice Charity VM. Výběr supervizora je v kompetenci vedoucího služby, výběr tématu je předmětem dohody v týmu, pokud se jedná o týmovou supervizi. V individuální supervizi téma určuje supervidovaný pracovník sám. Pokud je důvodem nízké spolupráce systémový nebo metodický problém, je řešení v kompetenci vedoucího služby s možnou podporou metodika nebo vedení Charity VM.

- **Práce na stabilizaci týmu** – pro toto téma platí totéž, co v předchozím bodě, a to včetně nástrojů možné podpory. K podpoře stability týmu slouží v podstatě všechny výše uvedené možnosti, protože stabilita týmu se odvíjí od spokojenosti jeho jednotlivých členů.

- **Ošetření rizik ve službě a bezpečí pracovníků** - rizika , která v jednotlivých službách pracovníkům hrozí, se liší dle typů těchto poskytovaných služeb. Ošetření těchto rizik je tématem vzdělávání a metodických porad vedoucích, odkud jsou témata rizik přenášena do jednotlivých služeb k dalšímu podrobnému zpracování.

- **Nepřetěžovat pracovníky** – pocit přetíženosti je potencionálním zdrojem nespokojenosti pracovníků. Z tohoto důvodu Charita VM dbá důsledně na to,

aby pracovníci na všech pozicích měli náplň práce včetně určené zastupitelnosti. Pravidelně 2x ročně probíhá hodnotící rozhovor mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, který by měl odhalit nespokojenost pracovníka včetně důvodů. V jednotlivých službách dochází také k rovnoměrnému rozvržení počtu klientů na jednoho pracovníka i rozvržení dalších provozních činností tak, aby nedocházelo k přetěžování jednoho na úkor druhého. Rizikem pro přetížení může být také nízká schopnost pracovníka nastavit zdravé hranice při práci s klientem, což by však měl vedoucí služby nebo sociální pracovník včas rozeznat a doporučit pracovníkovi adekvátní podporu formou školení, supervizí a intervizí.

- **Pravidla pro krizové a zátěžové situace** – nastavení metodických pravidel pro řešení mimořádných, nouzových a havarijních situací je povinností každé služby vyplývající z kritérií standardu č. 14. Je povinností každé registrované sociální služby tato pravidla vypracovat v písemné podobě a prokazatelně s nimi seznámit nejen všechny pracovníky, ale i v přiměřené podobě klienty. Každá sociální služba Charity tedy tato pravidla má v písemné podobě a pravidelně je aktualizuje. Tato pravidla obsahují nejen popis krizové situace, ale i způsob jejího řešení, a to jak ve vztahu ke klientům, tak ve vztahu k zaměstnancům. Z každé krizové situace pak služby tvoří zápis, který může sloužit jako podklad pro aktualizaci nastavených metodických postupů. Na tvorbě i aktualizaci metodických postupů se podílí nejen vedoucí služby a sociální pracovníci, ale i pracovníci v sociálních službách, aby tyto postupy byly srozumitelné a jejich dodržování poskytovalo dostatečnou ochranu i před případným rizikem jejich vyhoření. Služby Charity VM mají také pravidelné metodické porady vedoucích, na nichž mohou řešit společně tvorbu i aktualizaci jednotlivých postupů. K podpoře mohou využít také metodika organizace a pracovní skupinu pro kvalitu, která v organizaci funguje.

- **Průběžné vybírání dovolené** – jedním z problémových faktorů v naší organizaci je průběžné čerpání řádné dovolené. Vzhledem k tomu, že se organizace snaží vyjít vstříc požadavkům pracovníků, z nichž převážnou většinu tvoří matky menších dětí, dochází k hromadění požadavků do letních měsíců a období vánoc a prázdnin v průběhu roku. Tento problém řešíme pracovníky přijatými na zástupy, na jiné možné formy pracovněprávních vztahů. V exponovaných měsících pak může docházet k přetížení pracovníků nebo k nevyčerpání řádné dovolené v daném kalendářním roce

- **Kvalitní výběr nového pracovníka** – základním předpokladem pro všestrannou spokojenost je výběr nového pracovníka, jeho řádné a kvalitní zaškolení a přijetí za plnoprávného člena týmu. Výběr je v naší organizaci minimálně dvoukolový a podílí se na něm personalista, vedoucí služby, případně jeho zástupce a zástupce ředitele. Prvním kolem je výběr ze zaslaných životopisů a motivačních

dopisů, druhé kolo probíhá formou osobního pohovoru. Ve sporných případech na návrh vedoucího služby může být realizováno ještě i třetí kolo, kdy je zájemce o práci přizván již přímo do prostředí konkrétní služby, samozřejmě s ošetřením mlčenlivosti a se souhlasem klientů dané služby. Konečné slovo při výběru nového pracovníka má vždy vedoucí služby. Přijetím nového pracovníka ale proces výběru teprve začíná. Následují vstupní formality (lékařská prohlídka, dotazník, apod.), podpis smlouvy a krátké seznámení se základními informacemi týkajícími se chodu organizace, které s pracovníkem provede personalista. Teprve poté je uveden na své nové pracoviště, kde mu vedoucí určí zaškolovacího pracovníka a předá mu podrobný plán zaškolení, které trvá po dobu celé zkušební doby.

- **Možnost zkrácených úvazků** – ta je v naší organizaci celkem rozšířená. Nemůžeme s ní však pracovat libovolně, protože počty úvazků v jednotlivých službách určuje kraj. Je však možné jednotlivé pracovní úvazky vykrýt více pracovníky a vyjít tak vstříc především potřebám zaměstnaných matek. Vzhledem k podhodnocení financování sociálních služeb v České republice však o toto zkracování úvazků není mezi zaměstnanci přílišný zájem. Při projeveném zájmu se naše organizace snaží najít způsob, jak žádosti vždy vyhovět.

- **Možnost vyměňovat si směny dle potřeby** – tento požadavek se reálně objevuje pouze ve směnných provozech a vedoucí těchto služeb jsou výměnám přístupní. Vždy ovšem za podmínky, že daná směna bude obsazena. Pracovník může výměnu provést buď sám domluvou s jiným, nebo dopředu žádá vedoucího služby.

- **Efektivnější rozdělení kompetencí ve službě** – provoz dané služby je plně v kompetenci jejího vedoucího. Při problémech s rozdělováním kompetencí mu může být nápomocen personalista nebo metodik organizace.

- **Sick days** – využívání tohoto benefitu organizace zvažuje. K datu vydání příručky o tomto benefitu nebylo rozhodnuto.

- **Častější prostor pro pracovníky vyjádřit se ke strategickým věcem** – možnost vyjádřit se ke strategickým věcem mají všichni pracovníci ředitelství a vedoucí služeb. Pokud je věc urgentní a především z časových důvodů není možné, aby se na rozhodování podíleli všichni uvedení, věc rozhodne buď sám statutární zástupce, nebo po poradě s pracovníky ředitelství. Toto rozhodnutí je vedoucím oznámeno na nejbližší poradě vedení.

- **Možnost pomoci terapeuta** – pro překonání následků krizových situací, které mohou pracovníka potkat během plnění služebních povinností, je možné využít služeb spolupracujícího terapeuta. Tato podpora je organizací poskytována na základě posouzení vedoucího dané služby.

- **Příspěvek na wellnes nebo masáže, benefit formou nabité karty s možností výběru nebo poukázek namísto nevhodných dárků** – tento požadavek je v procesu zvažování.
- **Penzijní pojištění** – vzhledem k financování našich služeb formou vyrovnávací platby a poskytování i bezúhradových sociálních služeb nelze tento požadavek spravedlivě naplnit.

6. Další stávající benefity CHVM

Charita Valašské Meziříčí usiluje dlouhodobě o to, být kvalitní organizací, která péči o své zaměstnance nezanedbává a dlouhodobě k tomu využívá řadu dalších benefitů. V souvislosti s revizí strategického plánu organizace dochází k jejich průběžné aktualizaci tak, aby reagovaly na měnící se pracovní podmínky a trendy ve vývoji podpůrných postojů k zaměstnancům, vše ale ve vztahu k nepřiliš stabilnímu způsobu financování sociálních služeb.

7. Obecný postup pro prevenci rizika vyhoření pracovníka v CHVM

Závěrečným shrnutím v projektu „Krok za krokem k úspěšné sociální službě“ vyplývajícím z dotazování jednotlivých vedoucích pracovníků a analýzy problémových situací je v základních bodech definován obecný postup, který je možno v obměnách aplikovat a používat. Jedná se o řešení vhodné i v případech, kdy je potřeba podpořit pracovníka, jenž byl vystaven při výkonu své práce krizové či jinak zátěžové situaci. Samozřejmě záleží na povaze situace, možných dopadech na pracovníka a jeho rodinu i případných důsledcích pro poškozené klienty.

Jednotlivé kroky při řešení:

- Podpůrný intervizní rozhovor pracovníka s nadřízeným.
- Nabídka zdravotního volna nebo možnosti čerpání řádné dovolené.
- Nabídka individuální supervize pro pracovníka.
- Nabídka podpůrných rozhovorů s pastoračním pracovníkem.
- Nabídka podpory psychologa a psychoterapeuta.
- Nabídka případné potřebné právní pomoci.
- Nabídka případné finanční výpomoci.

Míra podpory závisí vždy na posouzení situace ze strany nadřízeného a souhlasu statutárního zástupce organizace. Není rozhodující, zda došlo ke krizové situaci pochybením pracovníka nebo ji nezavinil. Vždy je nutné zvážit, zda zavinění bylo neúmyslné či naopak a od toho míru poskytnuté podpory odvíjet.

8. Závěr

Věříme, že tento materiál pomůže nejen při řešení a zmírňování následků obtížných situací, kterým mohou být naši pracovníci vystaveni, ale bude sloužit především jako nástroj prevence. Pro Charitu Valašské Meziříčí není podstatný pouze tento výsledný materiál, důležitý byl především samotný proces zjišťování problematických oblastí, které s poskytováním služeb souvisí.