



Sebarozvoj

(učebný text k modulu M5 OP ISV)

Spracované v rámci PA 1 NP ROKI

Spracovali: Milan Schavel, Anastazij Momot
(externí experti PA1 NP ROKI v spolupráci s expertnou skupinou)

www.employment.gov.sk | www.eurofondy.gov.sk | www.eurofondy.praca.gov.sk



Spolufinancovaný
Európskou úniou



PROGRAM
SLOVENSKO



MINISTERSTVO
PRÁCE, SOCIÁLNYCH
VECÍ A RODINY
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Obsah

ÚVOD	3
<i>1 Sebapoznanie, zvládanie záťaže a techniky na redukciiu stresu (progresívna svalová relaxácia, mindfulness).....</i>	<i>4</i>
<i>2 Strategické a analytické myslenie, rozvoj kritického myslenia</i>	<i>12</i>
<i>3 Osobná motivácia v rámci profesijného ukotvenia.....</i>	<i>20</i>
<i>4 Podstata a formy hodnotenia v inšpekčnej činnosti.....</i>	<i>26</i>
<i>5 Emocionálna inteligencia a manažment emocionálneho prenosu.....</i>	<i>33</i>
<i>6 Prístupy k efektívnemu riešeniu konfliktov. Techniky na deescaláciu napätých situácií.....</i>	<i>40</i>
<i>7 Asertívna argumentácia pri výkone odbornej činnosti.....</i>	<i>49</i>
<i>8 Syndróm vyhorenia v práci inšpektora, supervízia v kontexte prevencie syndrómu vyhorenia, debriefing po absolvovaní náročných prípadov</i>	<i>56</i>
<i>9 Nastavovanie a udržiavanie hraníc medzi pracovným a osobným životom</i>	<i>70</i>
<i>10 Význam kontinuálneho vzdelávania a plánovanie osobného rozvoja.....</i>	<i>75</i>
ZÁVER	79
LITERATÚRA	80
PRÍLOHY	83

Úvod

Predkladaný učebný text je súčasťou odbornej prípravy inšpektorov v sociálnych veciach. Vznikol v rámci implementácie Národného projektu Rozvíjanie odborných kapacít Inšpekcie v sociálnych veciach (NP ROKI), podaktivity 1 „Posilňovanie odborných kapacít zamestnancov Inšpekcie v sociálnych veciach“. Sebarozvoj je v odbornej príprave inšpektorov ukotvený v module M5, ktorý je zameraný na oblasti sociálnych služieb, sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately, ako aj na oblasť kompenzácie sociálnych dôsledkov ťažkého zdravotného postihnutia.

Obsahovo sa učebný text opiera o predchádzajúce výstupy v rámci NP ROKI. Predovšetkým ide o dokument Potreby zamestnancov ISV v oblasti ich odbornej prípravy (Repková, 2025) a Overenie a vyhodnotenie získaných kompetencií inšpektora (Repková, 2025). Hlavným cieľom je podporiť inšpektorov v získavaní vedomostí a zručností pre efektívne a psychicky odolné zvládanie ich profesijnej činnosti. Vzdelávanie inšpektorov v sebarozvoji sa primárne zameriava na tri kľúčové oblasti:

- *Osobnostná rovina*: Rozvíja sebazpoznanie, prácu s vlastnými emóciami a akcentuje dôležitosť osobnej motivácie a self-manažmentu v rámci výkonu inšpekcie.
- *Kognitívna rovina*: Posilňuje strategické a analytické myslenie a rozvoj kritického myslenia a argumentácie. Tieto zručnosti sú nevyhnutné na nezaujaté hodnotenie informácií, identifikáciu príčinných súvislostí a na diferenciaciu faktov od interpretácií v inšpekčnej činnosti.
- *Profesijná a psychohygienická rovina*: Zameriava sa na prevenciu a spracovanie profesijnej záťaže. Kľúčovými témami sú zvládanie stresu (vrátane techník ako progresívna svalová relaxácia a mindfulness), prevencia syndrómu vyhorenia, využívanie supervízie a debriefingu a nastavenie zdravých hraníc medzi pracovným a osobným životom.

Tento učebný text nevnímame len ako súbor odporúčaní v pomenovaných témach, ale ako nástroj na posilnenie inšpektorskej integrity. Vyjadrujeme nádej, že prispeje k budovaniu profesionálnej inšpekčnej praxe, ktorej prvoradým poslaním zostáva ochrana dôstojnosti a najlepšieho záujmu klientov v sociálnej oblasti.

1 Sebapoznanie, zvládanie záťaže a techniky na redukciu stresu (progressívna svalová relaxácia, mindfulness)

Sebapoznávanie je komplexný proces, ktorý zohráva kľúčovú úlohu v profesionálnom i osobnom rozvoji inšpektorov¹. Tento proces zahŕňa schopnosť **porozumieť** svojim **hodnotám, presvedčeniam, schopnostiam** a **emóciám**. Sebapoznávanie je dôležité pre efektívne plánovanie kariéry a pre optimalizáciu graduálnych odborných stratégií. V kompetenčnom vzdelávaní umožňuje účastníkom lepšie pochopiť svoje silné a slabé stránky a pružne reagovať na potreby praxe.

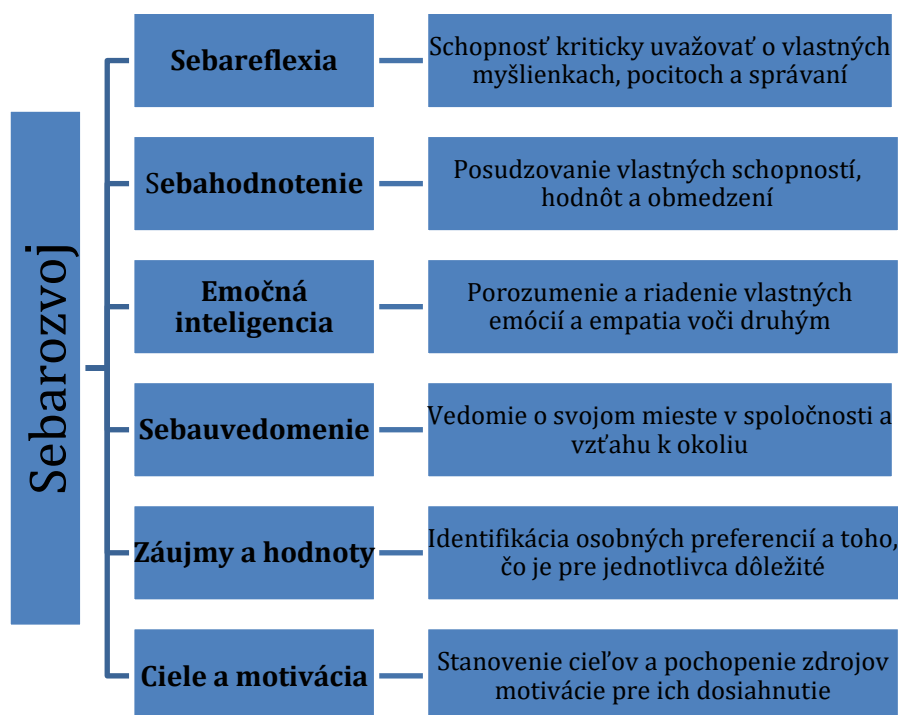
Švec (2020) definuje sebapoznávanie ako **proces aktívneho skúmania vlastnej identity**, ktorý zahŕňa rozpoznanie a analýzu vnútorného sveta jednotlivca. Podobne Průcha (2017) zdôrazňuje, že sebapoznávanie je **neoddeliteľnou súčasťou osobnostného rozvoja** a je kritické pre rozhodovanie v rôznych životných situáciách. Tento proces zahŕňa reflexiu nad osobnými skúsenosťami, hodnotenie osobných vlastností a porozumenie individuálnym spôsobom myslenia a cítenia. Podľa Koláča (2018) je sebapoznávanie taktiež kľúčom ku kompetenčnému vzdelávaniu, ako cesta k schopnosti **aplikovať naučené poznatky v praxi**.

V rámci takéhoto druhu **vzdelávania** je dôležité, aby inšpektori v sociálnych veciach rozvíjali schopnosť sebapoznania, pretože im to **umožní** lepšie **pochopiť** svoje **silné a slabé stránky** a taktiež umožní pružne reagovať na potreby skvalitnenia výkonu odbornej činnosti v profesijnom uplatnení. Pre profesionálov pracujúcich s ľuďmi, ako sú inšpektori v sociálnych veciach, je sebapoznanie **nástrojom na zvládanie záťažových situácií** a **udržanie psychickej odolnosti**. Vysoká úroveň sebapoznania umožňuje efektívnejšie identifikovať oblasti pre rozvoj a prispôbiť sa zmenám.

¹ V učebnom texte používame pojem inšpektor/inšpektor v sociálnych veciach ako strešný termín, ktorý označuje osoby vykonávajúce túto profesiu bez ohľadu na pohlavie. Rovnako aj pojmy klient/prijímateľ uvádzame v mužskom rode, pričom zahŕňajú mužské a ženské zastúpenie v týchto pozíciách. Myslíme tým prijímateľov a prijímateľky sociálnych služieb, klientov a klientky SPOD a SK a ťažko zdravotne postihnuté osoby.

V texte uvádzame príklady, ktoré sú inšpirované skutočnými, verejne dostupnými závermi Inšpekcie v sociálnych veciach. Prílohy učebného textu obsahujú sebarozvojové dotazníky, testy a techniky, ktoré sú dielom autorov.

Schéma č. 1: Komponenty sebarozvoja



Zdroj: Spracované podľa Šramková 2022

Tieto komponenty prispievajú k rozvoju hlbšieho porozumenia seba samého, čo je kľúčové pre osobný a profesionálny rast. Šramková (2022) v tejto súvislosti uvádza, že sebaopoznanie v sebe zahŕňa vlastné Ja, ako zdroj informácií o sebe, iní - ostatní ako zdroj informácií o mne, moju psychiku (temperament, postoje, hodnoty), ďalej čo Ja viem o sebe a čo o sebe neviem, prejavy môjho správania, vzťah k sebe samému, vzťah k iným.

Sebaopoznanie je potom **proces**, v ktorom **spoznávame sami seba**. Kuneš (2009) ďalej uvádza dva základné nástroje sebaopoznania a to **vnímanie** (percepcia) a **pozornosť**, prostredníctvom ktorej máme možnosť vyhľadávať a vyberať si pre nás podstatné informácie a signály a tie nepodstatné ignorovať. Sebaopoznávanie zohráva významnú úlohu v profesijnom rozvoji a podľa Šveca (2020) umožňuje lepšie **kariérne plánovanie**, pretože jednotlivci s vysokou úrovňou sebaopoznania dokážu efektívnejšie identifikovať oblasti pre rozvoj a prispôsobenie sa zmenám pri výkone svojej odbornej činnosti. V tejto súvislosti aj Průcha (2017) upozorňuje na tzv. "konceptiu kariérneho sebarozvoja", pričom zdôrazňuje **význam sebaopoznávania pre dlhodobú spokojnosť v zamestnaní**, osobný úspech a sebarozvoj. Sebaopoznávanie tiež podporuje schopnosť efektívnejších komunikačných a medzil'udských zručností, čo je nevyhnutné v rôznych profesijných situáciách (Kraus, 2019). Sebaopoznávanie

v procese osobnostného rozvoja pomáha pri vytváraní **silných profesionálnych sietí**, podporu spolupráce. Podpora sebapoznávania prostredníctvom rôznych metód a nástrojov je zásadná pre rozvoj efektívnych vzdelávacích a kariérnych stratégií. Ako uvádzajú Švec (2020) a Průcha (2017), rozvinuté sebapoznávanie umožňuje jednotlivcom lepšie zvládať výzvy dynamického pracovného prostredia.

Metódy na rozvoj sebapoznania

Existuje niekoľko **metód**, ktoré môžu profesionáli použiť na zlepšenie sebapoznávania. Podľa Krausa (2019) jednou z najefektívnejších metód je **vedenie osobného denníka**, ktorý podporuje reflexiu a kritické myslenie. Táto technika umožňuje jednotlivcom sledovať svoje pokroky, pocity a myšlienky, čo vedie k hlbšiemu pochopeniu seba samého.

Ďalšou metódou je využívanie rôznych **psychodiagnostických nástrojov**, ako sú testy osobnosti alebo hodnotenie emocionálnej inteligencie (Novák, 2021). Tieto nástroje poskytujú štruktúrovanú spätnú väzbu o individuálnych vlastnostiach a ponúkajú nové perspektívy na vlastné správanie a rozhodovanie.

Preferovaným nástrojom pre diagnostiku sebapoznania je mať schopnosť **posúdiť samého seba** a vedieť si odpovedať, podľa autorov Muhlfeit a Costi (2017), aj na tieto otázky:

- V čom vynikám, v čom som dobrý?
- Čo mi chýba?
- Čo sú moje úspechy?
- Čo sú moje chyby?
- Aká je moja motivácia?
- Aké sú moje priority?
- Aké sú moje postoje?
- Aké je moje pôsobenie na druhých?
- Aké mám medzery, ktoré potrebujem zaplniť?

Odpovede na tieto otázky by si mali klásť najmä profesionáli, ktorí pracujú s ľuďmi a sú s nimi v neustálej interakcii.

V práci inšpektorov v sociálnych veciach predpokladáme vysokú mieru **záťažových situácií**, ktoré súvisia s priamym výkonom inšpekcie, spracovaním záverečných správ a protokolov, oboznámením účastníkov inšpekcie s jej výsledkami. Aj z tohto dôvodu je potrebné záťažovým situáciám predchádzať. Uvádzame niekoľko **odporúčaní** na redukciiu záťaže pri výkone inšpekčnej činnosti.

Predpoklady zvládania záťažových situácií

K zvládaniu záťažových situácií, ktoré sú kľúčové pre udržanie psychickej odolnosti je dôležité, aby inšpektor vedel:

- **Efektívne plánovať:** pomoc pri riadení zdrojov a času.
- **Prioritizovať úlohy:** určovať dôležitosť a naliehavosť úloh, čo prispieva k redukcii chaosu a stresu.
- **Redukovať prokrastináciu:** obmedzovať alebo až zamedzovať odkladaniu úloh.
- **Využívať time manažment:** kľúčový aspekt efektívneho riadenia času a zdrojov, ktorý má zásadný význam aj pre inšpektorov v sociálnych veciach. Správne riadenie času umožňuje inšpektorom efektívne plniť svoje povinnosti, zlepšovať produktivitu a znižovať stres. V nasledujúcich bodoch sú uvedené hlavné dôvody, prečo je **time manažment** dôležitý:

- **Zvýšenie efektivity:** Efektívne plánovanie a organizácia úloh umožňuje inšpektorom sústrediť sa na prioritné úlohy a dosahovať lepšie výsledky v kratšom čase.
- **Zníženie stresu:** Dobré time manažmentové praktiky pomáhajú predchádzať preťaženiu a stresu, čo je obzvlášť dôležité v náročných oblastiach sociálnej starostlivosti.
- **Zlepšenie rozhodovania:** S jasne stanovenými prioritami a časovými rámcami môžu inšpektori robiť informovanejšie rozhodnutia, čo vedie k lepšiemu plneniu ich úloh.
- **Prioritizácia úloh:** Pomôže určiť, ktoré úlohy majú najvyššiu prioritu, napríklad okamžité riešenie problémov, ktoré by mohli ohroziť bezpečnosť napr. prijímateľov sociálnych služieb.
- **Dodržiavanie termínov:** Uistíte sa, že všetky správy a dokumentácia sú pripravené a odovzdané načas, čo zlepšuje vzťahy s nadriadenými a inými zainteresovanými stranami.
- **Osobný rozvoj:** Time manažment podporuje osobný rozvoj inšpektorov, pretože im umožňuje venovať sa aj vzdelávaniu a zlepšovaniu svojich zručností.

Pre oblasť zvládania záťažových situácií uvádzame niekoľko podnetných praktických cvičení, orientovaných na prácu na sebe, na svojom sebarozvoji.

Príklad

Inšpektor si môže na začiatku každého týždňa naplánovať kalendár, ktorý obsahuje všetky plánované inšpekcie, čas na vypracovanie správ, školenia a ďalšie administratívne úlohy. Pomocou tohto nástroja na správu času zabezpečí, že každá úloha bude dokončená efektívne a spravidla k spokojnosti všetkých zainteresovaných strán. Zároveň sa tak vytvára priestor na trávenie voľného času a sledovanie vlastných záujmových činností.

Zadanie

Progresívna svalová relaxácia

Jedná sa o techniku, ktorá spočíva v systematickom napínaní a uvoľňovaní svalových skupín. Tento proces nielenže zmiernuje telesné napätie, ale aj podporuje relaxáciu a emocionálnu pohodu (Jacobson, 1929).

Postup: Začnite s nohami a postupujte smerom k hlave. Každú svalovú skupinu najprv napnite na 5-10 sekúnd a potom uvoľnite.

Mindfulness

Mindfulness alebo všímavosť je mentálna prax zameraná na sústredené **uvedomovanie si prítomného okamihu** bez súdenia. Táto technika podporuje reguláciu emócií a zvyšuje emocionálnu odolnosť (Kabat-Zinn, 1990). Mindfulness nám vytvára priestor, aby sme boli viac „nad vecou“ a mali osobný a pracovný život vo svojich rukách. Mindfulness môžeme praktizovať napríklad prostredníctvom pozorného počúvania, vedomého jedenia, chôdze, dýchania a pod.

Postup: Venujte 5-10 minút denne pozornosť vášmu dýchaniu. Sledujte jeho rytmus a prirodzene prechádzajúce myšlienky bez ich hodnotenia.

Príklad

Mindfulness v záťažovej situácii: Inšpektor vedie náročný rozhovor s nespokojným poskytovateľom sociálnych služieb a pociťuje narastajúci stres.

Aplikácia: Namiesto okamžitej defenzívnej reakcie využije krátke dychové cvičenie (mindfulness). Sústredením sa na nádych a výdych získa potrebný odstup, upokojí emócie a dokáže reagovať profesionálne a empaticky.

Jedno z konkrétnych cvičení na zvládanie záťaže je aj **technika Pomodoro**. Táto technika pomáha zlepšiť sústredenie a efektivitu pri práci.

Kroky techniky Pomodoro

- **Vyberte si úlohu**, na ktorej budete pracovať.
- **Nastavte časovač na 25 minút** (jeden pomodoro).
- **Pracujte na úlohe**, kým časovač nezazvoní. Venujte sa výlučne tejto úlohe a zbavte sa všetkých rušivých vplyvov.
- Po uplynutí 25 minút si urobte **krátku prestávku 5 minút**. Čas využite na oddych, zmenu prostredia, strečing alebo rýchlu prechádzku.
- **Opakujte** tento cyklus **štyrikrát**. Po štyroch pomodoro cykloch si urobte dlhšiu prestávku (15-30 minút).

Výhody techniky Pomodoro:

- **Sústredenie a produktivita**: Krátke, sústredené časové intervaly pomáhajú predchádzať vyhoreniu.
- **Znižovanie prokrastinácie**: Vedie k okamžitému začatiu práce a rozdelenie úloh na menšie časti znižuje ich náročnosť.
- **Zlepšenie plánovania**: Pomôže vám získať lepší prehľad o tom, koľko času skutočne potrebujete na rôzne úlohy.

Táto technika je užitočná pre inšpektorov pri plnení administratívnych úloh, písaní správ či príprave na inšpekcie.

Už zabehnutým a pomerne známym v zvládaní záťaže je **SMART metóda** ako postup na stanovovanie cieľov, ktorý zabezpečuje, že ciele sú jasne definované a dosiahnuteľné.

Skratka SMART znamená:

- **Specific (Špecifický)**: Cieľ by mal byť jasne a konkrétne definovaný, aby z neho bolo jasné, čo presne sa má dosiahnuť.
- **Measurable (Merateľný)**: Musí byť možné hodnotiť pokrok a zistiť, či bol cieľ dosiahnutý, pomocou konkrétnych merateľných kritérií.
- **Achievable (Dosiahnuteľný)**: Cieľ by mal byť realistický a uskutočniteľný vzhľadom na dostupné zdroje a obmedzenia.
- **Relevant (Relevantný)**: Cieľ by mal mať význam a prínos pre danú osobu alebo organizáciu, a mal by sa prelínať s dlhodobými cieľmi.
- **Time bound (Časovo ohraničený)**: Mal by byť stanovený konkrétny termín alebo časový rámec, v ktorom má byť cieľ dosiahnutý.

Použitie SMART metódy pomáha jednotlivcom a organizáciám efektívnejšie plánovať a dosahovať ciele tým, že podporuje jasnosť a zodpovednosť.

Príklad

Využitie SMART metódy inšpektorom pri inšpekcii v zariadení pre seniorov môže prebiehať takto:

Specific (Špecifický): Stanovte si konkrétny cieľ, napríklad skontrolovať dodržiavanie hygienických noriem v jedálni.

Measurable (Merateľný): Určte, ako budete merať úspech, napríklad skontrolovať, či personál, ktorého sa to týka, má aktuálne certifikáty o školení v oblasti hygieny.

Achievable (Dosiahnuteľný): Uistite sa, že cieľ je realizovateľný v rámci inšpekcie, pričom máte prístup k potrebným informáciám a materiálom.

Relevant (Relevantný): Skontrolujte, že cieľ súvisí s celkovými štandardmi kvality a bezpečnosti v zariadení.

Time bound (Časovo ohraničený): Stanovte, že všetko musí byť preverené a správa odovzdaná do jedného týždňa od inšpekcie.

Takto štruktúrovaný prístup pomáha zamerať sa na dôležité aspekty a zlepšuje efektivitu a výsledky inšpekcie.

Zhrnutie

Sebapoznávanie je kľúčovým predpokladom profesionálneho a osobnostného rozvoja inšpektorov v sociálnych veciach. Predstavuje proces porozumenia vlastným hodnotám, schopnostiam, emóciám, silným a slabým stránkam, ktorý umožňuje efektívnejšie rozhodovanie, kariérne plánovanie a zvládanie náročných pracovných situácií. Vysoká úroveň sebapoznania podporuje psychickú odolnosť, kvalitu výkonu inšpekčnej činnosti a schopnosť pružne reagovať na zmeny v praxi.

Dôležitými komponentmi sebapoznania sú sebareflexia, sebahodnotenie, emocionálna inteligencia, sebauvedomenie, hodnoty, motivácia a ciele. Rozvoj sebapoznania je možný prostredníctvom reflexívnych metód, ako je vedenie osobného denníka, využívanie psychodiagnostických nástrojov a kladenie si cielených otázok zameraných na vlastné kompetencie, motiváciu a pôsobenie na druhých. Práca inšpektorov je spojená s vysokou mierou psychickej záťaže, preto je nevyhnutné rozvíjať schopnosti zvládania stresu. K základným predpokladom patrí efektívne plánovanie, prioritizácia úloh, znižovanie prokrastinácie a dôsledný time management. Správne riadenie času prispieva k vyššej efektivite, znižovaniu stresu, lepšiemu rozhodovaniu a dodržiavaniu termínov.

Otázky

1. Prečo je sebapoznávanie dôležité v inšpekčnej činnosti?
2. Vymenujte aspoň štyri komponenty sebapoznávania a stručne ich charakterizujte.

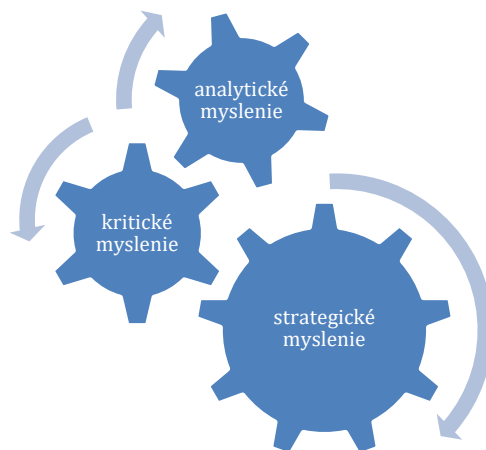
3. Vysvetlite skratku SMART pri stanovovaní cieľov. Čo znamená každé písmeno?
4. Popíšte princíp techniky Pomodoro a jej hlavné výhody pre prácu inšpektora.
5. Čo je to mindfulness a ako môže pomôcť pri zvládaní stresu v inšpekčnej činnosti?

2 Strategické a analytické myslenie, rozvoj kritického myslenia

Výkon inšpekcie v sociálnych veciach kladie vysoké nároky na spracovanie veľkého množstva informácií a na kvalitu odborného úsudku. Z tohto dôvodu sú pre prácu inšpektora kľúčové strategické, analytické a kritické myslenie, ktoré umožňujú systematicky hodnotiť zistenia a prijímať odôvodnené závery

Uvedené kognitívne kompetencie nefungujú oddelene, práve naopak, sú vzájomne prepojené, pričom schopnosť **strategicky myslieť určuje ciele a zameranie inšpekčnej činnosti**, zatiaľ čo **analytické a kritické myslenie sú kľúčové nástroje** pre jeho kvalitatívnu realizáciu. **Analytické myslenie** poskytuje odpovede na otázku "ako" sú informácie, zdroje a dôkazy usporiadané. **Kritické myslenie** kladie otázky "či" a "prečo" veriť týmto informáciám a úsudkom. **Strategické myslenie** poskytuje "kam" ísť a "ako" sa tam dostať, pričom sa môžeme spoliehať na závery analýzy a kritických pohľadov.

Schéma č. 2: Znáznornenie vzťahov medzi kognitívnymi kompetenciami



Zdroj: Vlastné spracovanie

V kontexte tejto témy je dôležité poukázať na rozdiel medzi strategickým myslením a strategickým plánovaním. Podľa autora tejto diferenciácie - Henryho Mintzberga (1994) - **strategické plánovanie je analýza**, zatiaľ čo **strategické myslenie je syntéza**. Strategické plánovanie je proces rozkladu cieľa alebo súboru zámerov na formalizované kroky, ktoré majú byť implementované v inšpekčnej praxi. Niektorí autori (napr. Wilson, 1994) zužujú strategické myslenie na premýšľanie o stratégii. Naproti tomu Mintzberg (1994) v rámci tohto pojmu poukazuje aj na dôležitosť intuície a kreativity. Výsledkom strategického myslenia je **perspektíva inšpekčnej činnosti** a formulovaná vízia jeho smerovania. Proces strategického

myslenia vyžaduje, aby inšpektor syntetizoval poznatky získané zo všetkých zdrojov (vrátane vlastných postrehov z osobných skúseností a získaných informácií), a premenil ich na víziu, ktorou sa má jeho nasledujúca činnosť uberať.

V inšpekčnej činnosti sa môže objavovať výhrada, že **strategické plánovanie** - nastavenie jednotlivých krokov - znižuje flexibilitu celého procesu a obmedzuje schopnosť inšpektorov reagovať na možné nepredvídané situácie pri výkone inšpekcie (pri analýze dokumentov alebo priamo v "teréne"). Bezpochyby, formálne a samoúčelné plány prispievajú k presvedčeniu, že strategické plánovanie obmedzuje flexibilitu. V inšpekčnej činnosti však strategické plánovanie taktiež zohráva dôležitú úlohu – predstavuje **nástroj**, ktorý **vytvára priestor** pre profesionálne a primerané rozhodovanie.

Systematické pomenovanie východiskových podmienok, nastavenie krokov a ich priebežné zhodnocovanie umožňujú sústrediť sa na skutočne podstatné úlohy a aspekty inšpekčnej činnosti. Iba ak máme jasne definované, z akého bodu vychádzame, akým spôsobom a kam smerujeme, dokážeme sa od plánu flexibilne a zodpovedne odkloniť. Strategické plánovanie sa takto stáva dôležitým nástrojom v oblasti riadenia inšpekčnej činnosti, ale aj vo sfére riadenia vlastnej práce inšpektora.

Strategické myslenie je spôsob uvažovania, pri ktorom človek premýšľa dopredu, sleduje dlhodobé ciele a hľadá najlepší smer, ktorým by sa mala jeho práca uberať. Zahŕňa určovanie toho, čo je dôležité, predvídanie rizík a príležitostí, syntézu rôznych informácií do jedného celku a prijímanie rozhodnutí, ktoré majú strednodobý a dlhodobý vplyv. Na rozdiel od krátkodobého alebo operatívneho myslenia sa zameriava na budúcnosť, širšie súvislosti a možné následky, nie iba na aktuálne problémy (Mintzberg, 1994).

Strategické myslenie diferencujeme na viacero typov:

- **Kognitívne** strategické myslenie, ktoré obsahuje schopnosť vnímať dozorovaný subjekt ako prepojený systém, kde kontrola jedného prvku vyvoláva dôsledky v iných častiach (Meadows, 1999). Tento typ obsahuje aj prístup založený na hypotézach (Hypothesis-Driven Approach), ktorý predstavíme v ďalších častiach textu.
- **Interakčné** strategické myslenie sa zameriava na **predvídanie a riadenie interakcie** s inými aktérmi (napr. vedením rozhovoru s klientmi). Čerpá z Teórie hier - správanie je v situáciách vzájomne závislé, kde výsledok závisí nielen od vlastných reakcií, ale aj od predvídateľnej reakcie druhej strany (Neumann, Morgenstern, 1953).
- **Časové** strategické myslenie - schopnosť hodnotiť rozhodnutia na základe ich prínosu k širšiemu, dlhodobému cieľu inšpekcie, nielen na základe krátkodobých cieľov.

Prístup založený na hypotézach (Hypothesis-Driven Approach - HDA) vychádza z princípu riešenia problémov **“zhora nadol”**. Predstavuje kognitívnu stratégiu, ktorá umožňuje transformovať neštruktúrované informácie do systematického, cielene orientovaného a efektívneho procesu zisťovania. Na rozdiel od intuitívneho zhromažďovania všetkých dostupných informácií vychádza HDA z predbežného vysvetlenia alebo hypotézy o pravdepodobnej príčine identifikovaného nedostatku. Následne postupuje retrospektívne a cielene, aby toto hypotetické vysvetlenie systematicky potvrdil alebo vyvrátil. Tento prístup má korene vo vedeckej metodológii (v súčasnosti je relatívne rozšírený princíp falzifikácie Karla Poppera) a je celosvetovo využívaný v prostrediach s vysokými nárokmi na rýchlu a presnú analýzu (napr. hlavným nositeľom tohto prístupu v obchode je manažérska poradenská spoločnosť McKinsey & Company).

Schéma č. 3: Znárodnienie stratégie “zhora nadol” a “zdola nahor”



Zdroj: Vlastné spracovanie

V porovnaní s prístupom *zdola nahor*, ktorý môže byť v komplexných situáciách inšpekčnej činnosti nekonečným procesom, je HDA vysoko efektívny. Je vhodný najmä v prípadoch, keď inšpektor rieši jasne definovaný problém s obmedzeným časovým harmonogramom a musí rýchlo dospieť k overiteľnému a obhájitelnému záveru. Strategické myslenie, ako je definované v princípe HDA, je v prvom rade o **disciplinovanej analýze** a efektívnej alokácii zdrojov (času, kapacity, pozornosti).

Kroky aplikácie HDA

1. Definícia a štruktúrne uchopenie témy

„Keby som mal k dispozícii hodinu na zvládnutie problému, na ktorom by závisel môj život, strávil by som 40 minút jeho štúdiom, 15 minút jeho analýzou a 5 minút jeho riešením.“ Albert Einstein

Hoci sa definovanie témy môže javiť ako samozrejмый krok, v kontexte inšpekčnej činnosti je to dôležitá **analytická fáza**, ktorá rozhoduje o efektivite celého procesu. V tejto etape je potrebné dosiahnuť úplnú **jasnosť a presnosť** v tom, akú konkrétnu otázku, tému alebo problém sa snažíme pomenovať alebo zodpovedať.

Pri určovaní tematických okruhov v inšpekčnej činnosti môžu byť východiskové témy definované už samotným **obsahom podnetu** alebo kritériom štandardu, ktorý sa sleduje. Na explicitné a systematické vymedzenie tém v rámci plánovanej inšpekcie je možné využiť metodické nástroje, ako napríklad techniku 5 Whys (5 Prečo?), SWOT analýzu alebo Paretovo pravidlo.

V kontexte uchopenia témy odporúčame aplikovať dva základné kroky:

- **Identifikácia:** Pomenovanie, čo presne je predmetom inšpekcie (relevantnou otázkou je: Napĺňanie akých povinností poskytovateľa napr. v kontexte štandardov kvality budem sledovať?) Čo konkrétne bude predmetom inšpekcie? Ilustračne, témou môže byť **dodržiavanie legislatívnych povinností** dozorovaného subjektu zabezpečovať pre personál supervíziu. Témou môže byť preverenie dodržiavania **ľudských práv klientov v oblasti súkromia**. Relevantnou môže byť aj otázka, či existuje **kauzálny vzťah** medzi dvoma zdanlivo nesúvisiacimi javmi - medzi prevenciou krízových situácií a ochranou pred zlým zaobchádzaním.
- **Vymedzenie hraníc:** Jasné ohraničenie a definovanie, čo do témy patrí a čo už nie. Je to proces, pri ktorom sa na základe prvotnej analýzy **zámerne vylúčia** tie oblasti, ktoré sú pre tému **irelevantné**, alebo **presahujú mandát** inšpektora. Tento krok, okrem dôležitých obsahových hraníc, stanovuje, ktoré dokumenty sú relevantné alebo irelevantné. Dôležitá je aj časová perspektíva (dozorované obdobie), výber osôb pre rozhovor v rámci inšpekcie a iné.

Vtedy, keď je téma **explicitne definovaná**, môže inšpektor prejsť k **formulácii predpokladov** a ich následnej verifikácii.

2. Formulácia predpokladov/hypotéz

Druhým kľúčovým krokom v HDA je **vytvorenie počiatočných hypotéz**.

V kontexte inšpekčnej činnosti predstavuje hypotéza pracovné, špecifické vysvetlenie pravdepodobnej hlavnej príčiny problému, formulované tak, aby bolo možné jeho platnosť overiť a v prípade potreby vyvrátiť na základe relevantných dôkazov (Heuer, 1999). Ide o najpravdepodobnejšie vysvetlenie, ku ktorému inšpektor dospeje na základe prvotných a obmedzených informácií.

Je dôležité si uvedomiť, že dobrá hypotéza **nemusi byť správna**, ale musí byť **logicky pravdepodobná** a predovšetkým **falzifikovateľná** - musí existovať možnosť ju pomocou získaných dôkazov a informácií vyvrátiť. Pre efektívnu prácu je vhodné sformulovať viacero **konkurenčných hypotéz** – navzájom sa vylučujúcich vysvetlení tej istej témy alebo problematiky.

Príklad

Téma/Okruh/Problém (definovaný v kroku 1): Dozorovaný subjekt nepredkladá relevantné zhodnotenie situácie dieťaťa a rodiny, pričom mieru ohrozenia určuje formálne (napr. paušálnym uvedením „nízkej miery ohrozenia“) bez reálneho posúdenia aktuálneho stavu.

Analytická otázka: Čo je primárnou príčinou, že zamestnanci dozorovaného subjektu nevykonávajú objektívne a kontinuálne zhodnotenie situácie dieťaťa napriek zákonnej povinnosti?

Hypotéza 1 (H1): Zamestnanci nemajú dostatok informácií na zhodnotenie, pretože iné subjekty (CDR, lekári, polícia) neposkytujú včasné a relevantné informácie.

Hypotéza 2 (H2): Zamestnanci vnímajú prípady ako stabilizované na základe predošlých údajov a ignorujú nové podnety (napr. informácie o zlom zdravotnom stave dieťaťa alebo podnety od polície).

Hypotéza 3 (H3): Vysoký počet prípadov a časový tlak vedú k tomu, že zamestnanci uprednostňujú formálnu aktualizáciu plánov sociálnej práce pred hĺbkovým zhodnotením situácie.

3. Zber a analýza informácií – falzifikácia hypotéz

Tretím a dôležitým krokom je riadený zber a kritická analýza informácií/dôkazov s primárnym cieľom **vyvrátiť** (falzifikovať) alebo **podporiť** stanovené predpoklady.

Zber informácií a dôkazov sa realizuje prostredníctvom rôznych **metód**, ktoré môžu zahŕňať: analýzu materiálov, štruktúrované a pološtruktúrované rozhovory, pozorovania a iné. Jednotlivým metódam a technikám zberu informácií a dôkazov sa systematicky a detailne venuje iná časť odbornej prípravy ISV. Na tomto

mieste formulujeme odporúčanie, že počas celej inšpekčnej činnosti je nevyhnutné zachovať kognitívnu otvorenosť a zbierať a vyhodnocovať nové informácie kriticky.

Tradičný prístup spravidla spočíva v snahe verifikovať (potvrdiť) jednu vopred preferovanú hypotézu. Zásadným problémom tohto prístupu je prítomnosť **konfirmačných skreslení** (viac informácii ku konfirmačným skresleniam nájdete v téme č. 4). Pri tradičnom prístupe inšpektor podvedome vyhľadáva predovšetkým tie informácie, ktoré potvrdzujú jeho pôvodný predpoklad, zatiaľ čo rozporné alebo vyvracajúce dôkazy prehliada.

Namiesto toho, aby sme sa snažili nájsť dôkazy na **potvrdenie** jednotlivých predpokladov, musíme sa aktívne a kriticky snažiť nájsť dôkazy, ktoré by náš predpoklad **vyvrátili**. **Falzifikácia** znamená, že sa snažíme aktívne dokázať, že jednotlivé predpoklady o stave veci sú **nesprávne**. Ak sa nám to pri niektorej z nich nepodarí, táto hypotéza je **prijatá** a je považovaná za platnú.

Príklad		
<p>Vráťme sa k príkladu, v ktorom si myslíme, že zamestnanci dozorovaného subjektu realizujú zhodnotenie situácie dieťaťa a rodiny formálne bez reálneho posúdenia aktuálneho stavu.</p> <p>Navrhli sme nasledujúce hypotézy:</p> <p>H1. Zamestnanci nemajú dostatok informácií na zhodnotenie, pretože iné subjekty (CDR, lekári, polícia) neposkytujú včasné a relevantné informácie.</p>		
Typ získania dôkazu	Príklad dôkazu a jeho testovanie	Falzifikácia
Analýza spisovej dokumentácie	Preveriť, či sa v spise nachádzajú odoslané žiadosti o správy z CDR, od ošetrovujúcich lekárov, z polície alebo iných subjektov. Zároveň sa overí lehota, v ktorej mali tieto subjekty odpovedať.	H1 je falzifikovaná, ak: V spise sa nachádzajú doručené správy (napr. správa z CDR o odmietaní styku rodičov alebo žiadosť polície o súčinnosť pri výsluchu), ale zamestnanci ich pri určovaní miery ohrozenia nezohľadnili.
<p>H2 Zamestnanci vnímajú prípady ako stabilizované na základe predošlých údajov a ignorujú nové podnety (napr. informácie o zlom zdravotnom stave dieťaťa alebo podnety od polície).</p>		
Typ získania dôkazu	Príklad dôkazu a jeho testovanie	Falzifikácia
Analýza rozhodovacieho procesu	Krížová kontrola časových súvislostí:	H2 je falzifikovaná, ak: Zamestnanci na základe nového podnetu

	Porovnanie zhodnotenia situácie s novými podnetmi v spise. Overuje sa, či po doručení informácie napr. o trestnom oznámení alebo o zlom zdravotnom stave dieťaťa zamestnanci vykonali nové prehodnotenie miery ohrozenia.	preukázateľne zmenili mieru ohrozenia (napr. z nízkej na strednú) a upravili plán sociálnej práce tak, aby reflektoval aktuálnu situáciu.
--	---	---

H3 Vysoký počet prípadov a časový tlak vedú k tomu, že zamestnanci uprednostňujú formálnu aktualizáciu plánov sociálnej práce pred hĺbkovým zhodnotením situácie.

Typ získania dôkazu	Príklad dôkazu a jeho testovanie	Falzifikácia
Analýza spisovej dokumentácie	Analýza informácií o výkone terénnej práce: Porovnáva sa, či sú ciele a úlohy pri jednotlivých prípadoch (prípadne súrodencoch) identické. Sleduje sa špecifikácia potrieb konkrétneho dieťaťa. Taktiež sa preveruje obsah záznamov z terénu.	H3 je falzifikovaná, ak: Spis obsahuje individualizované plány pre každé dieťa so špecifickými úlohami a termínmi ich vyhodnotenia. Záznamy z terénnej práce preukazujú aktívne zisťovanie potrieb dieťaťa a overovanie jeho situácie v rodinnom prostredí.

H1 je falzifikovaná, ak spis obsahuje doručené správy od iných subjektov, ktoré preukazujú aktuálne zmeny v situácii dieťaťa a rodiny. H2 sa nepotvrdí, ak po doručení nových podnetov o zmene situácie dieťaťa zamestnanci preukázateľne zmenili aj mieru ohrozenia a upravili plán sociálnej práce. H3 je vyvrátená v prípade existencie individualizovaných plánov pre každé dieťa a záznamov z terénu, ktoré preukazujú aktívne zisťovanie potrieb dieťaťa a overovanie jeho reálnej situácie v rodine.

V tomto prípade je potrebné hľadať ďalšie informácie a dôkazy, ktoré **vyvracajú** alebo **potvrdzujú** jednotlivé hypotézy, pričom nejde o potvrdenie predpokladu, ktorý sa javí ako intuitívne najpravdepodobnejší, ale o systematické vyhľadávanie dôkazov schopných vyvrátiť (falzifikovať) všetky alternatívne hypotézy.

Najväčšiu hodnotu má dôkaz alebo informácia, ktorá najpresvedčivejšie poukazuje na nesprávnosť daného predpokladu (Heuer, 1999). Ak inšpektor dokáže niektoré z vysvetlení na základe získaných informácií falzifikovať, môže ho vylúčiť a následne sa sústrediť na zostávajúce možnosti. Tento postup významne redukuje potrebu rozsiahleho a neadresného zberu údajov.

4. Formulácia analytického záveru

Všetky predpoklady, ktoré boli na základe zozbieraných informácií úspešne vyvrátené, sú definitívne odstránené zo zoznamu možných primárnych príčin. Predpoklad, ktorý preukázala **najvyššiu odolnosť voči vyvráteniu** (tzn. nebol nájdený žiadny dostatočne silný protidôkaz, ktorý by ju vyvrátil), sa stáva **jedným zo záverov** inšpekcie, teda primárnou príčinou problému. V inšpekčnej činnosti obvykle nasleduje vypracovanie protokolu z vykonaného dozoru.

Protokol môže obsahovať záznam o forme zberu dôkazov a kritickej analýze informácií s primárnym cieľom **vyvrátiť** alebo **podporiť** stanovené predpoklady. Môže jasne pomenovať, ktorý predpoklad bol prijatý ako platný v kontexte identifikácie problému v dozorovanom subjekte a na základe akých dôkazov a akým spôsobom boli ostatné konkurenčné dôkazy (a predpoklady) vyvrátené. Tento prístup zabezpečuje, že výsledné zistenia a **odôvodnenie nedostatkov** v protokole sú podporené systematickou, kritickou a cieľenou analýzou.

Zhrnutie

Strategické a analytické myslenie predstavuje pre inšpektorov v sociálnych veciach nevyhnutný kognitívny základ pre zvládnutie komplexnej a heterogénnej inšpekčnej činnosti. Kľúčovým prínosom je prepojenie týchto kompetencií, ktoré sa odráža v aplikácii prístupu založeného na hypotézach. HDA umožňuje inšpektorovi transformovať neštruktúrované informácie do efektívneho procesu zisťovania „zhora nadol“, čo šetrí čas a nevyhnutné kapacity. Hlavným prínosom tohto prístupu pre inšpektora je zabezpečenie vysokej miery objektivity a odbornosti. Zistenia a odôvodnenia nedostatkov nie sú postavené na subjektívnom dojme, ale na systematickej analýze, čo zvyšuje presvedčivosť a právnu relevanciu výsledného protokolu.

Otázky:

1. Popíšte situáciu z vašej praxe, kde nesprávne formulovaná téma plánu (predmetu) inšpekcie v úvodnej fáze viedla k neefektívnemu zberu informácií alebo prekročeniu vášho mandátu.
2. Predpokladajte, že riešite problém vysokej miery nerešpektovania práva klientov na súkromie a dôvernoscť informácií v zariadení sociálnych služieb. Na základe obmedzených prvotných informácií (napr. na základe podnetu na inšpekciu) sformulujte tri konkurenčné hypotézy (H1, H2, H3), ktoré musia byť zároveň falzifikovateľné.
3. Predstavte si, že po aplikácii procesu falzifikácie vám zostala len jedna zo sformulovaných hypotéz. Vysvetlite, prečo sa táto hypotéza stáva jedným zo záverov inšpekcie.

3 Osobná motivácia v rámci profesijného ukotvenia

Práca inšpektora spája v sebe odborné posudzovanie napĺňania povinností subjektov v sociálnych veciach, ktoré majú podľa zákona, má kontrolnú a hodnotiacu funkciu, zároveň vytvára priestor pre komunikáciu s poskytovateľmi ich služieb, s klientmi v oblasti sociálnych vecí a ich rodinami, prípadne inými relevantnými aktérmi. Inšpektor často vstupuje do situácií, kde sú prítomné emócie, konflikty, bezmocnosť, frustrácia, či nespravodlivosť. Aj z týchto dôvodov je výkon profesie inšpektora náročný a možno aj vyčerpávajúci. V takomto prostredí je **osobná motivácia** – teda vnútorné dôvody, prečo človek túto prácu robí, čo mu dáva zmysel a energiu – kľúčovým faktorom dlhodobého výkonu, profesionálnej spokojnosti aj odolnosti voči vyhoreniu. Nakonečný (2009) veľmi správne zdôrazňuje, že motivácia nie je jednorazový stav, ale dynamický proces, ktorý sa v priebehu kariéry mení, posilňuje alebo oslabuje v závislosti od životných udalostí, organizačných podmienok aj osobných hodnôt.

Cieľom tejto časti je priblížiť pojem motivácie a osobnej motivácie a poukázať na špecifiká osobnej motivácie inšpektorov v sociálnych veciach. V psychológii sa pojem **motivácia** používa na označenie procesov, ktoré „uvádzajú do pohybu“, smerujú a udržiavajú správanie človeka. V tejto súvislosti aj Nakonečný (2009) opisuje motiváciu ako systém motívov, potrieb, záujmov a hodnôt, ktoré dávajú ľudskému konaniu zmysel a energiu. Motivácia pomáha pochopiť, prečo sa človek správa tak, ako sa správa.

Motivácia má vždy dve roviny:

- **intenzitu** - koľko energie človek vkladá;
- **smerovanie** - kam túto energiu smeruje.

V profesiách ako je inšpekcia v sociálnych veciach sa môže stať problémom „nielen“ nedostatok energie, ale často aj strata zmyslu - teda narušenie smerovania motivácie.

Výkon každej profesie sa spája s osobnou motiváciou, na ktorú upozorňuje Gajdošová (2022) v rámci konceptu **základných osobných motivácií**, ktoré sa vzťahujú k nášmu bytiu vo svete, k vzťahu k sebe, k druhým a k budúcnosti. **Osobná motivácia**, podľa uvedenej autorky, vychádza z **hodnôt a identity** človeka (čo považujem za dôležité, kým chcem byť), je **dlhodobejšia** než momentálne vonkajšie stimuly, súvisí s **pocitom zmysluplnosti života a práce**, prejavuje sa v odhodlaní prekonávať prekážky a pokračovať aj v náročných podmienkach. Pri vymedzení osobnej motivácie v práci inšpektorov by sme mohli hovoriť aj o aspektoch, ktoré v sebe zahŕňajú potrebu **chrániť zraniteľných** s dôrazom na **spravodlivosť**

a férovosť, potrebu odbornej kompetencie a profesionality v záujme služby spoločnosti.

S osobnou motiváciou súvisí aj Maslowova hierarchia potrieb, pri ktorej Maslow (2021) rozlišuje päť úrovní potrieb: fyziologické, potrebu bezpečia, sociálne potreby (láska, spolupatričnosť), potrebu uznania a úcty a potrebu sebarealizácie.

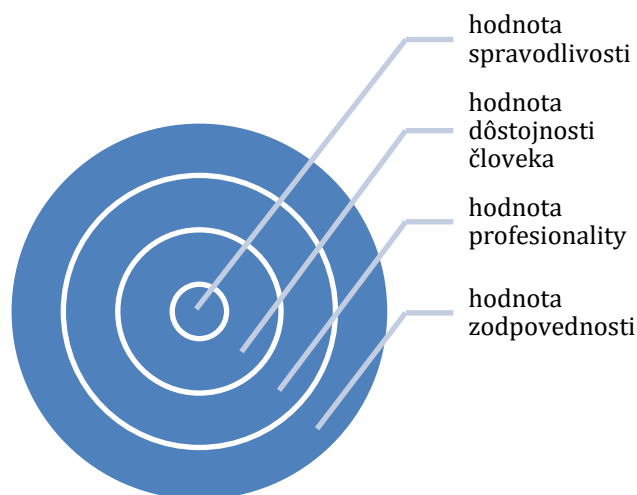
Pre inšpektorov v sociálnych veciach je potrebné vnímať fakt, že ak sú základné potreby (stabilný príjem, primerané pracovné podmienky, pocit bezpečia) dlhodobo frustrované, bude oslabená osobná motivácia a vyššie potreby – uznanie, odborný rast, zmysel práce, sebarealizácia, ktoré sú kľúčom k ich vnútornej motivácii.

Z hľadiska profesijného ukotvenia si je potrebné uvedomiť, že inšpektor v sociálnych veciach sa nachádza v špecifickej pozícii, keď je vnímaný pri výkone svojej činnosti ako kontrolór (dodržiavanie štandardov, zákona), zároveň ochranca klienta (práva, dôstojnosť, kvalita služby) a pritom aj ako profesionál v delegovanej odbornej činnosti.

Autori odbornej literatúry českej a slovenskej proveniencie poukazujú aj na koncepty **výkonovej motivácie** (potreba dosahovať výsledky, zvládať úlohy), **afiliačnej motivácie** (potreba blízkosti a vzťahov) a **motívu moci** (ovplyvňovať dianie, niešť zodpovednosť). Z charakteru práce je možné predpokladať, že inšpektori v sociálnych veciach budú často vysoko výkonovo motivovaní (chcú pracovať kvalitne, systémovo zlepšovať služby) a zároveň majú výraznú prosociálnu a afiliačnú motiváciu (potreba pomáhať, spolupatričnosť s kolegami a klientmi).

Najnovšie prístupy k motivácii zdôrazňujú rozdiel medzi **vnútornou motiváciou** (robím niečo, lebo ma to zaujíma a dáva mi to zmysel) a **vonkajšou motiváciou** (robím niečo kvôli odmenám, vyhnutiu sa sankciám, očakávaniam druhých). Pre inšpektora v sociálnych veciach to znamená, že dlhodobú motiváciu nemožno postaviť iba na odmeňovaní, ale najmä na **vnútornom súhlase s tým, čo robí** – na uvedomení si, že jeho práca má zmysel pre klientov, pre kvalitu systému sociálnych vecí a pre spoločnosť.

Schéma č. 4: Implikácie osobnej motivácie inšpektora v sociálnych veciach



Zdroj: vlastné spracovanie

Osobná motivácia je úzko spätá s osobnosťou človeka. Slezáčková (2012) v tejto súvislosti upozorňuje na komponenty osobnosti ako sú:

- **Hodnotová orientácia** – čo považujem za dôležité v živote a práci;
- **Sebavnímanie a dôvera vo vlastné schopnosti**– znamená do akej miery verím, že som schopný zvládnuť náročné situácie; vysoká viera vo vlastné schopnosti podporuje vytrvalosť;
- **Temperament a emočná stabilita** – odolnosť voči stresu, schopnosť regulovať emócie;
- **Životná zmysluplnosť a optimizmus** - zmysel života a schopnosť vidieť budúcnosť ako zvládnuteľnú významne posilňuje motiváciu.

Slezáčková (2012) ďalej poukazuje aj na vonkajšie (situačné a organizačné) faktory osobnej motivácie medzi ktoré zaraďuje faktory ako sú:

- **Organizačná kultúra** – či organizácia podporuje spoluprácu, otvorenú komunikáciu, či je orientovaná na kvalitu a etiku;
- **Štýl vedenia** – podporné, participatívne vedenie posilňuje autonómiu a kompetenciu, autoritársky štýl zväčša vnútornú motiváciu oslabuje;
- **Systém odmeňovania a uznania** – spravodlivosť, transparentnosť, možnosť ocenenia kvalitnej práce;
- **Pracovné podmienky** – realistická záťaž, dostupná supervízia, možnosti ďalšieho vzdelávania.

Udržať osobnú motiváciu v náročnej profesii nie je možné bez systematickej starostlivosti o vlastné duševné zdravie, čo znamená mať **pravidelný oddych a hranice** (pracovný čas, „nie“ navyše povinnosti), starostlivosť o sociálne väzby

ako sú rodina, priatelia, komunity, pestovať si **zdravý životný štýl** (spánok, pohyb, strava). Udržať osobnú motiváciu podporuje aj kvalitná **supervízia** - priestor na zdieľanie náročných prípadov, hľadanie alternatívnych pohľadov, posilňovanie pocitu kompetencie.

Pre inšpektorov je taktiež dôležité:

- mať možnosť systematicky sa **vzdelávať** (legislatíva, metodiky, psychológia komunikácie, práca s konfliktom);
- získavať **konštruktívnu spätnú väzbu** na svoju prácu (nie len kritiku, ale aj ocenenie);
- podieľať sa na **tvorbe štandardov a metodík**, nie iba na ich pasívnom uplatňovaní.

Výkon týchto profesijných rolí môže prinášať napätie medzi pomocou a kontrolou, medzi očakávaniami organizácie a vlastnými hodnotami, medzi legislatívou a etickým cítením. V takomto kontexte nie je „luxusom“, ale nutnosťou, aby bol inšpektor **osobne motivovaný** – vie, prečo túto prácu robí, čo mu dáva zmysel a **profesijne ukotvený** – má jasný obraz o svojej profesijnej identite, rolách, hraniciach a kompetenciách.

Výskumy ukazujú, že **profesijná identita** významne ovplyvňuje praktický výkon, morálne rozhodovanie a odolnosť voči tlaku inštitúcie. Podľa Žiakovej (2018) je možné profesijnú identitu (aj inšpektora) chápať ako:

- mieru **stotožnenia sa** s hodnotami, normami, misiou a úlohami profesie;
- vedomie **profesijnej roly** (čo je a čo nie je moja úloha) ;
- súhrn **postojov, vedomostí, zručností a presvedčení** zdieľaných s profesijnou skupinou;
- účasť **sebavnímania** – ako sám seba vnímam v pracovnej úlohe.

Profesijná identita sa neustále **vyvíja** – od rozhodnutia vstúpiť do profesie, cez vzdelávanie, prax, supervíziu až po neskoré kariérne fázy. S profesijnou identitou úzko súvisí profesijné ukotvenie, ktoré môžeme u inšpektora vnímať ako stav kedy má:

- pracovník **jasný a stabilný obraz** o sebe ako profesionálovi;
- rozumie **poslaniu svojej profesie** v širšom sociálnom kontexte;
- má **vymedzené hranice** medzi osobnými a pracovnými rolami;
- zakotvil sa v určitom **hodnotovom a etickom rámci**;
- vie, v čom je jeho profesijne „pevná pôda pod nohami“.

Sumárne by sme mohli povedať, že :

- ak sa inšpektor **stotožňuje s profesiou** (rozumie jej poslaniu, vidí jej zmysel, vníma ju ako hodnotnú),
 - ľahšie si udrží osobnú motiváciu aj v náročných podmienkach;
- ak je profesijná identita **nejasná, krehká alebo v konflikte** (napr. s tým, čo odo neho chce inštitúcia),
 - ľahko dochádza k demotivácii, cynizmu, vyhoreniu.

Ak sú **osobné hodnoty inšpektora** (spravodlivosť, ochrana slabších, dôstojnosť klienta) v súlade s **profesijnými hodnotami** vzniká **silná pozitívna motivácia** – práca sa stáva prirodzeným priestorom sebarealizácie.

Zhrnutie

Práca inšpektora v sociálnych veciach patrí medzi náročné profesie, v ktorých sa spája odborná kontrolná činnosť s ochranou práv a dôstojnosti klientov dozorovaných subjektov. Vysoká miera emocionálnej, etickej a rozhodovacej záťaže kladie zvýšené nároky na osobnú motiváciu, ktorá je kľúčovým predpokladom dlhodobej pracovnej spokojnosti, profesionálnej stability a prevencie vyhorenia.

Osobná motivácia predstavuje vnútorné dôvody, prečo inšpektor svoju prácu vykonáva, a je úzko prepojená s jeho hodnotami, identitou a vnímaním zmyslu práce. Na rozdiel od vonkajších stimulov má dlhodobý charakter a umožňuje udržať výkon aj v náročných podmienkach. Zásadnú úlohu zohráva súlad osobných hodnôt (spravodlivosť, dôstojnosť človeka, profesionalita, zodpovednosť) s hodnotami a poslaním profesie.

Osobná motivácia je významne ovplyvnená profesijnou identitou a profesijným ukotvením. Profesijne ukotvený inšpektor má jasné vedomie svojej roly, kompetencií a hraníc, rozumie spoločenskému poslaniu svojej práce a dokáže zvládať napätie v rámci kontrolnej funkcie profesie. Takéto ukotvenie zvyšuje odolnosť voči tlakom, podporuje eticky citlivé rozhodovanie a stabilizuje jeho výkon.

Otázky na diskusiu v skupine

1. Čo vás osobne priviedlo k práci inšpektora v danej oblasti sociálnych vecí?
2. Čo vám vaša práca dáva a čo vám berie?
3. Ktoré činnosti vás najviac motivujú a ktoré vyčerpávajú?
4. Kedy ste naposledy mali pocit, že vaša práca mala zmysel?
5. Aké hodnoty najviac ovplyvňujú vaše pracovné rozhodnutia?
6. Ktoré organizačné podmienky najviac podporujú vašu motiváciu?
7. Čo by ste potrebovali, aby ste sa cítili viac motivovaní?

Dotazník osobnej motivácie a praktické cvičenia pre inšpektorov v sociálnych veciach uvádzame v prílohe č. 2 učebného textu.

Otázky

1. Prečo je osobná motivácia obzvlášť dôležitá v práci inšpektora v sociálnych veciach?
2. Uveďte aspoň dva vnútorné faktory, ktoré ovplyvňujú osobnú motiváciu.
3. Uveďte aspoň dva vonkajšie (organizačné) faktory, ktoré môžu motiváciu podporovať.
4. Aké sú hlavné úrovne Maslowovej hierarchie potrieb a ktorá z nich je podľa vás najdôležitejšia pre dlhodobú motiváciu v práci inšpektora?
5. Čo rozumieme pod pojmom prosociálna motivácia? Uveďte príklad z praxe.

4 Podstata a formy hodnotenia v inšpekčnej činnosti

“Väčšina chýb pri posudzovaní má v sebe element sebaistoty. V preceňovaní toho čomu rozumieme, a v podceňovaní role náhody.”

Daniel Kahneman

Na úvod tejto témy je dôležité rozobrať otázku **objektivity** a **subjektivity** v práci inšpektora. Pri spracovaní témy vychádzame z diela Bergera a Luckmana (1999) o sociálnom konštruovaní reality. Podľa uvedených autorov človek vníma realitu prostredníctvom dvoch typov filtrov. Prvým sú **spoločenské konštrukty** – teda kultúrne a sociálne rámce, v ktorých sa jednotlivec pohybuje a ktoré určujú, aký význam pripisuje javom (vnímanie sociálnych služieb, sociálnoprávnej ochrany detí, či kompenzácie sociálnych dôsledkov zdravotného postihnutia v celospoločenskom kontexte). Druhým filtrom je individuálna, subjektívna interpretácia formovaná **osobnými dispozíciami** jednotlivca, medzi ktoré patria jeho skúsenosti, kognitívne mechanizmy, momentálne emočné naladenie a ďalšie psychologické faktory.

Inšpektor v sociálnych veciach nevyhnutne pôsobí v intersubjektívnom priestore, v ktorom sa prelína spoločensky konštruovaná realita s jeho vlastným interpretačným rámcom. **Objektivita** v kontexte inšpekčnej činnosti vychádza zo **spoločenskej dohody** a je premietnutá v zákonoch a normách. Z uvedených východísk vyplýva, že inšpekčná činnosť má objektívny charakter, ale samotní inšpektori sú ovplyvnení vlastnými subjektívnymi pozíciami.

Primárnou úlohou inšpekcie v sociálnych veciach je **hodnotiaca činnosť** (hodnotenie plnenia kritérií, dodržiavanie noriem a zákonov, hodnotenie dopadov na klientov). Pre objektívne hodnotenie zo strany inšpektora je potrebná **reflexia** vlastných subjektivizačných mechanizmov. Ak si inšpektor uvedomuje vlastné pohľady, dokáže sa viac sústrediť na fakty a hodnotiť situáciu vecne, na základe podstatných a overiteľných skutočností. Porozumenie tomu, ako človek vníma realitu, predpokladá znalosť **mechanizmov ľudského myslenia** a princípov, na ktorých je založený proces vyhodnocovania javov okolo nás.

Daniel Kahneman (2019), nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu, charakterizuje ľudské myslenie prostredníctvom dvoch vzájomne spolupracujúcich systémov – Systému 1 a Systému 2. Je potrebné podčiarknuť, že ide o **dve formy myslenia** a **názvoslovie**, ktoré zjednodušene autor využíva, je ich **metaforou** slúžiacou na zjednodušený opis duševného života človeka.

Systém 1 predstavuje intuitívny, nevedomý, rýchly a automatizovaný spôsob uvažovania a spracovania informácií, ktorý nevyžaduje **vedomé úsilie** a **kontrolu**. Produkuje okamžité dojmy, pocity a intuitívne závery, ktoré následne ovplyvňujú vedomé presvedčenia a rozhodovanie Systému 2. Ako „asociatívny stroj“ nepretržite generuje interpretácie situácií a spontánne hľadá príčinné súvislosti. Zároveň je však


výrazne náchylný na systematické omyly, známe ako konfirmačné skreslenia (biasy), ktorým sa budeme venovať v ďalších častiach tejto témy. Systém 1 **funguje nepretržite**, je evolučne starší a je formovaný predispozíciami umožňujúcimi rýchlo identifikovať potenciálne hrozby, či príležitostí v prostredí.

Súbežne s ním pracuje aj Systém 2. Ak chcete vedieť ako Systém 2 funguje, vypočítajte spamäti nasledujúci príklad:

$$17 \times 24 = ???$$

Systém 2 predstavuje pomalé, úmyselné a zámerné myslenie vyžadujúce pozornosť a úsilie. Jeho úlohou je alokovať pozornosť, monitorovať a regulovať návrhy generované Systémom 1. Vo väčšine situácií pritom Systém 2 akceptuje jeho intuitívne výstupy s minimálnou alebo žiadnou korekciou.

Keďže Systém 2 sa vyznačuje tendenciou vyhýbať sa **kognitívne náročným procesom**, často prijíma intuitívne odpovede bez ich dôkladného preverenia. Jeho fungovanie sa riadi **zásadou najmenšieho úsilia**, podľa ktorej si človek z viacerých možných spôsobov dosiahnutia cieľa vyberá ten, ktorý si vyžaduje najmenšiu mentálnu námahu. Aktivácia Systému 2 totiž predstavuje výraznú **metabolickú záťaž**. Náročné kognitívne spracovanie a úlohy vyžadujúce úmyselné, zámerné myslenie a sebakontrolu a spotrebúvajú podstatne viac glukózy než procesy, ktoré reguluje Systém 1. Tendencia „kognitívnej lenivosti“ tak funguje ako ochranný mechanizmus, ktorého cieľom je minimalizovať investíciu energie a chrániť limitované kognitívne zdroje. Toto „šetrenie“ Systému 2 spôsobuje, že intuitívne chyby a kognitívne skreslenia, ktoré vznikajú v Systéme 1, viedli k chybným úsudkom a následne z skresleným záverom.

Zadanie
Podme si tieto metafory myslenia ilustrovať prostredníctvom dvoch navzápných úloh.
<i>Pokuste sa čo najrýchlejšie pomenovať nasledujúce farby.</i>

Domnievame sa, že táto úloha nebola náročná. Pomenovanie farieb je pre dospelého človeka vysoko automatická, nekontrolovateľná a rýchla kognitívna operácia , ktorá si nevyžaduje zvláštne úsilie. Je to jedna z „funkcií“ myslenia Systému 1.
Podme na ďalšiu úlohu.

Pokúste sa čo najrýchlejšie pomenovať **farby** nasledujúcich slov **bez ohľadu na ich význam** (pomenujte farbu, ale nečítajte text).

ZELENÁ FIALOVÁ MODRÁ ZELENÁ ČERVENÁ MODRÁ ZELENÁ ČERVENÁ ČERVENÁ FIALOVÁ ZELENÁ
MODRÁ FIALOVÁ FIALOVÁ

Stroopov test (Stroop, 1992), ktorý ste mali možnosť absolvovať, ilustruje **nepretržitú aktivitu Systému 1** a zároveň poukazuje na nároky kladené na Systém 2 pri jeho regulácii, najmä v podobe zvýšenej pozornosti a kognitívneho úsilia. **Pri prezentácii farieb Systém 1 automaticky vykoná ich prečítanie.** Tento proces je rýchly a nie je možné ho potlačiť. Následne generuje intuitívny, avšak v danej úlohe nesprávny návrh – pomenuje slovo namiesto jeho farby. Tento impulz je však v priamom rozpore s vedomým cieľom úlohy, ktorým je identifikácia farby slov. **Úlohou Systému 2 je preto potlačiť** automatickú reakciu Systému 1 a cielene presmerovať pozornosť na náročnejší kognitívny proces – pomenovanie farby. Tento proces vedie k spomaleniu reakčného času, zvýšenému subjektívnemu pocitu mentálneho úsilia a niekedy aj k pochybeniam (preto nemusíte mať zlý pocit, že ste úlohu č. 2 pravdepodobne nezvládli tak rýchlo a automaticky ako úlohu č. 1).

Pri bežných situáciách (aj v inšpekčnej činnosti) Systém 2 funguje podľa princípu minimálneho úsilia. Vyhýba sa kognitívnej námahe vždy, ak je to možné (šetrí zdroje). Preto ak návrh Systému 1 pôsobí „dostatočne vierohodne“ a **nevzniká výrazný konflikt** medzi automatickou a vedomou odpoveďou (napr. ako vznikol pri Stroopovom teste), Systém 2 ho zvyčajne prijme, aby minimalizoval nároky a zdroje na svoje fungovanie.

Pri rýchlom intuitívnom Systéme 1 v kombinácii s **obmedzenou kapacitou jeho kontroly** (Systém 2) môže vzniknúť viacero chybných záverov, ktoré Kahneman (2019) nazýva **konfirmačnými skresleniami**. V predkladanom učebnom texte predstavíme vybrané skreslenia, ktoré považujeme v práci inšpektora za relevantné.

Konfirmačné skreslenie (*Confirmation Bias*) v kontexte inšpekčnej činnosti je *systematická chyba v úsudku, ktorá spočíva v tom, že inšpektor má tendenciu selektívne hľadať, interpretovať a pamätať si informácie, ktoré potvrdzujú jeho už existujúci predpoklad alebo presvedčenie o dozorovanom subjekte, a zároveň ignorovať, spochybňovať alebo minimalizovať dôležitosť informácií, ktoré sú v rozpore s týmto presvedčením alebo predpokladom* (voľne podľa Kahneman, 2019).

Intuitívne myslenie Systému 1 je náchylné dôverovať tomu, **čo vidíme**. Stavia **ucelený príbeh** na základe dostupných informácií a ignoruje dáta, ktoré mu chýbajú.

Automaticky hľadá dôkazy, ktoré potvrdzujú už existujúce presvedčenia alebo predpoklady. Ak má inšpektor podozrenie na pochybenie dozorovaného subjektu, môže nevedome selektívne hľadať informácie, ktoré toto podozrenie potvrdia, pričom ignoruje alebo potláča protichodné dôkazy. Aj pri niekoľkých **potvrdzujúcich dôkazoch** môže inšpektor nadobudnúť **relatívne silné presvedčenie o správnosti svojich záverov**, hoci tieto vychádzajú z informácií, ktoré nevedome vyhl'adával selektívnym spôsobom.

Príklad

Inšpektor (napr. na základe oznámenia) disponuje informáciami, že sociálni pracovníci dozorovaného subjektu v oblasti SPOD a SK nevenujú dostatočnú pozornosť komplexnému zhodnoteniu situácie dieťaťa a rodiny. Automaticky formuluje predpoklad (**System 1**), že: „*Sociálni pracovníci pravdepodobne **nezhodnotili** skutočnú mieru ohrozenia dieťaťa, ako im ukladá zákon č. 305/2005 Z. z.*“

Inšpektor má v kontexte konfirmačného skreslenia tendenciu aktívne vyhl'adávať chýbajúce informácie a opomenúť komplexnosť posúdenia. Zameriava sa na informácie o tom, že absentuje aktuálne zhodnotenie miery ohrozenia dieťaťa, alebo že sa v spisoch nenachádzajú správy o výsledkoch šetrenia. Nájdenie jedného alebo dvoch nedostatkov posilní počítačové presvedčenie a minimalizuje potrebu pátrať po ďalších dôkazoch. (Prečo by to **System 1** robil, ak už má vyskladaný ucelený a súdržný príbeh?) Takéto zistenie inšpektor bez výhrad prijíma (**System 2** prijíma výsledky **Systemu 1**) ako dôkaz neplnenia si povinnosti.

Na druhej strane môžu v spise existovať informácie (napr. záznamy z rôznych konzultácií s odborníkmi, záznamy z návštev v rodine), ktoré nepotvrdzujú súdržnosť a ucelenosť príbehu o pochybení sociálnych pracovníkov. **System 1** má tendenciu tieto nejednoznačné informácie prehliadnúť alebo interpretovať negatívne.

Nájdenie jedného alebo dvoch formálnych nedostatkov **posilní** počítačové presvedčenie a minimalizuje potrebu pátrať po dôkazoch, ktoré by mohli vyvrátiť prvotný predpoklad. Tento proces vedie k **prehnanej sebadôvere** v zistený záver, hoci je založený len na čiastočnej a selektívnej analýze, čo môže skresliť celkové výsledky dozoru.

Halo efekt je forma konfirmačného skreslenia, ktoré patrí k automatickým operáciám Systemu 1 a patrí k jednému zo spôsobov, akým si myseľ vytvára jednoduchší a koherentnejší obraz sveta, než je skutočnosť (Kahneman, 2019).

Halo efekt vzniká v situácii, keď si inšpektor vytvorí mimoriadne pozitívny alebo mimoriadne negatívny prvý dojem, napríklad na základe osobného vystupovania štatutárneho zástupcu dozorovaného subjektu alebo jeho dobrej reputácie. Táto pozitívna „aura“ sa môže nevedome preniesť do nadhodnotenia interpretácie písomných dokumentov (napr. strategickej vízie, či posúdenia personálnej štruktúry). Naopak, ak prvý dojem pôsobí výrazne negatívne, napríklad

v dôsledku nevhodného fyzického prostredia zariadenia, môže to viesť k automaticky zníženému hodnoteniu interných procesov u dozorovaného subjektu, a to aj vtedy, keď pre takýto záver inšpektor nenašiel dostatočne presvedčivé dôkazy.

Etapy vzniku halo efektu:

1. Vytvorenie prvého dojmu: Halo efekt vzniká na základe silného prvého dojmu alebo počiatočnej informácie (informácia môže byť pozitívna a negatívna) o osobe, či subjekte, kde sa inšpekcia vykonáva. Tento prvý impulz následne formuje ďalšie hodnotenia inšpektora.

2. Snaha o kognitívnu ucelenosť: Systém 1 sa usiluje vytvoriť súdržný a logicky ucelený príbeh. Ak sa napríklad niekto v rámci inšpekcie javí ako kompetentný a inteligentný, Systém 1 automaticky vedie k presvedčeniu, že má výborne manažérske zručnosti, hoci o jeho manažérskych zručnostiach inšpektor nemá relevantné informácie. Halo efekt redukuje nejednoznačnosť tým, že prenáša pozitívnu (alebo negatívnu) emóciu z jednej charakteristiky na ďalšie oblasti hodnotenia. Prvá reflektovaná vlastnosť zároveň mení vnímanie tých nasledujúcich.

Zadanie

Predstavte si, že si **postupne** všimnete nasledujúce informácie v dvoch rozličných zariadeniach sociálnych služieb.:

Zariadenie A: moderný dizajn izieb - najnovšie polohovacie postele - prehľadne usporiadaná dokumentácia - popisy v individuálnych plánoch neobsahujú aktualizácie - sociálne poradenstvo poskytuje pracovníčka, ktoré má skončenú hotelovú akadémiu

Čo si myslíte o zariadení A?

Zariadenie B: - sociálne poradenstvo poskytuje pracovníčka, ktoré má skončenú hotelovú akadémiu - popisy v individuálnych plánoch neobsahujú aktualizácie - prehľadne usporiadaná dokumentácia - najnovšie polohovacie postele - moderný dizajn izieb

Ktoré z týchto dvoch zariadení sociálnych služieb hodnotíte priaznivejšie?

Podľa experimentu Salomona Ascha (1946) väčšina ľudí posudzuje priaznivejšie javy (osoby), pri ktorých si všimne ako prvé pozitívne informácie. Prvé charakteristiky uvedené v zozname podstatne menia význam ostatných, ktoré si všimneme neskôr. Poradie, v akom sú vlastnosti alebo javy prezentované alebo vnímané, je kľúčové a prvotná informácia má vyššiu váhu ako tie posledné. Halo efekt výrazne posilňuje význam prvého dojmu až do tej miery, že ďalšie informácie strácajú váhu alebo sú ignorované.

3. Šetrnosť Systému 2

Keď Systém 1 vytvorí jednoduchý a vnútorne súdržný príbeh, vyvoláva to pocit zrozumiteľnosti. Systém 2, ktorý sa prirodzene snaží vyhnúť náročnému spracovaniu informácií, tento príbeh akceptuje bez hlbšej analýzy. Korekcia príbehu by si totiž vyžadovala mentálne úsilie a s tým spojené nepohodlie, ktorému sa Systém 2 spravidla vyhne.

Eliminácia kognitívnych skreslení v práci inšpektora je relatívne náročná, predovšetkým vtedy, ak dozor nevychádza z plánu dozornej činnosti, ale z podaných oznámení pre inšpekciu v sociálnych veciach, napr. pre ich naliehavosť.

Návrhy na zamedzenie konfirmačných skreslení:

1. Inšpektor by si mal uvedomiť, že **Systém 1 neustále generuje vnútorne súdržný a logicky príbeh**, aj keď je založený na neúplných dôkazoch. Pocit **subjektívnej dôvery** (ilúzie platnosti) v zistených záveroch nezávisí od **množstva alebo kvality spracovania dôkazov**, ale od **vnútornej súdržnosti a logiky príbehu**. Ak inšpektor dospeje k **veľmi súdržnému a predovšetkým rýchlemu záveru** o zlyhaniach v dozorovaných subjektoch, mal by kriticky preveriť tento intuitívny záver a overiť si, či prešiel všetky dôkazy. Prípadne odporúčame zaradiť ďalšie metódy získania a overenia dôkazov (rozhovor, pozorovanie, kontrola dokumentácie).
2. Odporúčame aplikáciu prístupu založeného na hypotézach (HDA), ktorý sme detailne rozoberali v téme č. 2. Inšpektor by mal aktívne **vyhľadávať informácie a dôkazy, ktoré by jeho prvotný predpoklad vyvrátili**, namiesto jeho počiatočného potvrdzovania.
3. Pre minimalizáciu vplyvu halo efektu, ktorý vytvára zjednodušený a koherentnejší obraz reality, by mal inšpektor dbať na **nezávislé hodnotenie viacerých zdrojov informácií**. Pri získavaní informácií od vedúcich zamestnancov, odborného personálu a klientov by mal tieto zdroje dôkazov **hodnotiť samostatne**, aby sa **zamedzilo vplyvu prvej, silnej dojmovej informácie** na posudzovanie všetkých nasledujúcich. Napríklad, ak bol prvý dojem zo zástupcu dozorovaného subjektu silne negatívny, inšpektor by nemal nevedome pripísať nižšiu dôveryhodnosť predloženým dokumentom, ak nie sú v rozpore s inými dôkazmi.

Zhrnutie

V závere tejto témy je dôležité zdôrazniť, že nie sme odsúdení na neustále spochybňovanie vlastných úsudkov, ani na predstavu, že sme „obeťami“ úsporného fungovania nášho myslenia. Ak ste viackrát absolvovali Stroopov test, mohli ste si všimnúť postupné zlepšovanie v rýchlosti správnych odpovedí. Spomeňme si, že v detstve sme nečítali automaticky, skladali sme písmená, hlásky a až neskôr sme čítali

bez vedomého úsilia. Rovnako je to pri šoférovaní a pri iných automatizovaných činnostiach.. Pre reflexívneho a “trénovaného” inšpektora v sociálnych veciach je napríklad identifikácia vzorcov neplnenia povinností a kritérií automatickou operáciou Systému 1. Vie identifikovať vzorce, možné hrozby skreslení a strategické možnosti verifikácie informácii a dôkazov. Systematické učenie dokáže zásadne meniť spôsob, akým naše kognitívne systémy spracúvajú informácie.

Otázky

1. Aké procesné opatrenie by ste odporučili, aby sa minimalizoval vplyv silného prvého dojmu (či už pozitívneho alebo negatívneho) na celkové hodnotenie dozorovaného subjektu?
2. Prejdite si posledné tri protokoly a jednotlivé kritéria, ktoré ste spracovali a popíšte proces identifikácie dôkazov.
3. Ako vás môže ovplyvniť spoločenský konštrukt (napr. možný mediálny obraz neefektívnosti v oblasti SPOD a SK) v inšpekčnej činnosti?

5 Emocionálna inteligencia a manažment emocionálneho prenosu

Každý sa môže nahnevať – to je ľahké. Nahnevať sa na správnu osobu, v správnej miere, v správnom čase, zo správneho dôvodu a správnym spôsobom – to už nie je také jednoduché.

Aristoteles

Emocionálna inteligencia je pre sebarozvoj inšpektorov v sociálnych veciach kľúčová, pretože ich práca prebieha v senzitívnom prostredí, kde prichádzajú do kontaktu s najzraniteľnejšími osobami (seniori, deti, osoby so zdravotným znevýhodnením) a zároveň musia konať nestranne, odborne a v súlade so zákonom. Inšpekčná činnosť vyžaduje, aby poverení zamestnanci analyzovali komplexnú dokumentáciu, vykonávali rozhovory so zamestnancami a klientmi a posudzovali plnenie zákonných povinností dozorovanými subjektmi. Tieto zistenia môžu odhaľovať **závažné nedostatky**, ktoré často priamo ohrozujú zdravie alebo dôstojnosť klientov.

***Emocionálny prenos** je definovaný ako automatická tendencia napodobňovať a synchronizovať výrazy, vokalizáciu, držanie tela a pohyby inej osoby. Tento proces je považovaný za základný stavebný prvok ľudskej interakcie (Hatfield, Cacioppo, Rapson, 1993).*

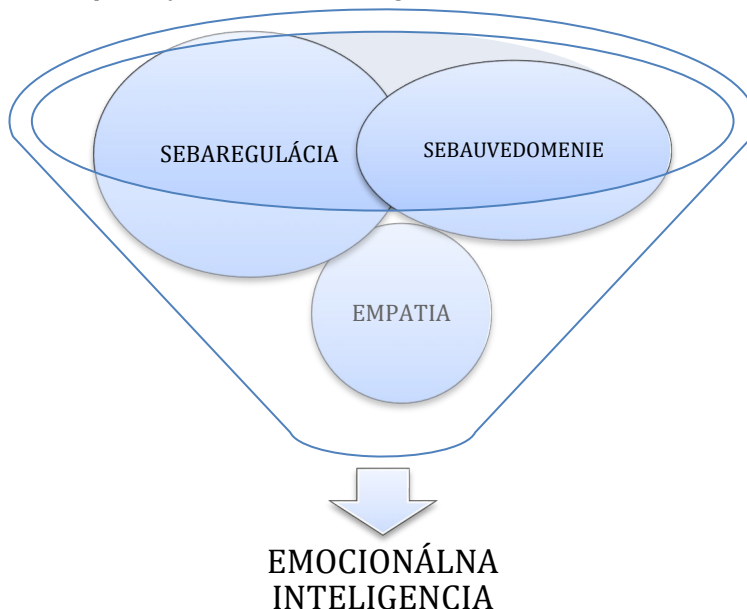
Mechanizmus emocionálneho prenosu podľa Hatfield, Cacioppo, Rapson (1993) pozostáva z:

- **Napodobňovania** - ľudia prejavujú tendenciu k rýchlemu, automatickému a nevedomenému zrkadleniu emočných prejavov iných. Deje sa to prostredníctvom aktivácie tzv. zrkadlových neurónov, ktoré hrajú kľúčovú rolu v pochopení a napodobňovaní akcií a emócií iných.
- **Spätnej väzby** - subjektívna emočná skúsenosť nie je iba mentálny proces, ale je ovplyvnená spätnou väzbou z vlastného tela, najmä z tvárových svalov (svaly sa aktivujú vďaka napodobňovaniu). Ak nevedomene jedinec napodobní úsmev, mierna aktivácia svalov spojených s radosťou posiela spätnú správu do mozgu, ktorá vyvoláva jemný pocit radosti, čím sa prenesie emócia komunikačného partnera. Tento efekt je považovaný za kľúčový mechanizmus emocionálneho prenosu.

Emocionálna inteligencia je súbor schopností a zručností, ktoré určujú, ako dokážeme využívať všetky ostatné kognitívne kapacity. Emócie v tomto zmysle buď uľahčujú, alebo narúšajú našu schopnosť pamätať si, myslieť a plánovať, a tým ovplyvňujú celkový proces inšpekčnej činnosti. Emocionálna inteligencia má podľa

Golemana (1996) niekoľko **komponentov**. Uvádzame tie, ktoré považujeme pri práci inšpektora za kľúčové.

Schéma č. 5: Vybrané komponenty emocionálnej inteligencie



Zdroj: Spracované podľa Goleman (1996)

Sebauvedomenie (poznávanie vlastných emócií) je schopnosť všimnúť si vlastné pocity a nálady v okamihu, keď sa objavujú. Emócie môžu byť vyvolané osobami, s ktorými inšpektor komunikuje, podmienkami, ktoré hodnotí, situáciami, v ktorých sa počas inšpekčnej činnosti ocitne, aj skutočnosťami, s ktorými sa stretáva. Sebauvedomenie je dôležitá zručnosť vnímať vlastné emócie a je nevyhnutná pre sebaepochopenie.

Príklad

Inšpektor zistí, že poskytovateľ používa prostriedky obmedzenia prijímateľa, ktoré sú neprimerané (v rozpore so zákonom).

Absencia sebauvedomenia (emocionálne únosy): Ak si inšpektor neuvedomuje vlastné emocionálne reakcie, negatívna informácia počas výkonu inšpekcie môže vyvolať impulzívny hnev alebo smútok. Ten môže spôsobiť tzv. emocionálny únos – situáciu, keď emócie prevzmu kontrolu nad racionálnym uvažovaním a znižujú schopnosť reagovať pokojne a profesionálne (Goleman, 1996).

V takomto emočnom rozpoložení môže inšpektor reagovať neadekvátne. Bez racionálneho odstupu môže skĺznuť napríklad k osobnému znevažovaniu namiesto toho, aby sa sústredil na konkrétne nedostatky a porušenia. V protokole sa následne môžu objaviť neobjektívne závery alebo nadmerne emotívne formulácie, čo narúša zásadu nestrannosti inšpekčnej činnosti.

Aplikácia sebauvedomenia: Sebauvedomenie je schopnosť aktívne vnímať svoje vnútorné reakcie. Ak inšpektor vníma nárast hnevu alebo frustrácie, dokáže rozpoznať, že dochádza k tzv. „zaplaveniu“ emóciami. Toto uvedenie vlastnej reakcie vytvára krátky, ale rozhodujúci priestor na to, aby zvolil pokojnejšiu a profesionálnu odpoveď namiesto impulzívneho správania. Je to základ pre ďalšiu prácu s emóciami. Znížiť fyziologické podnety spojené s hnevom môže krátka prestávka alebo hlboké dýchanie.

Sebaregulácia je kľúčovou schopnosťou emočnej inteligencie, ktorá spočíva v riadení emócií, aby boli primerané danej situácii. **Sebauvedomie** (uvedomovanie si vlastných emocionálnych stavov) a **sebaregulácia** (riadenie emócií) sa vzájomne odlišujú, ale v praxi často fungujú spoločne (napr. rozpoznanie negatívnych emócií by malo viesť k snahe ich manažovať). Pritom pri sebaregulácii nejde o potlačanie emócií, ale ich zvládanie, pričom cieľom je získanie rovnováhy a primeranost' prejavu.

Základom sebaregulácie je **presun pozornosti od emócie na proces** (V akej fáze sa nachádzam? Čo aktuálne sledujem? Čo hľadám?), čím sa rozptyľuje a **zastavuje myšlienkový reťazec**, ktorý „živí“ emóciu. Inšpektor sa potom zameriava na vyšší cieľ, ktorým môže byť systematické a cielené získavanie a vyhodnocovanie informácií.

Empatia

V kontexte inšpekcie v sociálnych veciach empatiu explicitne nereflektujeme ako emocionálnu zainteresovanosť, ale ako zručnosť presného spracovania emocionálnych informácií.

Ide o bazálnu zručnosť v práci s ľuďmi. Keďže **ľudské myslenie je fundamentálne egocentrické** (Ross, Sicoli 1979), inšpektor musí vedome potlačiť svoju vlastnú perspektívu, aby pochopil perspektívu inej osoby. V kontexte inšpekcie v sociálnych veciach táto zložka emocionálnej inteligencie funguje na niekoľkých úrovniach.

Úroveň práce s informáciami

Empatia priamo súvisí so schopnosťou inšpektora získavať a vyhodnocovať informácie. Dôležitou zložkou empatie je **schopnosť vnímať neverbálne signály** – tón hlasu, gestá, výraz tváre, postoj tela a pod. Keďže emócie sa väčšinou nevyjadrujú slovami, ale najmä neverbálne, inšpektor môže prostredníctvom pozorovania neverbálnych signálov zachytiť nezrovnalosti vo výpovediach.

Príklad

Inšpektor vykonáva dozor v zariadení pre seniorov. Cieľom je posúdiť, či poskytovateľ zabezpečuje partnerský a individuálny prístup k prijímateľom. Súčasťou je rozhovor s opatrovateľkou o jej možnostiach venovať sa individuálnym potrebám prijímateľov.

Inšpektor: „*Máte dostatok času a priestoru na to, aby ste sa každému prijímateľovi venovali individuálne, nad rámec základnej obslužnej starostlivosti, napríklad pri ich záujmovej činnosti?*“

Odpoveď opatrovateľky: „*Áno, samozrejme. Náš tím je skvele zorganizovaný. Aj keď je to náročné, vždy si nájdem čas, aby som sa s klientmi porozprávala, pomohla im s cvičením alebo zorganizovala nejakú drobnú aktivitu, ako to máme v individuálnom pláne.*“

Inšpektor si všimne zásadný rozpor medzi slovným uistením a fyziologickými prejavmi. Keďže emocionálna správa je z veľkej časti neverbálna, tieto signály predstavujú dôležitý indikátor skutočného prežívania.

Opatrovateľka rozpráva rýchlo, s napätou kadenciou. Hoci obsah pôsobí pozitívne, prejav znie neprirodzené a naučene. Opakovane vykonáva sebaupokojujacie gestá, napríklad sa dotýka tváre či si upravuje vlasy. Tieto signály spravidla naznačujú neistotu alebo tlak. Sedí na hrane stoličky, má prekrížené nohy a rýchlo kmitá nohou. Ide o typické prejavy zvýšeného vnútorného napätia.

Neverbálne indikátory naznačujú, že opatrovateľka nemusí poskytovať presný obraz o svojej pracovnej záťaži. Tým sa presúva ťažisko inšpekcie z osobnej výpovede na proces získavania a vyhodnocovania informácií, ktoré sú menej náchylné na subjektívnu (alebo nútenú) výpoveď. Inšpektor sa následne zameriava na kontrolu dokumentácie, napr. denníka denných a nočných hlásení, kde hľadá záznamy o plnení individuálnych plánov a záujmovej činnosti, aby potvrdil alebo vyvrátil výpovede opatrovateľky.

Úroveň posúdenia perspektívy

Empatia **predstavuje** schopnosť porozumieť prežívaniu druhých a vnímať situáciu z ich perspektívy. Inšpektorovi umožňuje vedome prekročiť vlastný pohľad a pochopiť, čo klient potrebuje alebo prežíva a interpretovať situáciu z jeho uhla pohľadu.

Príklad

Prebieha inšpekcia vo veci účelného využívania osobnej asistencie. Klient predložil všetky výkazy o osobnej asistencii a potvrdenia o vyplatených odmenách, pričom všetky dokumenty sú riadne podpísané ním aj jeho osobným asistentom. Klient potvrdzuje, že asistent k nemu pravidelne prichádza a pomáha mu pri prechádzkach alebo zabezpečovaní nákupov.

Na základe týchto dôkazov môže inšpektor z perspektívy formálnej kontroly usúdiť, že všetko prebieha v poriadku.

Na druhej strane je potrebné si uvedomiť, že účelom osobnej asistencie je podpora autonómie klienta. Preto sa inšpektor zámerne snaží reflektovať pozíciu klienta, aby overil jeho reálny dosah na poskytovanie osobnej asistencie. Kľúčovou oblasťou na kontrolu je správa peňažných prostriedkov.

- **Inšpektor sa zaujíma o administratívne detaily platieb.** Klient žije v domácom prostredí a mal by si financie spravovať samostatne, ale nevie uviesť, či mu je peňažný príspevok vyplácaný na účet alebo poštou.
- **Klient uvádza, že vôbec neprichádza do styku so žiadnymi peňažnými prostriedkami.** Namiesto neho celú administráciu a organizáciu vyplácania odmien osobnému asistentovi zabezpečuje iná osoba (napr. samotný osobný asistent).

Hoci je klient formálne aktívny (podpisuje výkazy), jeho reálna perspektíva môže byť perspektívou pasívneho príjemcu služby, ktorý nemá žiadnu kontrolu nad finančným tokom a administratívou osobnej asistencie.

Vedomým odpútaním sa od vlastnej perspektívy sa otvára priestor na nové otázky a indície, ktoré smerujú k práci s ďalšími informáciami potrebnými na potvrdenie alebo vyvrátenie pôvodného predpokladu.

Empatia a emocionálne splývanie

Pre inšpektora v sociálnych veciach predstavuje **empatia základný informačný nástroj**, ktorý mu umožňuje hlbšie porozumieť dynamike v dozorovaných subjektoch a skutočnému prežívaniu prijímateľov alebo personálu. Paradoxne však platí, že čím je inšpektor vnímavejší a citlivejší na neverbálne signály nezrovnalosti alebo stresu, tým sa vystavuje vyššiemu riziku.

Pri hĺbkovom hodnotení, ale aj pri inšpekčnej činnosti v krízových podmienkach, inšpektor naráža na **emocionálny prenos**, kedy sa traumatizujúce alebo negatívne zážitky primárnych obetí (napr. klientov zariadenia) prenášajú na neho ako na sekundárneho pozorovateľa. Empatia sa tak stáva hlavným zdrojom pre pochopenie reality, ale zároveň aj primárnym **kanálom pre prenos traumatických alebo negatívnych zážitkov** na inšpektora. V odbornej literatúre sa tento jav označuje ako „stres zo súcitu“ (Figley 1995).

Ak tento proces nie je **vedome korigovaný**, môže viesť k **vikarijskej traume**. Ide o negatívnu odozvu na **prebraté** negatívne skúsenosti druhých, ktorá **vyvoláva** u vysoko empatických ľudí **vnútorne zmeny**. Jej priamym dôsledkom je intenzívne stotožnenia sa s cudzím utrpením. Zmeny môžu nastať v pohľade na svet, v schopnostiach, psychologických potrebách, kognitívnych schémach a v zmyslových zážitkoch (Figley 1995). Môže sa vyskytnúť úzkosť a vtieravé myšlienky, ktoré sú paralelné ako u osôb v dozorovaných subjektoch.

Kľúčovým problémom v tomto zmysle je prechod od empatie k emocionálnemu splývaniu. Kým empatia je riadená schopnosť (v kontexte inšpekčnej činnosti je to zdroj informácii), emocionálne splývanie je nežiaduci a neúmyselný vedľajší produkt, ktorý skresľuje výsledok inšpekcie.

Príklad

Inšpektor preveruje plnenie povinností v zariadení pre seniorov. Súčasťou zisteného stavu je nesúlady medzi počtom odborných zamestnancov a počtom prijímateľov sociálnej služby. Počas rozhovoru zamestnankyňa poskytovateľa vykazuje známky akútnej stresovej reakcie (počas vedenia rozhovoru zdieľa, že na nočnej zmene zostáva sama na 40 imobilných klientov, plače a popisuje silné pocity viny, že nedokáže takto ďalej pracovať, vyjadruje strach a obavy, že sa počas nočných zmien môže klientom stať niečo zlé).

Emocionálne splývanie

- Inšpektor nekriticky prijíma subjektívne interpretácie odbornej zamestnankyne o nemožnosti plnenia podmienok z dôvodu externých faktorov (nedostatok personálu).
- Dochádza k stotožneniu inšpektora s emocionálnym stavom zamestnankyne. Prevláda subjektívny pocit súcitu nad povinnosťou chrániť práva prijímateľov.

Empatia

- Inšpektor identifikuje emočný stav zamestnankyne ako indikátor zlyhania procesov v zariadení. To mu umožní toto zlyhanie racionalizovať a získať ďalšie informácie, napr. o dĺžke pracovných zmien, počte úkonov na jedného zamestnanca a pod.
- Inšpektor syntetizuje emocionálny prejav zamestnankyne s materiálnymi dôkazmi (výkazy práce, rozpisy zmien).

V záujme zachovania vnútornej integrity je nevyhnutné, aby inšpektor:

- aplikoval pravidelné porovnávanie subjektívnych dojmov z rozhovorov s objektívnymi faktami (štatistiky, personálne normatívy, časové harmonogramy a pod.);
- priebežne vyhodnocoval vlastný emocionálny stav počas inšpekcie s cieľom oddeliť vlastné reakcie od prevzatých emócií.

V tomto kontexte je nevyhnutné, aby **uznanie emócií osôb** v dozorovanom subjekte nevedlo k **preberaniu zodpovednosti** za riešenie ich osobnej situácie. Zlyhanie v diferenciácii medzi empatiou a emocionálnym splývaním nielenže ohrozuje duševné zdravie a pohodu inšpektora, ale často vedie k porušeniu princípu neustrannosti a objektivity inšpekčnej činnosti.

V tejto téme namiesto záveru uvádzame niekoľko podnetov a reflexií na uvažovanie.

1. Vstupujem do prostredia dozorovaného subjektu s vedomím, že budem vystavený stresu, ktorý prežívajú klienti a personál. Mojm cieľom nie je tento stres zmierniť, ale identifikovať jeho systémové príčiny.
2. Ak vnímam potrebu ospravedlňovať nedostatky dozorovaného subjektu kvôli ťažkej situácii zamestnancov, pripomeniem si Kritérium 1.8: Prevencia krízových situácií a práca s rizikom v sociálnych službách. Používanie prostriedkov netelesného obmedzenia a telesného obmedzenia.

Otázky

1. Prečo je možné aj prísne konštatovanie nedostatkov v protokole považovať za nástroj ochrany ľudských práv a záujmov klienta?
2. Porovnajte dva scenáre riešenia situácie v zariadení (emocionálne splývanie vs. empatia). Aký je kľúčový rozdiel v zápise do protokolu medzi týmito dvoma prístupmi?

Ako v podmienkach inšpekcie prakticky identifikujete emocionálny prenos?

6 Prístupy k efektívnemu riešeniu konfliktov. Techniky na deeskaláciu napätých situácií

V úvode tejto témy je dôležité reflektovať **koncept moci** v kontexte inšpekčnej činnosti. Vo všeobecnosti rozlišujeme rozdiel medzi **mocou pridelenou inštitucionálne** (poverenie výkonom dozoru) a mocou, ktorá sa formuje a uplatňuje priamo **v priebehu vzťahu** (procesu dozoru) (Kopřiva, 2016). Inšpektor v tomto procese nevystupuje iba ako nositeľ osobnej autority, ale predovšetkým ako **reprezentant formálnej moci**, ktorá vyplýva z platnej legislatívy a inštitucionalizovaných inšpekčných postupov. Spôsob uplatňovania moci zo strany inšpektora, ako aj jej percepcia zo strany dozorovaných subjektov významne determinujú úroveň napätia a konfliktnosti v rámci inšpekčného procesu. Je potrebné podčiarknuť, že **uplatňovanie moci** v inšpekčnej činnosti sa **prísne fokusuje na klienta** – konečného beneficenta činnosti dozorovaných subjektov a má slúžiť výlučne na ochranu a obhajobu jeho ľudských práv a záujmov.

Keďže konflikty sú veľakrát emocionálne “nabité”, obsah ich efektívneho riešenia je pokračovaním predchádzajúcej témy v jej praktickej aplikácii. V kontexte sebarozvoja predchádzanie konfliktov nie je len technickou zručnosťou, ale procesom kultivácie **emočnej inteligencie** a vnútornej stability inšpektora. Pre výkon inšpekcie je kľúčové sebauvedomenie (podobne ako pri reflexii vlastných emócií). Ide o schopnosť reflektovať vlastné emocionálne reakcie a vedome ich regulovať v prospech objektivity. Rozvoj týchto kompetencií transformuje inšpektora z pasívneho účastníka napätia na vedomého moderátora situácie. Deeskalácia nie je len nástrojom kontroly, ale stáva sa prejavom profesionálnej zrelosti, ktorá umožňuje chrániť integritu procesu aj psychické zdravie inšpektora v prostredí vysokého interpersonálneho tlaku.

V kontexte inšpekcie v sociálnych veciach možno konflikt definovať ako interakciu medzi stranami, kde aspoň jedna strana pociťuje nezlučiteľnosť v myslení, cítení alebo vôli s druhou stranou a vníma to ako obmedzenie pri realizácii svojich cieľov (Glasl, 2024). Pre inšpektora to znamená stret medzi zákonnou požiadavkou a subjektívnou realitou kontrolovaného subjektu.

Z pohľadu sebarozvoja inšpektora je dôležité definovať konflikt ako **symptóm, nie ako osobný útok**. Ak inšpektor vníma konflikt ako „odpor voči štátnej moci“, má tendenciu reagovať autoritatívne (čo situáciu eskaluje). Ak ho však definuje ako „stret protichodných potrieb“, získava mentálny priestor na použitie deeskalačných techník.

Christopher W. Moore (2014) definuje štyri centrálné príčiny vzniku napätia.

Informačný konflikt (údajový konflikt) predstavuje v inšpekčnej praxi stav, ktorý nie je motivovaný zlou vôľou, ani osobnými empatiami v dozorovanom subjekte, ale vyplýva z **kognitívnej nezhody o faktoch**. Je kľúčové odlíšiť tento vecný spor od emočných konfliktov, pretože nesprávne zvolená reakcia (napríklad autoritatívny tón namiesto jasného vysvetlenia) vedie k nežiaducej eskalácii napätia.

Informačný konflikt sa môže prejavovať v nasledujúcich situáciách:

- **Rozdiel v interpretácií dôkazov:** Inšpektor a dozorovaný subjekt disponujú rovnakými informáciami a dôkazmi, ale aplikujú na ne odlišný výklad platnej legislatívy, čím vzniká rozpor v posúdení, či bola zákonná povinnosť naplnená alebo nie.
- **Spochybnenie metodiky:** Rozpor vzniká v momente, keď dozorovaný subjekt nesúhlasí so spôsobom, akým inšpektor dáta získal alebo ich metodicky vyhodnotil, čím spochybňuje objektivitu celého záveru.
- **Dezinformácia:** Jedna zo strán pracuje s neaktuálnym znením zákona, interným predpisom, ktorý už neplatí, alebo s inými nepresnými, či neúplnými informáciami.

Stratégia deeskalácie a objektivizácie

Riešenie informačného konfliktu si vyžaduje striktnú **objektivizáciu a transparentnosť** inšpekčného postupu. Inšpektor by mal aktívne:

- **Vyjasniť pojmy a normy:** Namiesto uplatňovania moci inšpektor navrhne spoločné nahliadnutie do príslušného paragrafu, zjednotenie interpretácie kľúčových pojmov a overenie platnosti použitých noriem.
- **Zdieľať zdroje:** Fyzicky sprístupniť kontrolovanému subjektu dokument, na ktorý sa odvoláva (zákon, protokol, metodika), čím eliminuje podozrenie zo zatajania informácií a transformuje konflikt nad problémom na spoluprácu pri probléme.

Vzťahový konflikt

V kontexte inšpekcie v sociálnych veciach je **nadväzovanie vzťahov neprípustné**, najmä s ohľadom na zvýšené riziko straty nadhľadu. Konflikty, ktoré vnímame ako vzťahové sú v tomto kontexte podmienené viacerými faktormi. Prostredie sociálnych vecí je charakteristické vysokou mierou emocionálnej záťaže, keďže sa týka práce s ľudskou zraniteľnosťou, stratou autonómie a krízovými životnými situáciami. Inšpekčná činnosť je preto často vnímaná ako dodatočný

stresor, nie ako štandardný mechanizmus štátneho dozoru. Významnú úlohu zohráva aj prepojenie **výkonu práce** v sociálnych veciach s **osobnou a profesijnou identitou pracovníkov**. Zistené nedostatky môžu byť zle interpretované ako spochybnenie profesionality a odbornosti, čo vedie k **presunu vecného problému do vzťahovej roviny**. Vzťah inšpektora a dozorovaného subjektu je zároveň založený na **asymetrii moci**. Inšpektor býva vnímaný ako nositeľ represívnej štátnej autority, čo podporuje stereotypy, nedôveru a obranné reakcie bez ohľadu na vecnú opodstatnenosť zistení.

Napätie, ktoré vychádza zo vzťahovej roviny, je na strane dozorovaného subjektu podnecované viacerými faktormi:

- **Ohrozenie identity a profesijnej hodnoty:** Pre mnohých zamestnancov v sociálnych veciach je ich práca poslaním. Zistenie nedostatkov inšpektorom je preto vnímané ako útok na ich osobnú integritu a kompetentnosť, nie ako upozornenie na chybu. Táto reakcia môže viesť k silnej, emočnej a často neadekvátnej defenzívnej reakcii.
- **Prenos negatívnych emócií:** Zamestnanci dozorovaného subjektu môžu prenášať frustráciu a hnev, ktoré pochádzajú z iných zdrojov (systémové zlyhania, nedostatok zdrojov, emočné zaťažujúca práca s klientmi) na inšpektora.
- **Odpor:** Ide o psychologickú reakciu na pocit straty kontroly. Kvôli asymetrii moci inšpektor predstavuje autoritu, ktorá silne determinuje ďalšie fungovanie a konanie zamestnancov dozorovaného subjektu. Tento pocit vedie k odporu voči akýmkoľvek príkazom a odporúčaniam, bez ohľadu na ich vecnú správnosť.

Príklad

Inšpekcia vykonáva dozor u osobnej asistentky. Dôkazy naznačujú, že vykazovaný rozsah asistencie je z časového hľadiska nepravdepodobný a presiahol zákonný limit 10 hodín denne.

Ohrozenie identity a profesijnej hodnoty: Tým, že osobná asistentka vyplňala výkazy, ktoré nekorešpondujú s reálnym časom, je spochybňovaná jej odbornosť a profesionalita. Namiesto akceptovania procesného pochybenia (výkazy sú v nesúlade) reaguje osobná asistentka defenzívne.

Reakcia inšpektora:

- Neutralizácia protirečivosti: Ak osobná asistentka predkladá alebo poskytuje protirečivé či neúplné informácie, inšpektor by nemal vstupovať do emočného sporu, ale mal by formálne konštatovať nezrovnalosti v protokole. Tým sa presúva ťažisko z osobnej hádky na porušenie povinnosti transparentnej komunikácie.
- Fókus na zákonný rámec: Namiesto zamerania sa na morálny nedostatok osobnej asistentky (podozrenie z falšovania výkazov) má inšpektor neustále pripomínať zákonný rámec a účel príspevku.

- Riadenie defenzívy: Pri odpore musí inšpektor zachovať striktné profesionálny a odosobnený prístup a nebrať defenzívne emocionálne reakcie osobne. Inšpektor je zástupcom štátneho orgánu, nie účastníkom hádky. Ak osobná asistentka odmietne súčinnosť, inšpektor ju neutrálne informuje, že tento nedostatok bude konštatovaný v protokole. Dozor bude dokončený na základe dostupných, objektívne overiteľných faktov, nie na základe súhlasu osobnej asistentky.

Efektívna deeskalácia spočíva v odmietnutí vstúpiť do vzťahovej roviny konfliktu, a namiesto toho sa prísne držať faktov a právneho rámca.

Prenos negatívnych emócií: Inšpektor sa stáva „bleskozvodom“ pre kumulované napätie, ktoré osobná asistentka vníma z iných zdrojov (napr. nutnosť formálne vykazovať nereálne hodiny, problémy s inými zamestnávateľmi a pod.). Tento prenos emócií sa môže prejaviť vo forme nezrozumiteľných odpovedí a vo finálnom odmietnutí súčinnosti, čím sa osobná asistentka vyhýba ďalšiemu zásahu inšpekcie do jej pracovnej sféry.

Reakcia inšpektora:

- Odmietnutie vstupu do emočnej roviny: Klúčom je nebrať emocionálne prejavy osobne a zamerať pozornosť osobnej asistentky na fakty, hoci sú pre ňu nepríjemné.
- Prijatie defenzívy bez reakcie: Keď osobná asistentka poskytuje neurčité a nezrozumiteľné odpovede na kľúčové otázky týkajúce sa peňažných prostriedkov alebo rozsahu asistencie, inšpektor by nemal eskalovať diskusiu tým, že by ju obviňoval z neochoty spolupracovať, ale opakovane presmerovať rozhovor späť na vecné podmienky poskytovania peňažného príspevku a plnenia zmluvy. Napríklad namiesto sporu o emóciách by sa mal sústrediť na konkrétne dni a hodiny, kedy rozsah asistencie presiahol zákonom určený limit.

Inšpektor môže uznať negatívne emócie osobnej asistentky, čo však neznamená, že akceptuje pochybenia a porušovanie noriem.

Odpor: Počas rozhovoru osobná asistentka uviedla, že evidenciu odpracovaných hodín nemá v danom čase k dispozícii, a prisľúbila jej dodatočné zaslanie e-mailom. Krátko po ukončení rozhovoru informovala inšpektora, že požadovanú evidenciu už nevie poskytnúť, keďže ju pravdepodobne stratila. Takáto zmena stanoviska a deklarovaná strata dôkazného materiálu predstavujú obrannú reakciu na vnímanú stratu kontroly a na asymetriu moci, ktorú v interakcii reprezentuje inšpektor.

Reakcia inšpektora: **Kľúčovým prvkom deeskalácie je neosobná a vecná reakcia na aktívny odpor osobnej asistentky.** Inšpektor by mal konštatovať fakty a vyhnúť sa formulovaniu obvinení. Inšpektor sa vyhne komentovaniu toho, čo sa stalo s evidenciou, a neprechádza do sporu o úmysloch osobnej asistentky. Ak by tak urobil, hrozí, že text protokolu bude emocionálne zafarbený. Inšpektor v protokole konštatuje, že požadované informácie neboli doložené, čo je dôležité pre objektivitu protokolu a potvrdzuje profesionalitu postupu.

Záujmový konflikt v kontexte inšpekcie v sociálnych veciach predstavujú situácie, v ktorých sa stretávajú **rozdielne**, čiastočne protichodné **ciele** a **priority** inšpekcie a dozorovaného subjektu. Tieto konflikty sa viažu predovšetkým na **vecný obsah** inšpekcie, jej priebeh a očakávané výstupy. Na strane inšpekcie ide vo všeobecnej rovine o záujem vyhodnotiť a zabezpečiť plnú mieru súladu s právnymi predpismi, vykonať dôsledné a odborné preverenie dokumentácie a procesov a zároveň dodržať zákonné a interné časové rámce výkonu inšpekcie, pri čom najmenšom narušení prevádzky dozorovaného subjektu. Kontrolovaný subjekt naopak sleduje záujem minimalizovať identifikované nedostatky, prezentovať svoju činnosť ako zodpovedajúcu požadovaným normám a získať časový priestor na zhromaždenie podkladov a prispôbenie sa požiadavkám inšpekcie s ohľadom na aktuálne personálne a prevádzkové kapacity. Záujmový konflikt môže vznikať z rozdielnej interpretácie priorít, tempa a rozsahu kontroly, pričom obe strany sledujú pre seba legitímne, no navzájom nesúladne ciele, vyplývajúce z ich odlišných rolí v inšpekčnom procese.

Možnosti deeskalácie záujmového konfliktu v inšpekčnej činnosti

Keďže záujmový konflikt sa viaže na vecný obsah, priebeh a očakávané výstupy dozoru, deeskalácia spočíva v dodržiavaní **striktných procesov** a **transparentnom prístupe**, ktorý obmedzuje priestor pre svojvoľnú interpretáciu a manipuláciu s faktami.

Možnosti deeskalácie záujmových konfliktov

Deeskalačná stratégia	Implementácia v inšpekčnej činnosti
<i>Definovanie a dôraz na vecný rámec</i>	Inšpektor musí opakovane jasne komunikovať predmet a účel inšpekcie, pričom vždy odkazuje na konkrétne zákonné ustanovenia (napr. § 22 Zákona o peňažných príspevkoch na kompenzáciu ŤZP). Tým sa znižuje priestor pre diskusiu o záujmoch a sústreďuje sa pozornosť na právne povinnosti.
<i>Maximalizácia transparentnosti procesu</i>	Inšpekcia v sociálnych veciach má oprávnenie vykonať rozhovory a vyhotoviť zvukové záznamy s osobami v dozorovaných subjektoch. Transparentné použitie týchto nástrojov a presné zaznamenanie protirečivých informácií predchádza spochybňovaniu priebehu inšpekcie zo strany dozorovaného subjektu.
<i>Využívanie objektívnych externých dôkazov</i>	Aby inšpekcia eliminovala subjektívne interpretácie o činnosti a pôsobení

	dozorovaných subjektov, musí sa opierať o nezávislé dôkazy. Patrí sem využitie súčinnosti klientov a iných inštitúcií podľa obsahu a účelu inšpekcie.
<i>Konštruktívne riadenie časových rámcov</i>	Ak má dozorovaný subjekt záujem získať čas na zhromaždenie podkladov, inšpektor by mal konať v rámci zákonných postupov, čo zaručí, že tento proces neohrozí zákonné lehoty. Transparentná komunikácia o časových rámcoch a požiadavkách pred výkonom inšpekcie deeskaluje vnímanie, že inšpekcia zámerne narúša prevádzku dozorovaného subjektu.

Zdroj: vlastné spracovanie

Hodnotový konflikt

Podľa Christophera W. Moora (2014) jadrom **hodnotových konfliktov** sú nezlučiteľné alebo zdanlivo nezlučiteľné hodnoty, presvedčenia a normy jednotlivcov alebo skupín. Nejde teda primárne o zdroje, záujmy či vzťahy, ale o to, čo ľudia považujú za správne, morálne, legitímne alebo zmysluplné. Hodnotové konflikty podľa uvedeného autora vznikajú z rozdielov v **základných životných hodnotách**, ako je napríklad napätie medzi slobodou a bezpečím, ako aj z odlišných morálnych a etických presvedčení. Ich zdrojom môžu byť tiež rozdielne náboženské alebo ideologické systémy, kultúrne normy a tradície či **odlišné svetonázory**, teda rozdielne chápanie toho, čo je považované za pravdu, dobro alebo spravodlivosť.

Pre konkrétne uchopenie hodnotových konfliktov v kontexte inšpekčnej činnosti uvádzame niektoré príklady.

Príklad
<p style="text-align: center;"><i>Hodnota autonómie vs. bezpečnosť</i></p> <p>Tento konflikt sa prejavuje v napätí medzi ochranou integrity a práv klienta a povinnosťou zaistiť jeho bezpečnosť.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perspektíva inšpekcie: Akékoľvek obmedzujúce prostriedky (fyzické aj nefyzické) sú prípustné výlučne v situáciách bezprostredného ohrozenia života alebo zdravia a len na nevyhnutný čas. Zdôrazňuje sa povinnosť uprednostňovať iné, alternatívne riešenia (napr. deeskaláciu napätia) a zabezpečiť na ne vyškolený personál. - Perspektíva dozorovaného subjektu: Existuje tendencia k nadmernému používaniu obmedzujúcich opatrení v záujme zachovania bezpečnosti v zariadení.

Inšpekčný kontext

Prístup, ktorý obmedzuje voľný pohyb bez preukázaného bezprostredného ohrozenia, predstavuje zasahovanie do **osobnej slobody**. Inšpekcia by mala presadzovať zásadu, že akékoľvek obmedzenie (fyzické či nefyzické) je prípustné **výlučne** v situáciách bezprostredného ohrozenia života alebo zdravia. Z hľadiska inšpekcie je kľúčové, aby takéto opatrenie trvalo len **nevyhnutne potrebný čas** a či dozorovaný subjekt prioritne využil alternatívne riešenia a či disponuje personálom vyškoleným na ich aplikáciu. Inšpekcia identifikuje a koriguje tendenciu inštitúcií k preventívnemu nadužívaniu obmedzujúcich opatrení v mene "všeobecnej bezpečnosti". Inšpektor reflektuje, že absolútna ochrana bezpečnosti bez diferenciacie reálneho rizika vedie k paternalizmu, ktorý potláča integritu klienta.

Príklad

Hodnota rešpektu k individualite vs. rutina

Tento hodnotový konflikt predstavuje pre inšpektora výzvu pri zachovaní objektivity, pretože naráža na rozpor medzi deklarovaným najlepším záujmom klienta a praktickou prevádzkou dozorovaného subjektu.

- **Perspektíva inšpekcie:** Medzi základné hodnotové a právne piliere patrí povinnosť dozorovaného subjektu aktívne a odôvodnene zvažovať najlepší záujem klienta v jeho špecifickej situácii.
- **Perspektíva dozorovaného subjektu:** Systémy pomoci a podpory fungujú často rutinne, aj v záujme racionalizácie a efektívneho využívania zdrojov. Rozhodnutia o ďalšom postupe sú prijímané mechanicky, často bez reálneho prehodnocovania alternatív v prospech klienta.

Inšpekčný kontext

Inšpekčná činnosť v súvislosti s konfliktom medzi rešpektom k individualite a inštitucionálnou rutinou sa sústreďuje na hodnotenie **služby cez prizmu práv klienta**. Inšpekcia hodnotí a presadzuje povinnosť dozorovaného subjektu aktívne a transparentne odôvodňovať zohľadnenie najlepšieho záujmu klienta v jeho špecifickej situácii. Nosná časť inšpekcie nespočíva len v kontrole **existencie dokumentov**, ale v posúdení ich **obsahu a praktického napĺňania**. Inšpektor neakceptuje rutinu ako „štýl práce“, ale klasifikuje ju ako možné porušenie odborných pilierov činnosti.

Príklad

Hodnota plnenia noriem vs. obmedzené zdroje

Tento konflikt predstavuje pre inšpektora výzvu v oblasti posudzovania zodpovednosti dozorovaného subjektu za napĺňanie práv klientov v prostredí limitovaných kapacít.

- **Perspektíva inšpekcie:** Dozorovaný subjekt má zákonnú povinnosť vytvoriť podmienky na zabezpečenie vhodného prostredia pre klientov. Tento zákonný cieľ zostáva nemenný a je priamym vyjadrením najlepšieho záujmu klientov.
- **Perspektíva dozorovaného subjektu:** Subjekty vnímajú personálny podstav, nízky počet špecializovaných úväzkov alebo absenciu odborných kapacít ako legitímnu prekážku, ktorá ich ospravedlňuje a zbavuje zodpovednosti za nesplnenie povinnosti.

Inšpekčný kontext

Akcentom inšpekčnej činnosti v súvislosti s konfliktom medzi plnením noriem a obmedzenými zdrojmi je hodnotenie a vymáhanie zákonnej zodpovednosti inštitúcie **bez ohľadu na jej prevádzkové limity**. Inšpekcia vychádza z princípu, že zákonná povinnosť vytvoriť vhodné podmienky pre klientov je nemenná. Nedostatok zdrojov (personálny podstav, chýbajúce úväzky) môže byť vážnou okolnosťou, ale nie právne záväznou prekážkou, ktorá by subjekt zbavovala zodpovednosti.

Zhrnutie

Inšpekčná činnosť v kontexte témy konfliktov nespočíva v ich potláčaní, ale v ich profesionálnej transformácii na vecne podložené zistenia. Špecifikom inšpekcie v sociálnych veciach je asymetria moci, kde inšpektor nevystupuje ako súkromná osoba, ale ako reprezentant zákonnej autority. Jeho úlohou je chrániť integritu zákonných procesov a práva klientov. Dôležitým prvkom profesionálnej zrelosti inšpektora je sebauvedomenie a schopnosť vnímať konflikt nie ako osobný útok, ale ako symptóm systémového napätia. Či už ide o informačné, vzťahové, záujmové alebo hodnotové konflikty, inšpekcia musí vždy presmerovať pozornosť od emočných defenzívnych reakcií späť k faktom a právnemu rámcu. Inšpektor by mal dôsledne hodnotiť a presadzovať autonómiu klienta voči paternalizmu, individualizovaný prístup voči inštitucionálnej rutine a zákonné normy voči argumentácii nedostatkom zdrojov. Transparentná a overiteľná dokumentácia v tomto procese nie je samoučelnou byrokratickou záťažou, ale nevyhnutným nástrojom objektivity, ktorý chráni klienta pred svojvôľou a systémovou neviditeľnosťou.

Otázky

1. Aký je rozdiel medzi inštitucionálne pridelenou mocou inšpektora a mocou, ktorá vzniká priamo v inšpekčnom vzťahu?

2. Ako sa v inšpekcii vníma konflikt a prečo je pre inšpektora dôležité vnímať konflikt ako stret potrieb, a nie ako odpor voči štátnej moci?
3. Akým spôsobom môže inšpektor transformovať hroziacu hádku o „strate dôkazného materiálu“ na vecné konštatovanie o ne/dostupnosti dôkazov v protokole?

7 Asertívna argumentácia pri výkone inšpekčnej činnosti

Asertivita pochádza z anglického *assertion*, t. j. tvrdenie, výpoveď, presadzovanie, uplatňovanie nároku. Umenie dať najavo svoje priania a požiadavky. Schopnosť vyjadriť vlastné stanovisko, spontánne reagovať, primerane prejsť svoje emócie.

Ide o presadzovanie svojho oprávneného nároku tak, aby sme neporušili práva druhých. Asertívne sa správajúci človek v tomto prípade presne a zreteľne povie, o čo mu ide, čo si o probléme alebo situácii myslí, ako ju prežíva. Má pozitívny postoj k druhým ľuďom a primerané sebavedomie.

Asertívny človek sa správa primerane sebaisto, je schopný počúvať druhých, je schopný pristúpiť na kompromis, je schopný zmeniť svoj názor pod tlakom argumentov, nie je mu trápne požiadať o láskavosť alebo ju poskytnúť. **Asertívne vystupovanie** je pokojné, človek pôsobí uvoľneným dojmom v svojom slovnom aj mimo slovnom prejave. Asertívne sa správajúci človek vie čo chce, dokáže to druhým jasne a jednoznačne povedať, hovorí vždy za seba (nie všeobecne), vyhýba sa hádkam bez zraňovania druhých a s rešpektom k ich životným nárokom (Lauková 2016).

Mohli by sme si postaviť otázku, prečo je asertivita pre inšpekčnú činnosť relevantná, dôležitá a efektívna? Odpoveďou je, že pri inšpekčnej činnosti:

- je potrebné komunikovať jasne, vecne a zrozumiteľne;
- často treba vyjadriť kritiku alebo upozorniť na nedostatky — ale tak, aby to nepôsobilo ako osobný útok;
- zároveň je dôležité zachovať profesionalitu, rešpekt a dôstojnosť inštitúcií v sociálnych veciach a jeho zamestnancov;
- značná časť práce môže byť emočne alebo psychicky náročná — vhodná komunikácia pomáha predchádzať konfliktom, stresu a demotivácii.

Preto je osvojenie asertívnej komunikácie (s oporou o fakty, dokumentáciu a konštruktívnu spätnú väzbu) kľúčové pre kredibilitu, autoritu a účinnosť práce inšpektora.

Ako poukazujú aj autori Frankovský – Birknerová (2012) zaoberajúci sa komunikáciou a sociálnymi kompetenciami v manažmente a sociálnych službách, podobne ako iní profesionáli, aj inšpektori by mali disponovať interpersonálnymi kompetenciami, a asertívna komunikácia je jednou z nich. V kontexte spätnej väzby, hodnotení, kontrolných rozhovorov a podávania odborného stanoviska, asertívna komunikácia umožňuje jasne pomenovať nedostatky (alebo pozitíva), udržať dôstojnosť oboch strán, a zároveň podnietiť zmenu bez eskalácie napätia. Tento prístup podporuje otvorenosť, transparentnosť a konštruktívnu spoluprácu.

Okrem spomínaného významu asertívnej komunikácie, Schavel (2019) upozorňuje aj na iné štýly komunikácie a uvádza ich pre vzájomné porovnanie, ako predpoklad porozumenia rozdielov v komunikácii.

Medzi komunikačné štýly zaraďuje:

- **Pasívny štýl** – potláčanie vlastných potrieb / názorov, ustupovanie.
- **Agresívny štýl** – presadzovanie vlastných potrieb bez ohľadu na druhých, s možným nátlakom.
- **Pasívno-agresívny štýl** – nepriame prejavy nesúhlasu, sarkazmus, vyhýbanie sa priamemu kontaktu alebo otvorenej komunikácii. Hoci nie vždy explicitne pomenovaný vo všetkých prameňoch, ide o bežne rozpoznávaný neasertívny štýl správania. (Niektoré zdroje upozorňujú, že ak sa asertivita zamieňa s agresivitou, môžu vzniknúť interpretácie blízke pasívnej-agresivite).
- **Asertívny štýl** – stredná (zdravá) cesta: otvorené, čestné, priame a zároveň rešpektujúce vyjadrenie vlastných potrieb, názorov, hraníc. Tieto kategórie ponúkajú rámec pre sebapoznanie a sebareflexiu — preto sú užitočné aj ako nástroj pre inšpektorov pri hodnotení vlastných komunikácií a interakcií.

Zadanie A: Sebareflexia – Rozpoznávanie vlastného štýlu

Úloha: Premyslite si a napíšte (alebo diskutujte v skupine) tri nedávne reálne situácie z vašej inšpekčnej praxe, kde ste komunikovali s personálom alebo vedením zariadenia. Pri každej situácii odpovedzte:

- Ako ste komunikovali — skôr pasívne, agresívne, pasívno-agresívne alebo asertívne?
- Čo ste v danej chvíli mysleli, cítili, čo vás viedlo k danej reakcii?
- Ako by ste tú istú situáciu vyriešili dnes, ak by ste vedeli, čo viete o asertívnej komunikácii?

Aplikáciu komunikačných štýlov v práci inšpektorov uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Základné komunikačné štýly

Komunikačný štýl	Charakteristika	Nevýhody a riziká v práci inšpektora
Pasívny	Ustupovanie, mlčanie, nevyjadrovanie jasného stanoviska.	Nepresné hodnotenie stavu, nízka autorita inšpektora, nejasne definované požiadavky na nápravu.
Agresívny	Vyvíjanie tlaku, konfrontácia, deštruktívna kritika, nátlakové konanie.	Eskalácia konfliktov, silné obranné reakcie a odpor personálu, strata ochoty subjektu spolupracovať.

Pasívno-agresívny	Nepriame vyjadrenia, sarkazmus, vyhýbanie sa priamej konfrontácii pri súčasnom odpore.	Nejasnosť záverov, strata dôvery, hlboké nedorozumenia, ignorovanie odborných pripomienok inšpektora.
Asertívny	Otvorená, jasná, čestná a rešpektujúca komunikácia zameraná na vecnú podstatu.	Vyžaduje vysokú odbornosť, sebareflexiu a tréning. Proces môže byť pomalší, ale výsledky sú efektívnejšie a udržateľné.

Zdroj: spracované podľa Schavel 2019

Lauková (2016) popisuje **princípy** a odporúčané **techniky**, ktoré sú plne použiteľné aj v kontexte inšpekcie v sociálnych veciach:

Princípy:

- **Úprimnosť a jasnosť** – vyjadriť, čo je skutočne relevantné, bez zahmlievania.
- **Rovnocennosť a rešpekt** – vnímať názor adresáta ako rovnocenný, zachovať dôstojnosť, aj keď podávame kritiku alebo požiadavky.
- **Zodpovednosť za vlastné vyjadrenie** – hovoriť v mene seba („ja“) a vyjadriť svoje potreby, pocity, názory transparentne.
- **Vecnosť a opieranie sa o fakty** – argumentovať konkrétnymi zisteniami, dokumentáciou, pozorovaniami, nie subjektívnymi útokmi. (Hoci to zdroje neuvádzajú vždy explicitne, ide o základnú logiku asertívnej komunikácie, ktorá v odbornej praxi umožňuje transformovať konflikt na vecné zistenie.)
- **Otvorenosť deformáciám a spätná väzba** – ukázať, že sme pripravení počúvať, overiť porozumenie, byť otvorení diskusii a dialógu.

V upravenej formulácii uvádzame niektoré techniky, ktoré sú vhodné pre prácu inšpektora v sociálnych veciach s ich využitím pri výkone ich odbornej činnosti. Za aplikovateľné považujeme najmä tieto **techniky**:

- **Vecnosť a opora o fakty** — vždy, keď sa dáva odborné stanovisko alebo kritika, vychádza sa z jasných zistení, dokumentov, pozorovaní. Názory sú formulované ako odborný záver, nie subjektívne hodnotenie;
- **„Výrok JA“ (JA-výrok)** — hovorí sa v prvej osobe: „Všimol som si ...“, „Pozorujem ...“, „Z tohto pohľadu potrebujem ...“. Tým sa inšpektor vyhýba efektu obviňovania;
- **Stanovenie hraníc a požiadaviek** — ak je potrebné, aby boli splnené konkrétne podmienky alebo termíny, vyjadruje sa to jasne a profesionálne;
- **Aktívne počúvanie + spätná väzba** — po tom, ako sa dáva stanovisko, je potrebné nechať priestor, aby protistrana reagovala; vypočujú sa ich argumenty, pýta sa, overuje porozumenie, navrhujú sa riešenia;
- **Rešpekt a zachovanie dôstojnosti** — aj pri kritike je potrebné zachovať rešpekt k osobe a jej práci; zamerať sa na správanie alebo proces, nie na osobu;

- **Zachovanie pokojnej reči tela a tónu** — neverbálna komunikácia je dôležitá; pomáha udržať atmosféru dôvery a otvorenosti.

Pre názorné priblíženie využitia techník asertívnej komunikácie uvedieme príklady, ktoré môžu korešpondovať s praxou inšpektorov pri výkone kontroly.

Príklad 1

Zistenie: Kvalita poskytovanej stravy v zariadení pre seniorov nezodpovedá nutričným potrebám prijímateľov a vnútorným predpisom poskytovateľa.

1. Vecnosť a opora o fakty:

Pri výkone kontroly som vychádzal z jedálnych lístkov za posledné štyri týždne, záznamov o výdaji stravy, priameho pozorovania počas obeda a rozhovorov s prijímateľmi sociálnej služby. Na základe týchto zistení som zaznamenal opakujúce sa podávanie jedál s nízkou nutričnou hodnotou, nedostatočné zastúpenie čerstvej zeleniny a ovocia a absenciu individuálnych diétnych úprav u viacerých prijímateľov.

2. Použitie JA-výroku:

Všimol som si, že v praxi nie sú vždy zohľadňované odporúčania uvedené vo vašom stravovacom poriadku, a z tohto pohľadu vnímam poskytovanie stravy ako nesúladne s deklarovnými štandardmi zariadenia.

3. Rešpekt a zachovanie dôstojnosti:

Rozumiem náročnosti zabezpečenia stravovania vo veľkom zariadení a oceňujem snahu personálu zabezpečiť plynulý chod výdaja stravy. Moja pripomienka sa týka kvality a skladby stravy ako procesu, nie práce jednotlivých zamestnancov.

4. Stanovenie hraníc a požiadaviek:

Z pohľadu kontrolného orgánu je potrebné, aby strava pre prijímateľov spĺňala nutričné požiadavky primerané ich veku a zdravotnému stavu a aby boli dodržiavané diéty predpísané ošetrovúcim lekárom.

5. Určenie termínu:

Zároveň potrebujem, aby boli prijaté nápravné opatrenia a zosúladený jedálny lístok so stravovacím poriadkom najneskôr do 30 dní odo dňa doručenia kontrolného zistenia.

6. Aktívne počúvanie:

Rád by som vám dal priestor, aby ste sa k tomuto zisteniu vyjadrili a priblížili spôsob zostavovania jedálnych lístkov.

7. Overenie porozumenia:

Ak som vás správne pochopil, hlavným problémom sú obmedzené finančné a personálne kapacity. Rozumiem tomuto vysvetleniu.

8. Zachovanie hraníc a návrh riešenia:

Zároveň však potrebujem zdôrazniť, že aj pri týchto obmedzeniach musí byť zabezpečená primeraná kvalita stravy. Ako riešenie sa javí konzultácia jedálneho lístka s nutričným terapeutom alebo revízia stravovacieho poriadku.

Stručný vzorový výrok:

Na základe kontrolných zistení v oblasti stravovania identifikujem nedostatky, ktoré je potrebné odstrániť. Rozumiem prevádzkovým obmedzeniam zariadenia, zároveň však potrebujem, aby kvalita stravy zodpovedala potrebám prijímateľov a platným štandardom.

Príklad 2

Zistenie: individuálne plány prijímateľov nie sú spracované v súlade s internými predpismi a štandardmi kvality.

1. Vecnosť a opora o fakty:

Pri výkone kontroly som vychádzal z predloženej dokumentácie individuálnych plánov štyroch prijímateľov sociálnej služby. V dvoch prípadoch som zistil, že plán neobsahuje jasne formulované ciele a v troch prípadoch chýba záznam o priebežnom hodnotení plnenia cieľov.

2. Použitie JA-výroku:

Všimol som si, že ciele v týchto individuálnych plánoch sú formulované veľmi všeobecne a z tohto pohľadu neumožňujú vyhodnotiť, či sa potreby prijímateľa naplňajú.

3. Rešpekt a zachovanie dôstojnosti:

Z rozhovorov so zamestnancami aj z pozorovania denného programu je zrejmé, že s prijímateľmi pracujete aktívne. Moja pripomienka sa týka výlučne kvality spracovania individuálnych plánov ako procesu.

4. Stanovenie hraníc a požiadaviek:

Z pohľadu kontrolného orgánu je potrebné, aby individuálne plány obsahovali konkrétne ciele, postupy ich naplňania a pravidelné hodnotenie.

5. Určenie termínu:

Zároveň potrebujem, aby bol tento nedostatok odstránený najneskôr do 30 dní odo dňa doručenia kontrolného zistenia.

6. Aktívne počúvanie:

Rád by som vám dal priestor, aby ste sa k tomuto zisteniu vyjadrili a priblížili dôvody súčasného stavu.

7. Overenie porozumenia:

Ak som vás správne pochopil, hlavnou prekážkou je vysoké pracovné zaťaženie personálu. Rozumiem tomuto vysvetleniu.

8. Zachovanie hraníc a návrh riešenia:

Zároveň však potrebujem zdôrazniť, že vedenie individuálnych plánov je povinnou súčasťou poskytovania služby. Ako riešenie sa javí stanovenie zodpovednej osoby alebo jednotnej šablóny.

Stručný vzorový výrok:

Na základe dokumentácie som zistil nedostatky v spracovaní individuálnych plánov. Rozumiem vašim prevádzkovým obmedzeniam, zároveň však potrebujem, aby boli plány spracované v súlade so štandardmi.

Zadanie B:

Prevod reálneho výroku do asertívnej formy

Úloha: Vyberte zo svojej praxe alebo zapísaných poznámok 2–3 výroky, ktoré ste použili pri hodnotení alebo kritike a preformulujte ich ako asertívne, podľa „Ja -výrokov“ + jasných požiadaviek + rešpektujúceho tónu.

V asertívnom správaní a vystupovaní inšpektorov pri komunikácii napr. s poskytovateľmi sociálnych služieb je dôležité poskytovať adekvátnu spätnú väzbu. Pre inšpektorov je dôležité, aby vedeli nielen konštatovať nedostatky, ale aj podávať konštruktívnu spätnú väzbu — s cieľom viesť k náprave, zlepšeniu kvality, zmene postojov alebo procesov.

Lauková (2016) uvádza, že efektívna spätná väzba by mala:

- byť konkrétna a opierať sa o pozorovania / fakty (nie všeobecné, subjektívne hodnotenia);
- byť včasná — čo najskôr po zistení problému;
- byť jasná a zrozumiteľná, bez morálneho alebo emocionálneho hodnotenia osoby;
- byť otvorená diskusii — počúvať, čo protistrana povedala, overiť, či rozumie, dať priestor pre názor.

Takýto prístup posilňuje dôveru, podporuje profesijný rast a zvyšuje pravdepodobnosť, že sa situácia reálne zmení.

Zadanie C: Písomné hodnotiace stanovisko + spätná väzba

Úloha: Na základe danej fiktívnej (alebo reálnej, anonymizovanej) situácie — napr. preťaženie zamestnancov, nezrovnalosti v dokumentácii, nedostatočná starostlivosť o klientov — napíšte hodnotiace stanovisko inšpektora s použitím asertívnych princípov: jasne, vecne, s rešpektom, s návrhom nápravy a overením porozumenia.

Zadanie D: Simulácia rozhovoru – inšpekcia vs. zariadenie sociálnych služieb

Úloha: V dvojiciach alebo malých skupinách: jeden zúčastnený hrá inšpektora, druhý pracovníka/vedúceho zariadenia, ktorý reaguje rôzne (obranná reakcia, výhovorky, ignorovanie, odpor). Inšpektor má za úlohu použiť asertívne techniky — JA-výroky, jasné požiadavky, vecné argumenty, ponuku spolupráce, spätnú väzbu.

Po simulácii: reflexia — čo fungovalo, čo bolo ťažké, na čo protistrana najviac reagovala, čo by bolo vhodné zmeniť.

Zhrnutie:

Osvojiť si asertívnu komunikáciu nie je samo o sebe jednoduché — vyžaduje sebareflexiu, prax, odvahu a čas. Mnohí ľudia sú zafixovaní v pasívnych alebo agresívnych štýloch, a zmena môže byť nepríjemná. Tento proces je dlhodobý. V profesionálnom prostredí (napríklad pri kontrole) môže byť náročné nájsť rovnováhu medzi asertivitou a požiadavkami inštitúcie — je potrebné, aby asertivita bola stále odborná, vecná a aby nebola zamieňaná s nadmerným kompromisom.

Asertivita nezaručuje automaticky, že protistrana bude spolupracovať alebo akceptuje kritiku. Je to však najpravdepodobnejší spôsob, ako komunikáciu udržať otvorenú, dôstojnú a konštruktívnu. Implementácia asertívnej argumentácie vo výkone odbornej činnosti (inšpekcie sociálnych vecí) má veľký potenciál: zlepšiť komunikáciu, zvýšiť autoritu a kredibilitu inšpektora, podporiť rešpekt, minimalizovať konflikty a predovšetkým prispieť ku kvalite služieb (cez jasné, vecné, konštruktívne hodnotenia).

V prílohe č. 3 učebného textu prikladáme test asertívnej argumentácie pri výkone odbornej činnosti inšpektora.

Otázky:

1. Ako definujete asertívnu komunikáciu vlastnými slovami?
2. V čom sa asertivita líši od agresivity a pasivity?
3. Prečo je asertívna argumentácia dôležitá pri výkone inšpekcie v sociálnych veciach?
4. Aké štyri základné komunikačné štýly poznáme?
5. Prečo je opieranie sa o fakty kľúčové pri asertívnej argumentácii inšpektora?
6. Ako môže asertívna komunikácia prispieť k deeskalácii konfliktu počas inšpekcie?
7. Ktorú asertívnu techniku považujete pre seba za najnáročnejšiu a prečo?

8 Syndróm vyhorenia v práci inšpektora, supervízia v kontexte prevencie syndrómu vyhorenia, debriefing po absolvovaní náročných prípadov

Syndróm vyhorenia (burnout) predstavuje komplexný stav psychického, emočného a fyzického vyčerpania, ktorý vzniká ako dôsledok **dlhodobého pôsobenia** pracovného alebo iného záťažového stresu. Najčastejšie sa spája s profesiami náročnými na medzi osobný kontakt (pedagógovia, zdravotníci, sociálni pracovníci, opatrovateľský personál, manažéri), no môže sa rozvinúť v akejkoľvek oblasti, kde sú **dlhodo** **kladené vysoké nároky** bez dostatočných možností regenerácie. Ide o procesný jav, ktorý sa vyvíja postupne a ovplyvňuje kognitívnu, emocionálnu, fyzickú aj sociálnu rovinu fungovania jednotlivca.

Z odborného hľadiska sa **vyhorenie** chápe ako reakcia organizmu na chronickú nerovnováhu medzi požiadavkami prostredia a dostupnými osobnými zdrojmi, ako sú energia, copingové mechanizmy, čas či sociálna opora. Svetová zdravotnícka organizácia (WHO) zaradila syndróm vyhorenia do Medzinárodnej klasifikácie chorôb (ICD-11) ako **pracovný fenomén**, charakterizovaný najmä tromi dimenziami:

- **pocitom vyčerpania;**
- **mentálnym odstupom alebo negatívnym postojom k pracovnej činnosti;**
- **zníženou profesionálnou účinnosťou.**

Zvládanie tejto záťaže si vyžaduje kombináciu individuálnych, kolektívnych a systémových stratégií. Syndróm vyhorenia nie je ochorenie, ktorým sa je možné nakaziť, ani nejde o rozpoznateľnú udalosť alebo stav, pretože ide o proces, ktorý často začína už v úvode kariéry inšpektora. Predpoklady pre vznik syndrómu vyhorenia môžu byť obsiahnuté v hodnotových systémoch mnohých profesií zameraných na prácu s ľuďmi a v osobnostiach tých, ktorých tieto profesie priťahujú (Hawkins, Shohet, 2004).

Vyhorenie nie je výsledkom izolovaných traumatických zážitkov, avšak objavuje sa ako psychické vyčerpanie, ktoré prichádza postupne, ako dlhodobé pôsobenie stresujúcich podnetov. Dôsledky sa dostavujú postupne. Počiatočný entuziazmus pre prácu, uspokojenie z prvých úspechov, nadšenie zo seberealizácie v povolání sa postupne vytrácajú. Začína sa meniť profesionálne správanie človeka, vytráca sa záujem o prácu, objavuje sa podráždenosť, striedanie skleslosti, dostavuje sa strata sebadôvery a pocit vnútornej prázdnoty (Tošnerová, Tošner, 2002).

Syndróm vyhorenia je zároveň strata profesionálneho záujmu alebo osobného zaujatia, najčastejšie je spájaný so stratou činnosti a poslania, prejavujú sa pocity sklamaní, horkosti pri hodnotení minulosti. Profesionál stráca záujem o svoju prácu,

uspokojuje sa s každodenným stereotypom, rutinou, nevidí dôvod pre ďalšie sebavzdelávanie, osobný rast, usiluje sa iba prežiť, nemá problémy. Ide o konečný stav, nakoľko vývoj je postupný a tým nebezpečný (Hartl, Hartlová, 2000).

Syndróm vyhorenia sa nevyhýba nikomu, avšak dobrou správou je, že každý proti nemu môže niečo urobiť (Stock, 2010).

Podľa Poschkamp (2013) je väčšie riziko tohto syndrómu u žien ako u mužov. Hlavným dôvodom je, že ženy sa viac zameriavajú na pracovné a rodinné činnosti, čo vedie k fyzickej i psychickej únave. Tvrdí tiež, že ženy sú viac emočne zainteresované ako muži, s čím súvisí častejší výskyt emočného vyčerpania.

Maroon (2012) definuje syndróm vyhorenia ako duševnú reakciu na fyzické a psychické vyčerpanie, spojené s pocitmi úzkosti, nedôvery či ľahostajným prístupom k práci. Syndróm vyhorenia je **chronický** a prejavuje sa individuálne u každej osoby. Nie je spojený iba s problémami a požiadavkami v zamestnaní, ale má tiež značný vplyv na rodinné vzťahy.

Typickými prejavmi syndrómu vyhorenia sú:

- strata zmyslu svojej činnosti;
- nedôvera vo svoje schopnosti;
- strata empatie a rigorózne pridržovanie sa zabehnutých postupov;
- chladný technokratický prístup k práci;
- minimum energie venovanej práci;
- zneužívanie svojho postavenia;
- časté choroby, pocity vyčerpanosti, absencie, neskoré príchody do zamestnania, skoré a neodôvodnené odchody z práce;
- neustále konflikty s nadriadenými, kolegami, príp. podriadenými;
- zdôrazňovanie formálnej stránky zamestnania, dôraz na plat a pod.

Z prostredia subjektov štátnej správy v sociálnej oblasti, ale aj subjektov sociálnej starostlivosti s rôznou zriaďovateľskou kompetenciou, môžu byť dôvodom / **príčinou syndrómu vyhorenia** neprimerané administratívne požiadavky, často bez logického zdôvodnenia. Ďalším dôvodom vzniku syndrómu vyhorenia je nedostatočné delegovanie kompetencií v pracovných tímoch a neadekvátne prerozdelenie pracovných povinností. V sociálnej oblasti je príčinou syndrómu vyhorenia aj často neadekvátne finančné ohodnotenie, či už ide o zamestnancov štátnej správy alebo subjektov sociálnej starostlivosti, výška mzdy vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov v tejto oblasti výrazne zaostáva za priemerom mzdy v národnom hospodárstve (Schavel, 2019).

Proces vyhorenia nie je náhly stav, ale **postupný proces**, ktorý má niekoľko fáz. Podľa klasického modelu Edelwicha a Brodskeho sa začína fázou nadšenia, kedy je pracovník plný idealizmu a energie. Postupne prechádza do fázy stagnácie,

kedy si uvedomuje limity a realitu praxe. Nasleduje fáza frustrácie, keď sa opakovane stretáva s prekážkami a neúspechmi. Ak táto frustrácia pretrváva a pracovník nemá možnosť situáciu ovplyvniť, nastupuje kľúčová fáza apatie. Fáza apatie je charakteristická práve prežívaním hlbokkej bezmocnosti a beznádeje, označovanej aj ako HH-syndróm (bezmocnosť a beznádej). Pracovník v tomto štádiu stráca zmysel svojej práce, vníma ju len ako zdroj obživy, robí len nevyhnutné minimum a odmieta akékoľvek nové podnety. Pocity bezmocnosti a beznádeje sú kľúčovými komponentmi dimenzie emocionálneho vyčerpania, ktorá spolu s depersonalizáciou (pocitom odcudzenia k okoliu alebo k vlastnej osobe, odosobnenie) významne prispieva k iniciácii syndrómu vyhorenia. Poslednou fázou je úplné vyhorenie, ktoré sa prejavuje celkovým kolapsom a stratou schopnosti fungovať v profesii.

Symptómy syndrómu vyhorenia a jednotlivé fázy uvádzame v prehľadných tabuľkách.

Symptómy syndrómu vyhorenia podľa kategórií

Kategória príznakov	Konkrétne symptómy
Fyzické	Trvalá únava a nedostatok energie; poruchy spánku; bolesti hlavy, chrbta a svalov; oslabená imunita; zažívacie ťažkosti; zrýchlený pulz; zvýšené svalové napätie
Emocionálne	Frustrácia; emočná otupenosť; úzkosť; podráždenosť; prežívanie bezmocnosti; cynizmus; strata nadšenia a motivácie; pocit zlyhania
Behaviorálne (správanie)	Prokrastinácia; konfliktnosť; pokles pracovného výkonu; sociálne stiahnutie; zanedbávanie potrieb; zvýšené užívanie látok (alkohol, nikotín, lieky); vyhýbanie sa úlohám

Zdroj: vlastné spracovanie

Fázy vývoja syndrómu vyhorenia

Fáza	Charakteristika
Počiatkové nadšenie (idealizmus)	Vysoké pracovné nasadenie, preceňovanie vlastných kapacít, potláčanie potrieb a ignorovanie únavy.
Zvyšujúci sa stres	Objavujú sa prvé varovné signály – napätie, únava, podráždenosť; redukcia oddychu a záľub.
Chronický stres	Pretrvávajúce fyzické a emocionálne ťažkosti; pocit nezvládania; výrazné znižovanie pracovného výkonu.

Fáza vyčerpania	Mentálne aj fyzické vyčerpanie; pocit prázdnoty; silná demotivácia; zhoršenie zdravotného stavu.
Úplné vyhorenie (kolaps)	Strata schopnosti zvládať pracovné i osobné povinnosti; vysoké riziko úzkostných a depresívnych stavov; často vyžaduje odbornú pomoc.

Zdroj: vlastné spracovanie

Práca inšpektora v sociálnych veciach je jedinečnou kombináciou **hodnotiacich, kontrolných, administratívnych, eticky citlivých a interpersonálnych** úloh.

K vyhoreniu tu často prispievajú aj samotné charakteristické znaky práce inšpektora ako sú:

- Kontakt s utrpením spojeným so zlyhaním systémov – častý kontakt s ohrozenými deťmi, rodinami, seniormi, obeťami násilia či zanedbávania.
- Konfrontácia so zariadeniami alebo pracovníkmi, ktorí nemusia súhlasiť s kontrolnými zisteniami.
- Nutnosť prijímať nepopulárne alebo tvrdé rozhodnutia, ktoré môžu mať zásadný dopad na ľudí či inštitúcie.
- Práca v teréne – návštevy zariadení, niekedy rizikové prostredie.
- Vysoká administratívna záťaž – písanie správ, záznamov, protokolov, dokumentácia prípadu.
- Psychický tlak z možnosti pochybenia – obava, že nesprávne posúdenie môže mať vážne následky.
- Samotný kontext sociálnych vecí:
 - Nedostatočné systémové zdroje (financovanie, personál, metodiky).
 - Zmeny legislatívy a vysoká náročnosť jej aplikácie.
 - Nízke spoločenské uznanie profesie, čo môže znižovať motiváciu.
 - Konflikty záujmov medzi rôznymi aktérmi (zariadenia, rodiny, úrady, polícia, lekári).

Inšpektori potom môžu pociťovať emocionálne vyčerpanie, znížený pocit úspešnosti a zmyslu, zvýšenú podráždenosť, nespavosť, somatické ťažkosti, problémy sústrediť sa alebo robiť rozhodnutia.

V súvislosti s výkonom odbornej činnosti inšpektorov v sociálnych veciach sme vyselekovali niekoľko faktorov prispievajúcich k výskytu syndrómu vyhorenia. Podľa našich predpokladov a výskumom neoverených indikátorov to môžu byť:

- **Pracovné faktory:**
 - **Nadmiera pracovnej záťaže** – vysoký počet prípadov, krátke lehoty, administratívna záťaž.
 - **Nedostatok personálu** – zvyšuje tlak a znižuje možnosť zastupovania.
 - **Nízky stupeň kontroly nad prácou** – málo možností ovplyvniť postupy, priority či rozhodnutia.
 - **Nejasné očakávania alebo protichodné požiadavky** – neprehľadné kompetencie, nejednotná metodika.
 - **Slabá podpora zo strany vedenia** – chýbajúce uznanie, spätná väzba alebo priestor na diskusiu.
 - **Byrokratické prostredie** – veľa administratívy na úkor práce s ľuďmi.
 - **Nízka pracovná istota alebo časté zmeny legislatívy** – zvyšujú napätie.
- **Psychosociálne faktory**
 - Emocionálne náročné situácie;
 - Nedostatok času na regeneráciu;
 - Konflikty na pracovisku;
 - Nedostatočná podpora tímu alebo izolácia.
- **Osobnostné predispozície**
 - Perfekcionizmus, vysoké nároky na seba;
 - Silný pocit zodpovednosti, ťažkosti s oddelením práce a osobného života;
 - Tendencia potláčať emócie alebo nežiadať o pomoc.
- **Životné okolnosti**
 - Dlhodobý stres v osobnom živote (rodina, financie, zdravie);
 - Nedostatok spánku, odдыхu či sociálnej podpory;
 - Nevyvážený životný štýl (málo pohybu, nezdravé stravovanie, minimálny relax).

Z vyššie uvedených dôvodov je nevyhnutné syndrómu vyhorenia predchádzať a hľadať zdroje, stratégie, ktoré by zamedzili jeho vzniku alebo by už vzniknuté prejavy minimalizovali. V nasledujúcej časti preto uvádzame niekoľko praktických cvičení – techník pre inšpektorov v sociálnych veciach, ktorí čelia vysokej emocionálnej, kognitívnej a administratívnej záťaži. Techniky sú zostavené tak, aby boli reálne použiteľné v každodennej praxi.

Inventár prejavov syndrómu vyhorenia v práci inšpektora v sociálnych veciach prikladáme v prílohe č. 4 učebného textu.

Cvičenia a techniky na prevenciu syndrómu vyhorenia (podrobnejšie inštrukcie a podnety uvádzame v prílohe č. 5)

Zadanie: NASTAVOVANIE REALISTICKÝCH OČAKÁVANÍ

1 Prioritizácia úloh podľa významu a dopadu

- Rozdeľovanie úloh na *kritické, dôležité, menej dôležité*.
- Vedenie si zoznamu úloh, ktoré *nemusia byť urobené dnes* – znižuje tlak.
- Identifikovanie úloh, ktoré je možné delegovať alebo odložiť.

Reálne plánovanie času

- Používanie 60 – 70 % kapacity dňa na plánované činnosti (zvyšok ponechať pre nečakané udalosti).
- Metóda „time blocking“ – vyhradené bloky na administratívu, telefonáty, kontrolné výstupy, terén.

Reálne hodnotenie možností

- Prijaté rozhodnutie *nemusí byť dokonalé*; stačí profesionálne obhájiteľné.
- Pripomenutie si, že zodpovednosť inšpektora má svoje limity – nie je možné vyriešiť systémové problémy na individuálnej úrovni.

2 Stanovenie hraníc v komunikácii

- Určovanie, kedy je vhodné ukončiť rozhovor alebo odložiť riešenie.
- Používanie „asertívnych viet“ typu: „*Aby som vám vedel/a pomôcť kvalitne, potrebujem k tomu ešte čas.*“ „*Aby som vám vedel/a pomôcť efektívne, potrebujem si overiť ešte niektoré skutočnosti.*“

Zadanie: UDRŽIAVANIE ROVNOVÁHY MEDZI PRÁCOU A OSOBNÝM ŽIVOTOM

1 Mentálne „uzatváranie“ pracovného dňa

- Malý rituál na konci dňa: krátke zhrnutie → čo sa podarilo → čo ostáva → vedomé ukončenie.
- „Zásuvková technika“: predstaviť si, že pracovné veci ukladám do zásuvky, ktorú zavriem.

2 Digitálne hranice

- Nepoužívať pracovný e-mail mimo pracovného času, ak nejde o urgentnú situáciu.
- Vypnuté notifikácie alebo oddelené profily v mobile.

3 Rovnováha aktivít

- Do týždňa zaradiť *tri typy aktivít*:
 - **relaxačné** (teplý kúpeľ, čítanie),
 - **regeneračné** (spánok, voľno),
 - **nabíjajúce** (koníčky, kreatívna aktivita).

4 Mikroprestávky počas dňa

- 2–5 minút pauzy po každej hodine intenzívnej práce.
- Pohyb, prechádzka, dýchanie – reset nervovej sústavy.

Zadanie: VÝZNAM FYZICKEJ AKTIVITY

1 Znižovanie stresovej reakcie

- Pohyb odbúrava kortizol a uvoľňuje endorfíny.
- Pre ľudí s vysokou emocionálnou záťažou je fyzická aktivita jeden z najúčinnějších „ventilov“.

2 Odporúčané formy pre inšpektorov

- Rýchla chôdza – dostupná a účinná.
- Joga alebo strečing – vhodné pre sedavú aj terénnu prácu, znižujú napätie.
- Plávanie alebo bicyklovanie – nízka záťaž na kĺby, vysoký relaxačný efekt.
- Krátky silový tréning – posilňuje pocit energie a zvládania.

3 Integrovanie pohybu do bežného dňa

- Chôdza medzi kontrolami, schody namiesto výťahu, krátke prechádzky počas pauzy.
- 5–10 minút ranného rozcvičenia – zásadne zvyšuje odolnosť voči stresu.

Zadanie: ZDRAVÝ ŽIVOTNÝ ŠTÝL AKO ZÁKLAD ODOLNOSTI

1 Spánková hygiena

- Stabilný čas zaspávania a vstávania.
- Obmedzenie modrého svetla večer, vynechanie obrazoviek aspoň hodinu pred spaním.
- Krátke rutiny: teplý čaj, meditácia, ľahké čítanie.

2 Stravovanie

- Pravidelný režim (3–5 jedál denne).
- Jedlá podporujúce energiu: celozrnné potraviny, zelenina, bielkoviny.
- Vyhnúť sa nadbytku kofeínu, cukru – zvyšujú nervozitu a zhoršujú sústredenie.

3 Práca s nervovým systémom

- Krátke dychové techniky počas dňa:
 - **4-7-8 dýchanie** (nádych 4 s – zadrž 7 – výdych 8).
 - **Koherentné dýchanie** (6 sekúnd nádych, 6 sekúnd výdych).
- Mindfulness (krátke uvedenie si prítomného okamihu).

Zadanie: SOCIÁLNA PODPORA AKO OCHRANNÝ FAKTOR

1 Podpora v tíme

- Pravidelné neformálne stretnutia.
- Zdieľanie náročných prípadov (peer supervision).
- Budovanie kultúry otvorenosti: "Je OK požiadať o pomoc."

2 Profesionálna podpora

- Odborná supervízia – individuálna alebo skupinová.
- Konzultácie pri náročných prípadoch, aby zodpovednosť nebola nesená osamotene.

2 Osobná sociálna sieť

- Udržiavanie kontaktov mimo pracovného prostredia – rodina, priatelia.
- Nepracovné komunitné aktivity – športový klub, záujmový krúžok, dobrovoľníctvo.

3 Prepracovanie pocitu izolácie

- Identifikácia situácií, v ktorých sa človek izoluje.
- Plánovanie sociálnych aktivít dopredu (aspoň 1–2 týždne).

Zadanie: TECHNIKY ŠPECIFICKY PRISPÔSOBENÉ PRE PRÁCU INŠPEKTORA

1 „Emočný filter“

- Pred vstupom do náročného prostredia si vedome nastaviť vnútorný postoj: „Som tu, aby som profesionálne posúdil situáciu, nie ju niesol na svojich pleciach.“

2 „De-briefing“ po kontrolách

- Krátka reflexia: čo som videl, čo to vo mne vyvolalo, čo z toho je môj problém a čo nie?
- Znižuje riziko prenášania emócií medzi prípadmi.

3 „Psychologické odloženie zodpovednosti“

- Vedome si pripomenúť hranice kompetencie: „Moja úloha je posúdiť situáciu podľa zákona, nie vyriešiť všetky problémy kontrolovaného subjektu“.

4 Rotácia úloh

- Striedanie administratívnych, kontrolných a analytických úloh (ak to organizácia umožní) na zníženie monotónnosti a vyčerpania.

Zhrnutie – kľúčové piliere prevencie vyhorenia

- Reálne očakávania a pracovné hranice;
- Vyvážený životný štýl a regenerácia;
- Pravidelný pohyb a dobrý spánok;
- Sociálna a profesionálna podpora;
- Vedomé techniky zvládania stresu počas dňa;
- Reflexia a supervízia ako štandard, nie výnimka.

V rámci techník využiteľných v rámci prevencie syndrómu vyhorenia by sme chceli upozorniť na techniku debriefingu. **Debriefing** je **krátky reflexívny rozhovor alebo samostatné cvičenie**, ktoré pomáha **spracovať emočne, eticky alebo komunikačne náročnú situáciu**, často bezprostredne po inšpekcii alebo inom stresujúcom výkone. Ak sa debriefing robí v dvojici alebo skupine, podporuje otvorenosť, bezpečnú atmosféru a prevenciu izolácie. **Debriefing sa môže robiť individuálne aj v tíme**, ale v prostredí inšpektorov v sociálnych veciach je **tímový debriefing veľmi užitočný a často odporúčaný**, najmä po náročných alebo konfliktných situáciách.

Najmä po:

- náročnej inšpekcii;
- konfrontácii s dozorovaným subjektom;
- stretnutí s traumatickým obsahom (násilie, zanedbanie);
- situácii s vysokým konfliktom;
- kontrole, ktorá mala nečakané komplikácie alebo riziká.

Tímový debriefing môže prebiehať v dvojici (dyadický) alebo v celom tíme. V kontexte práce inšpektorov má špecifický význam, pretože:

- práca zahŕňa kontakt s krízovými situáciami (zanedbanie, násilie, zlé podmienky);
- často sú konfrontovaní s odporom alebo manipuláciou;
- musia robiť rozhodnutia s právnymi dopadmi;
- potrebujú zachovať profesionálny odstup, ale zároveň spracovať osobné reakcie;
- sú vystavení sekundárnej traumatizácii.

Debriefing umožňuje **uvolnenie napätia, objektívny pohľad na situáciu, korekciu možného skreslenia** a posilňuje schopnosť pokračovať v práci bez kumulovaného stresu.

Inštrukcie k využitiu techniky debriefingu uvádzame v prílohe č. 6 učebného textu.

Supervízia

Preveniu syndrómu v praxi pomáha sprostredkovať dobre organizovaná a efektívna supervízia. Slovo supervízia má v praxi viaceré významy, pri jeho analýze zisťujeme, že latinská príslovka super (lat.) – znamená hore, navrchu, zhora, okrem toho, nadmieru, okrem toho, mimo toho, resp. predložky nad čím, hore, nad, navyše. Latinské sloveso video, videre znamená hľadieť, pozerat', vidieť ale aj pozorovať, poznávať, vedieť, rozumieť (Špaňár – Hrabovský, 2012).

Ak by sme mali sprostredkovať význam supervízie ako odbornej činnosti, potom je nevyhnutné oprieť sa o tvrdenie členov Európskej asociácie supervízie (EAS), ktorá **definuje supervíziu** ako:

- **poradenskú metódu**, prostredníctvom ktorej osoby, tímy, skupiny a organizácie hodnotia svoju profesionálnu aktivitu, prípadne úspešnosť;
- **postup**, s ktorým pomocou supervízora pracujú na riešení problémov osoby, tímy, skupiny a organizácie, ktoré sú prítomné v profesijných postupoch a situáciách;
- **model** pre výukové procesy;
- **teoretické chápanie**, ktoré umožňuje zhodnotenie faktorov, súvisiacich s potvrdzovaním a uplatňovaním profesijnej činnosti.

Výkon supervízie má v súčasnej dobe svoju podporu aj v legislatíve. Medzi základné právne normy upravujúce povinnosť uskutočňovať program supervízie patria:

- Zákon č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len Zákon o SPODSK),
- Vyhláška č. 103/2018 Z. z., Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky vykonáva niektoré ustanovenia zákona č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele, kde sú v § 3 uvedené náležitosti programu supervízie
- Zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov (ďalej len Zákon o sociálnych službách),
- Zákon č. 219/2014 Z. z. o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len Zákon o sociálnej práci).

Ciele supervízie z pohľadu jednotlivých autorov sú zaujímavé a podnetné aj pre inšpektorov v sociálnych veciach. Scherpner (1999) na základe svojich dlhoročných skúseností z praxe supervízora uvádza, že cieľom supervízie je najmä:

- hľadanie riešení – reštrukturalizácia;
- spracovávanie konfliktných situácií na pracovisku, najmä v oblasti komunikácie a kooperácie medzi spolupracovníkmi a nadriadenými;
- plnenie zadaných úloh podľa stanovených cieľov.

Gabura (1995) považuje v supervízii za hlavné ciele napríklad najmä korigovanie neefektívnych postupov, učenie sa a zbieranie skúseností. Podobne aj Úlehla (1999) považuje dobre cieleňú supervíziu za obohatenie a prínos hneď v niekoľkých oblastiach ako sú:

- vyjasnenie poslania pracoviska a celej organizácie;
- prevencia syndrómu vyhorenia pracovníkov;
- prevencia pred pohltením a prepracovaním;
- účinné zvládnutie pocitov bezmocnosti a viny;
- účinnejšie zaobchádzanie s vlastnými zdrojmi pracovníkov.

Pri samotnej realizácii supervízie je potrebné vnímať využitie jednotlivých foriem supervízie. **Formy supervízie** sú závislé od viacerých faktorov, napríklad od vzťahov supervízor – supervidovaný, v tom prípade ide o supervíziu **vertikálnu** alebo **horizontálnu** (tieto sa ďalej delia na základe uvedeného vzťahu, a v tom prípade

ide o supervíziu napr. túorskú, riadiacu, výcvikovú, vzdelávaciu alebo, na druhej strane, supervíziu kolegiálnu, poradenskú, konzultačnú).

Rozlišujeme taktiež supervíziu **priamu a nepriamu**, v závislosti od prezenčnej účasti supervízora. Pre účely využitia supervízie v praxi inšpektorov v sociálnych veciach je aktuálne hovoriť o supervízii **individuálnej a skupinovej**, kedy kritériom delenia supervízie je počet supervidovaných osôb.

Individuálna aj skupinová supervízia poskytujú určité výhody i nevýhody, a pretože sú obe viac alebo menej vhodné v určitých podmienkach a pre určité potreby, je žiaduce, aby boli využité ako plánované, vzájomne sa dopĺňajúce postupy. Často totiž témy na skupinovú supervíziu vychádzajú z problémov opakovane preberaných počas individuálnych stretnutí, a naopak, počas skupinových supervíznych stretnutí sa vyskytujú odvolania na témy z individuálnych sedení.

Individuálna supervízia spočíva v štruktúrovanom stretnutí supervízora s jedným supervidovaným. Jej úlohou je reflexia profesionálneho konania a jeho hodnotenia, ktoré smerujú k rozvoju profesionálnych zručností a kompetencií pracovníka. **Výhodami** individuálnych supervíznych stretnutí je individuálny prístup k supervidovanému, plné sústredenie sa na jeho problémy, väčšia otvorenosť, možnosť vybudovania si bližšieho vzťahu. Ich **nevýhodami** môže byť prílišná ekonomická náročnosť, menej kreatívnych vstupov a alternatívnych pohľadov na vec, vznik novej naviazanosti na supervízora.

V **skupinovej supervízii** môže jedinec získať inú perspektívu, ktorá mu umožní poradiť si úspešnejšie s jeho vlastnými postojmi. Jasnou výhodou skupinovej supervízie je ekonomickosť, najmä vo vzťahu k využitiu času, financií alebo odborných znalostí. Správne postupy sú sprostredkované všetkým zúčastneným naraz, čo znamená úsporu finančnú, časovú i personálnu. Skupinové stretnutia umožňujú efektívne využitie širšieho spektra činnostných techník učenia. Počas skupinových supervíznych stretnutí je možnosť využiť hranie rolí, modelovanie sôch či pozvať odborníka z určitej oblasti na konzultáciu. Skupinová supervízia podporuje **interakcie** medzi jednotlivými členmi pracovného tímu a **rozvíja kohéziu** medzi kolegami. Vytvára možnosť pre členov tímu stretávať sa medzi sebou, rozvíja sa pocit príslušnosti k určitej skupine v rámci organizácie, pocit skupinovej i profesijnej identity, vytvára príležitosť na voľnejšie vyjadrovanie osobných postojov a obáv. Skupina ponúka širšiu škálu životných skúseností a tak je pravdepodobnejšie, že niekto zo skupiny dokáže pochopiť situáciu toho druhého. Členovia skupiny tiež vytvárajú **zdroj emocionálnej podpory**. V rámci skupinového supervízneho stretnutia sa objavuje širší rozsah vstupov, reflexií a spätných väzieb, supervidovaní majú možnosť učiť sa z dobrých skúseností a chýb ostatných členov skupiny.

Pre inšpiráciu využitia supervízie v praxi inšpektorov v sociálnych veciach uvádzame prehľadne niektoré témy vhodné na individuálnu supervíziu, ktoré by

mohli napomôcť prevencii syndrómu vyhorenia a taktiež podpore kvalitného výkonu odbornej činnosti inšpektorov.

Orientačne uvádzame témy supervízie podľa jednotlivých okruhov, ktoré môžu byť súčasťou každodennej praxe.

Okruhy zamerania supervízie	Téma supervízie
<i>Emočná záťaž a vyčerpanie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sekundárna traumatizácia z prípadov týrania, zanedbávania, extrémnej chudoby. - Práca s vlastnou frustráciou, hnevom, strachom či rozčarovaním.
<i>Náročné interakcie a komunikačné konflikty</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Oslabujúce alebo agresívne reakcie dozorovaných subjektov. - Manipulatívne správanie, zastrasovanie alebo odpor voči inšpekcii.
<i>Práca s hranicami a vlastnými limitmi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Preťaženie administratívou a tlakom na výkon. - Strach z vlastnej chyby pri tvorbe protokolov. - Balansovanie medzi empatiou a profesionalitou.
<i>Profesijný rozvoj</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Zlepšenie techniky rozhovoru pri kontrole - Analýza osobných slepých miest. - Zvyšovanie sebavedomia v role autority.

Zdroj: vlastné spracovanie

Podobne uvádzame aj niektoré **témy vhodné na skupinovú supervíziu podľa jednotlivých okruhov**. Témy uvádzame orientačne.

Okruhy zamerania supervízie	Téma supervízie
<i>Zdieľanie náročných prípadov</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kontroly zariadení, kde dochádzalo k zanedbaniu alebo porušeniu práv klientov. - Situácie s vysokou emocionálnou záťažou – napr. krízové situácie, úmrtie klienta, násilie. - Neštandardné alebo právne nejasné prípady.
<i>Analýza procesov a rozhodovacích krokov</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hľadanie rovnováhy medzi sankciou a nápravnými opatreniami. - Ako jednotne formulovať protokoly v tíme.
<i>Etické diskusie v tíme</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Spravodlivé a objektívne hodnotenie zariadení. - Situácie, keď je tlak zvonka (zo strany inštitúcie, samosprávy, rodiny klientov). - Ako sa postaviť k zariadeniam, ktoré formálne spolupracujú, ale fakticky nič nemenia.
<i>Tímová psychohygienu</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Zdieľanie toho, čo vo funkcii inšpektora vyčerpáva najviac. - Mapovanie rizík vyhorenia.

	- Nastavovanie spoločných rituálov (check-in, peer podpora).
<i>Zdieľanie dobrej praxe</i>	- Efektívne stratégie pri rozhovoroch s klientmi a personálom. - Ako predchádzať eskalácii konfliktov počas inšpekcie. - Tipy na rýchlejšiu a jasnejšiu dokumentáciu.
<i>Tímová koordinácia a jednotnosť</i>	- Zjednocovanie výkladu predpisov. - Nastavovanie štandardov hodnotenia. - Riešenie nedorozumení medzi inšpektormi a dozorovaným subjektom.

Zdroj: vlastné spracovanie

Zhrnutie

V rámci zhrnutia tejto časti učebného textu je dôležité zdôrazniť, že syndróm vyhorenia v práci inšpektora v sociálnych veciach nie je prejavom osobného zlyhania, ale prirodzenou reakciou organizmu na dlhodobé preťaženie, vysokú mieru zodpovednosti a kontakt s náročnými ľudskými príbehmi. Prevencia vyhorenia preto nie je „doplnkový luxus“, ale podmienka dlhodobo udržateľného a kvalitného výkonu odbornej činnosti. Starostlivosť o vlastné duševné a fyzické zdravie patrí k profesionálnej výbave inšpektora rovnako ako znalosť legislatívy či metodík.

Kľúčovú úlohu v ochrane pred vyhorením zohráva kombinácia každodenných individuálnych stratégií (psychohygiena, rovnováha medzi prácou a osobným životom, zdravý životný štýl), podpory v tíme (otvorená komunikácia, zdieľanie záťaže, peer podpora) a systémových nástrojov, akými sú supervízia a debriefing po náročných prípadoch. Supervízia umožňuje reflektovať vlastnú prax, posilňovať kompetencie, hľadať nové riešenia a zároveň priebežne „odkladať“ emočnú záťaž, ktorá sa v práci inšpektora prirodzene hromadí. Debriefing poskytuje priestor na spracovanie konkrétnych záťažových situácií skôr, než sa premenia na dlhodobý zdroj frustrácie, bezmocnosti a vyčerpania.

Úlohou inšpektora nie je byť nevyčerpatelným „nositeľom“ všetkých problémov systému sociálnej starostlivosti, ale odborníkom, ktorý koná v rámci svojich kompetencií odborne, eticky a udržateľne. Využívanie dostupných foriem podpory, aktívna práca s vlastnými hranicami a pravidelná reflexia vlastnej praxe sú prejavom profesionality, nie slabosti. Prijatie tejto perspektívy môže byť dôležitým krokom k tomu, aby inšpektor nielen chránil práva a dôstojnosť druhých, ale dlhodobo chránil aj svoje vlastné zdravie, motiváciu a zmysel pre poslanie svojej práce.

Otázky:

1. Aké tri základné dimenzie syndrómu vyhorenia podľa WHO sú uvedené v texte? Stručne opíšte, ako sa môžu konkrétne prejaviť v práci inšpektora v sociálnych veciach.
2. Vymenujte a rozlíšte hlavné skupiny rizikových faktorov syndrómu vyhorenia u inšpektorov v sociálnych veciach. Ku každej skupine uveďte aspoň dva konkrétne príklady z praxe.
3. Vysvetlite, akú úlohu zohrávajú supervízia a debriefing v prevencii syndrómu vyhorenia u inšpektorov v sociálnych veciach. Uveďte príklad situácie, v ktorej je vhodnejší tímový debriefing, a príklad situácie, kedy je vhodnejšia individuálna supervízia.

9 Nastavovanie a udržiavanie hraníc medzi pracovným a osobným životom

Práca inšpektora v sociálnych veciach patrí medzi profesie s vysokou mierou **psychickej záťaže**, veľkou mierou zodpovednosti a častým vystavovaním sa emocionálne náročným situáciám. Inšpektori kontrolujú kvalitu v sociálnych veciach, hodnotia riziká a prijímajú rozhodnutia, ktoré majú priamy dopad na život ľudí. Tieto úlohy môžu výrazne ovplyvňovať **psychické zdravie** inšpektorov, ak chýbajú jasne definované hranice medzi pracovným a osobným životom. **Správne nastavené hranice** sú preto základným prvkom prevencie profesionálneho vyhorenia, podporujú rovnováhu, zvyšujú pracovnú efektivitu a zároveň umožňujú dlhodobé udržanie kvality výkonu inšpekčnej činnosti.

Hranice v tomto prípade predstavujú vedomé, zámerné limity, ktoré si človek stanovuje s cieľom chrániť svoju energiu, zdravie a osobný priestor.

Pre inšpektorov sú hranice obzvlášť dôležité, pretože:

- práca často zahŕňa **kontakt s náročnými situáciami**, ktoré môžu vyvolať emocionálnu únavu;
- od inšpektora sa očakáva **nestrannosť a profesionalita**, čo si vyžaduje jasné oddelenie osobných postojov od pracovných odporúčaní;
- časté cestovanie, administratívna záťaž a presné termíny môžu viesť k nadmernému tlaku.

Tieto hranice sú dôležité, podľa Křivohlavého (2012), z dôvodu ochrany duševného zdravia, čo prispieva k psychickej odolnosti inšpektorov. Prostredníctvom nastavenia jasných hraníc sa minimalizuje riziko nadmerného osobného angažovania a uľahčuje objektívne rozhodovanie. Jasne nastavené hranice vytvárajú predpoklad pre efektívnu prácu, zvýšený výkon a redukciou chýb.

Mohli by sme teda povedať, že osobné hranice predstavujú súbor pravidiel, limitov a očakávaní, ktoré si človek stanovuje, aby chránil svoje fyzické, emocionálne a mentálne potreby. Ide o schopnosť povedať „toto mi vyhovuje“ a „toto už nie“, a tým zároveň regulovať vlastné zdroje energie, času a pozornosti.

Zelina (1996) hovorí, že **sebauvedomenie** je základom sebariadenia, a práve hranice sú nástrojom, pomocou ktorého jedinec udržuje rovnováhu medzi tým, čo dáva svetu, a tým, čo necháva pre seba. Podobne aj Honzák (2018) zdôrazňuje, že

psychická odolnosť človeka začína tým, ako vie hospodáriť so svojou pozornosťou a ako si „stráži svoje územie“ v sociálnych interakciách. Nedostatok hraníc často vedie k preťaženiu, vyhoreniu a pocitu straty kontroly.

Hranice podporujú:

A) Prevenciu stresu a vyhorenia

Höschl (2010) uvádza, že chronický stres je výsledkom dlhodobého konfliktu medzi požiadavkami okolia a vnútornými možnosťami jedinca. Keď človek vie jasne komunikovať svoje limity, znižuje riziko preťaženia.

B) Zdravé vzťahy

Stanovené hranice pomáhajú predchádzať manipulácii, nedorozumeniam či zneužívaniu dobrej vôle. Podľa Výrosta (2001) budujú hranice pocit bezpečia, pretože každý účastník vzťahu vie, čo je vhodné a čo už prekračuje akceptovateľné správanie.

C) Stabilitu vnútornej identity

Hranice chránia osobnú integritu – človek má možnosť zostať verný sám sebe, svojim hodnotám a potrebám.

Stanovenie hraníc vytvára predpoklad primeranej produktivity, pretože zabezpečuje:

A) Lepšie hospodárenie s časom

Efektívna produktivita nie je o tom, koľko úloh zvládneme, ale ako zdroje rozdeľujeme. Praško (2011) zdôrazňuje, že kontrolovanie vlastných časových hraníc zvyšuje schopnosť sústrediť sa na podstatné úlohy a znižuje zahltenie.

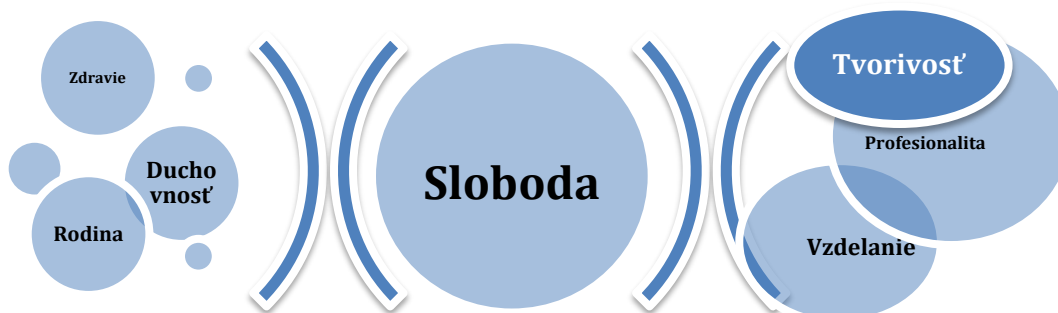
B) Kvalitnejšie rozhodovanie

Keď človek vie, kedy má povedať „nie“, dokáže lepšie filtrovať svoje povinnosti. To vedie k sústredeniu na úlohy, ktoré majú skutočný význam.

C) Prevencia multitaskingu (vykonávanie viacerých úloh alebo činností súčasne, alebo striedanie sa medzi nimi v krátkych intervaloch).

Hranice chránia pred neustálym prerušovaním a nadmerným prispôbovaním sa okoliu. To umožňuje pracovať hlbokým, nerušeným sústredením. Hranice nemajú význam, ak nie sú ukotvené v tom, *kto sme a čo je pre nás dôležité* a preto je potrebné určiť si **osobné hodnoty**, ktoré určujú, čo považujeme za dôležité, správne a zmysluplné. Môžu zahŕňať napríklad oblasti ako:

Schéma č. 6: Oblasti osobných hodnôt



Zdroj: vlastné spracovanie

Zelina (1996) opisuje **hodnoty** ako „vnútorné smerovky“, ktoré určujú dlhodobé smerovanie života i každodenné rozhodnutia. Stanovenie hraníc nie je sebeckosť, ale prejav zdravej sebaúcty. Chránia naše duševné zdravie, podporujú produktivitu a pomáhajú budovať vzťahy založené na vzájomnom rešpekte. Bez jasných hodnôt a priorit však hranice nemajú kam zapustiť korene.

*Ako upozorňujú viacerí českí a slovenskí psychológovia (Praško, Zelina, Honzák, Výrost), cesta k duševnej pohode začína poznaním seba samého – a pokračuje v odvahe povedať **áno** tomu, čo je dôležité, a **nie** tomu, čo nás vzd'aluje od vlastných hodnôt.*

K podpore duševnej pohody v súvislosti s pracovným výkonom odporúčame využitie techniky self – care, ktorú nižšie popisujeme. **Self-care** (starostlivosť o seba) je súbor vedomých aktivít, stratégií a postojov, ktoré podporujú fyzické, psychické, emočné a sociálne zdravie pracovníka. Pre inšpektorov v sociálnych veciach je self-care nevyhnutná súčasť profesionálnej praxe, pretože ich práca je dlhodobo náročná, vystavená stresu a často aj emocionálne vypätým situáciám.

Inšpektori nielen kontrolujú kvalitu v sociálnych veciach, ale zároveň nesú vysokú mieru zodpovednosti za objektívne hodnotenie, zachovanie etických princípov a dodržiavanie legislatívnych štandardov. Práve tieto faktory robia z ich práce profesiu s vysokým rizikom únavy, stresu a vyhorenia.

Zadanie: Konkrétny osobný self-care plán pre inšpektorov

(Podrobnejšie popisujeme techniku self – care v prílohe č. 8)

Uvádzame modelový self-care plán, ktorý si môže každý inšpektor prispôbiť svojim potrebám.

Denný self-care plán

- **Ráno:**
 - 5 minút dychových cvičení (technika 4–7–8).
 - Krátke natiahnutie tela po prebudení.
 - Jasné stanovenie zámeru dňa (napr. „Dnes si udržím svoje hranice pri komunikácii“).
- **Počas práce:**
 - Prestávka každých 90 minút (aspoň 5 minút).
 - Krátka reflexia po každom náročnom rozhovore (stačí 30 sekúnd).
 - Dôsledná hydratácia.
 - Time-blocking – neprepínať sa medzi úlohami.
- **Po pracovnom dni:**
 - „Resetovací rituál“ – prechádzka, hudba alebo ticho.
 - Oddelenie práce od súkromia (vypnutie upozornení, odloženie pracovnej techniky).
 - Krátky zápis: Čo ma dnes zaťažilo? Čo mi urobilo dobre?
- **Večer:**
 - Aspoň 20 minút relaxačnej aktivity (kniha, kúpeľ, tichý čas bez obrazoviek).
 - Príprava na spánok bez elektroniky min. 30 minút.

Príklad 1: Preťaženosť počas dozorov

Situácia: Inšpektorka vykonáva tri dozory za sebou v priebehu krátkeho obdobia. Každý dozor si vyžaduje dlhé cestovanie a rozsiahlu administratívu. Po poslednej kontrole sa cíti vyčerpaná, roztržitá a robí chyby pri zapisovaní údajov.

Otázky na reflexiu:

1. Ktoré hranice boli podľa vás prekročené?
2. Ako mohla inšpektorka nastaviť realistickejší pracovný plán?
3. Ako by jej pomohlo vopred komunikovať svoje limity vedeniu?

Príklad 2: Nejasné hranice v komunikácii s poskytovateľom

Situácia: Počas dozoru poskytovateľ sociálnej služby opakovane kontaktuje inšpektora po pracovnej dobe s otázkami a požiadavkami. Inšpektor odpovedá, aby udržal dobré vzťahy, no postupne sa cíti preťažený a podráždený.

Otázky na reflexiu:

1. Kde došlo k posunutiu hraníc?
2. Akú asertívnu odpoveď mohol inšpektor použiť?
3. Ako môže inšpektor komunikovať svoju dostupnosť bez narušenia profesionality?

Zhrnutie

Nastavenie a udržiavanie hraníc je pre inšpektorov v sociálnych veciach nevyhnutnou súčasťou profesionálnej odolnosti. Keďže ide o prácu s vysokou zodpovednosťou, emocionálnou záťažou, termínmi a častými konfliktmi, hranice chránia psychické zdravie, znižujú riziko chronického stresu a vyhorenia a zároveň podporujú nestrannosť a kvalitné rozhodovanie. Hranice nie sú prejavom „sebeckosti“, ale zreleho sebariadania – schopnosti vedome hospodáriť s časom, energiou a pozornosťou tak, aby výkon profesie zostal dlhodobo udržateľný.

Kľúčové je, aby hranice vychádzali z osobných hodnôt a priorít (napr. zdravie, rodina, profesionalita) a boli jasne komunikované v pracovnom prostredí aj v kontakte s poskytovateľmi služieb. Bez opory v hodnotách sa hranice ľahko posúvajú, čo vedie k preťaženiu, multitaskingu, vnútornému chaosu a strate kontroly. Naopak, dobre ukotvené hranice zlepšujú organizáciu práce, zvyšujú sústredenie a redukujú chyby, čím priamo podporujú kvalitu inšpekčnej činnosti.

Dôležitou súčasťou udržania hraníc je pravidelná self-care prax – krátke prestávky počas dňa, „reset“ po náročných situáciách, oddelenie práce od súkromia a vedomé budovanie regenerácie (spánok, pohyb, vzťahy). Modelové situácie z praxe (preťaženosť počas dozorov, kontaktovanie po pracovnej dobe) ukazujú, že hranice sa udržia najmä plánovaním, realistickým rozložením záťaže a asertívnou komunikáciou dostupnosti. Profesionál, ktorý si stráži hranice, si zároveň chráni integritu, motiváciu a schopnosť dlhodobo vykonávať kontrolnú aj „ochrannú“ rolu s pokojom, profesionalitou a ľudskosťou.

Otázky

1. Prečo je nastavovanie hraníc pre inšpektorov v sociálnych veciach obzvlášť dôležité?
2. Ako súvisí nestrannosť inšpektora s potrebou oddelenia pracovného a osobného života?
3. Čo predstavujú osobné hranice?
4. Vymenuj tri konkrétne dôsledky nedostatku hraníc v pracovnom živote inšpektora.
5. Ako text definuje pojem self-care?
6. Prečo je self-care nevyhnutnou súčasťou profesionálnej praxe inšpektora?
7. Ktoré faktory v práci inšpektora zvyšujú riziko vyčerpania a stresu?

10 Význam kontinuálneho vzdelávania a plánovanie osobného rozvoja

Práca inšpektora v sociálnych veciach je komplexná, multidisciplinárna a náročná na odborné aj osobné kompetencie. Charakter sociálnych vecí, legislatívne zmeny, nové metodické rámce, meniace sa potreby klientov a tlak na kvalitu vytvárajú dynamické prostredie, ktoré si vyžaduje priebežné vzdelávanie a osobnostný rast.

„Profesijná identita sa formuje počas celého výkonu praxe, nie iba počas pregraduálneho vzdelávania, a je podmienená ochotou pracovať na sebe a svojej profesionalite“ (Matulayová, 2013).

Rovnaký princíp platí aj pre inšpektorov sociálnych vecí. Podľa Levickej (2015) je „celoživotné vzdelávanie jedným z kľúčových faktorov kvality výkonu práce, pretože umožňuje flexibilne reagovať na nové požiadavky spoločnosti“. V kontexte inšpekčnej práce ide najmä o schopnosť exaktne interpretovať legislatívu, eticky a objektívne posudzovať kvalitu služieb, identifikovať riziká a viesť odbornú komunikáciu s dozorovanými subjektmi.

Kontinuálne vzdelávanie preto nie je voliteľné — je to neoddeliteľná súčasť profesijného rastu a predpoklad kvalitného výkonu funkcie inšpektora.

Celoživotné vzdelávanie (ďalej len CV) sa v odbornej literatúre definuje ako nepretržitý proces získavania a rozvíjania vedomostí, zručností a kompetencií počas celého profesijného života (Tokárová, 2009). **V inšpekcii v sociálnych veciach môže zahŕňať:**

- formálne vzdelávanie (akreditované kurzy, semináre);
- neformálne vzdelávanie (štúdium odborných textov, diskusie s kolegami);
- informálne učenie (skúsenosť z praxe, reflexia, supervízia).

„Profesijný výkon bez procesu reflexie a aktualizácie kompetencií rýchlo degraduje do rutiny, ktorá neumožňuje rozvoj profesionála“ (Schavel, 2013).

Pre inšpektorov v sociálnych veciach má CV špecifický význam, pretože podporuje:

- aktuálnosť poznatkov o legislatíve;
- schopnosť hodnotiť kvalitu služieb podľa štandardov;
- etickú a objektívnu prax;
- zvyšovanie kompetencií v oblasti komunikácie a riešenia konfliktov;

- predchádzanie profesionálnemu vyhoreniu (Hudecová, 2010).

Z tohto dôvodu je dôležité, aby inšpektor nielen reagoval na zmeny vo svojom odbore, ale aj ich aktívne predvídal a cielene budoval svoj kompetenčný rámec.

Sebahodnotenie ako základ plánovania osobného rozvoja

Sebahodnotenie je proces, počas ktorého pracovník identifikuje svoje silné stránky, rezervy a potreby vzdelávania.

Oblasti sebahodnotenia inšpektora

Odborné kompetencie

- znalosť zákonov a ich vykonávacích predpisov;
- orientácia v metodikách a štandardoch kvality;
- schopnosť analyzovať dokumentáciu dozorovaných subjektov.

Analytické a metodické schopnosti

- identifikovanie rizík;
- hodnotenie kvality v dozorovaných subjektoch;
- tvorba správ a odporúčaní.

Komunikačné a mäkké zručnosti

- asertívna komunikácia;
- riešenie konfliktov;
- prezentácia výsledkov inšpekcie.

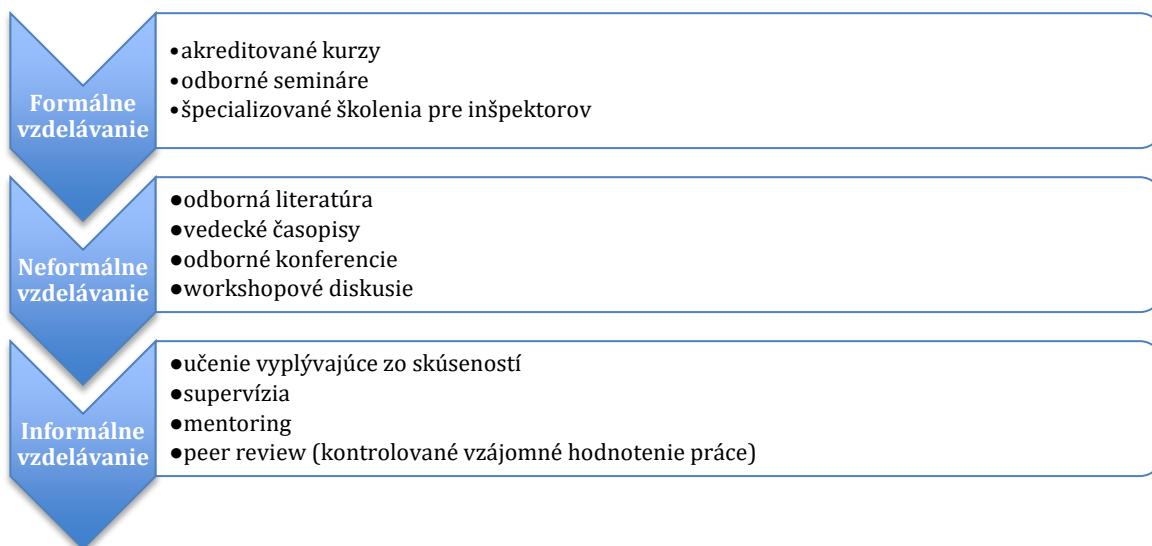
Etické a osobnostné kompetencie

- zodpovednosť;
- objektivita;
- psychická odolnosť;
- schopnosť reflexie.

V prílohe č. 8 je spracovaný sebahodnotiaci dotazník inšpektora v sociálnych veciach, ako reflexia aktuálneho stavu v jednotlivých oblastiach súvisiacich s výkonom inšpekcie spolu s hodnotiacim hárkom. Dotazník uvádzame ako podnet na uvažovanie o potrebe ďalšieho vzdelávania v jednotlivých segmentoch súvisiacich s výkonom inšpekcie.

V tejto súvislosti uvádzame aj prehľad spektra foriem celoživotného vzdelávania aktuálnych aj pre inšpektorov v sociálnych veciach. CV môžeme rozdeliť do týchto celkov:

Schéma č. 7: Prehľad spektra foriem celoživotného vzdelávania



Zdroj: vlastné spracovanie

Matulayová (2013) uvádza, že učenie musí byť prirodzenou súčasťou výkonu práce, pričom reflexia a priebežné učenie významne podporujú prevenciu stagnácie profesie. Pre ilustráciu prezentujeme jednotlivé formy spolu s príkladmi praktickej integrácie učenia do praxe.

Príklady

1. Príprava krátkeho zhrnutia z každého školenia

Príklad: Po účasti na odbornom školení (napr. o štandardoch kvality alebo práci s rizikom) vypracuje inšpektor krátke zhrnutie obsahujúce:

- najdôležitejšie informácie, ktoré sa naučil,
- nové postupy, ktoré môže aplikovať v praxi,
- oblasť, ktorú by v rámci témy potreboval ešte prehliť.

Konkrétny výstup:
Stručný dokument (1 strana), ktorý môže byť zdieľaný s kolegami alebo použitý ako zdroj pri ďalších inšpekciách.

2. Budovanie osobného portfólia odborných poznatkov

Príklad: Inšpektor si vedie vlastné portfólio (digitálne alebo papierové), v ktorom zhromažďuje:

- reflexné záznamy z praxe,
- prehľady zo školení,
- vlastné poznámky z literatúry a legislatívy,
- príklady dobrej praxe,
- check-listy (kontrolné zoznamy), ktoré sa mu osvedčili,
- návrhy na zlepšenie postupov.

Konkrétny výstup:
Osobná „kniha profesionálneho rastu“, ktorá dokumentuje rozvoj kompetencií.

3. Priebežné sledovanie legislatívnych zmien

Príklad: Inšpektor si raz týždenne vyhradí 10 minút na kontrolu:

- *noviel zákona o sociálnych službách,*
- *súvisiacich metodických usmernení,*
- *odborných článkov alebo mediálnych informácií o sociálnych službách,*
- *úradných vestníkov (napr. MPSVR SR).*

Následne si pripraví krátku aktualizáciu:

- čo sa zmenilo,
- aký dosah to má na prax inšpektora,
- aké úlohy z toho vyplývajú.

Konkrétny výstup:

Aktualizačná poznámka uložená v portfóliu alebo zdieľaná s tímom.

Zhrnutie

Kontinuálne (celoživotné) vzdelávanie je pre inšpektorov v sociálnych veciach nevyhnutným predpokladom kvalitného, odborného a etického výkonu profesie. Dynamické zmeny v legislatíve, metodikách, štandardoch kvality a v potrebách prijímateľov služieb sociálnej starostlivosti si vyžadujú priebežnú aktualizáciu vedomostí, rozvoj zručností a osobnostný rast počas celej profesijnej dráhy.

Celoživotné vzdelávanie zahŕňa formálne, neformálne aj informálne formy učenia, ktoré sa navzájom dopĺňajú a umožňujú inšpektorovi flexibilne reagovať na nové výzvy praxe. Jeho základom je systematické sebahodnotenie, prostredníctvom ktorého inšpektor identifikuje svoje silné stránky, rezervy a oblasti ďalšieho rozvoja v odborných, analytických, komunikačných aj etických kompetenciách. Takto chápané vzdelávanie predchádza profesijnej stagnácii, zvyšuje kvalitu rozhodovania, posilňuje profesijnú identitu a zároveň prispieva k prevencii vyhorenia. Kontinuálne vzdelávanie nie je nadstavbou výkonu inšpekcie, ale jeho integračnou súčasťou a základom dlhodobu udržateľnej profesionality inšpektora v sociálnych veciach.

Otázky

1. Prečo sa kontinuálne vzdelávanie v práci inšpektora nepovažuje za voliteľné, ale za neoddeliteľnú súčasť profesijného rastu?
2. Popíšte rozdiel medzi formálnym, neformálnym a informálnym vzdelávaním v kontexte inšpekčnej práce.
3. Uveďte príklady aktivít, ktoré spadajú pod neformálne vzdelávanie inšpektorov sociálnych veciach.

Záver

Systematický sebarozvoj inšpektorov v sociálnych veciach nie je len individuálnou voľbou, ale integrálnou súčasťou budovania profesionálnej inšpekčnej praxe, ktorej prvoradým poslaním je ochrana dôstojnosti a najlepšieho záujmu klientov opatrení sociálnej starostlivosti. Tento proces reflektuje rozvoj kompetencií v troch kľúčových rovinách: osobnostnej, kognitívnej a psychohygienickej.

V osobnostnej rovine je dôležité sebaopoznanie, ktoré inšpektorovi umožňuje reflektovať vlastné hodnoty a emócie, čím získava nástroj na efektívnejšie zvládanie záťažových situácií a celkové udržanie psychickej odolnosti. Kognitívna rovina sa zameriava na posilnenie strategického a analytického myslenia. Implementácia metodických prístupov, ako je prístup založený na hypotézach (HDA), transformuje neštruktúrované informácie do efektívneho procesu zisťovania, čo výrazne zvyšuje objektivitu a presvedčivosť inšpekčných zistení.

Profesijná a psychohygienická rovina poskytuje nevyhnutnú ochranu pred syndrómom vyhorenia, ktorý v tejto profesii pochádza z častého kontaktu s ľudským utrpením, náročných rozhodnutí a vysokej administratívnej záťaže. Využívanie techník ako mindfulness, progresívna svalová relaxácia, debriefing, či absolvovanie pravidelnej supervízie umožňuje inšpektorom vedomé nastavenie hraníc a spracovanie emočnej záťaže.

Kontinuálne vzdelávanie a sebahodnotenie tvoria základ pre dlhodobú udržateľnosť výkonu inšpekcie. Inšpektor, ktorý aktívne pracuje na svojom rozvoji, nie je len vykonávateľom inšpekcie, ale odborníkom schopným flexibilne reagovať na dynamické zmeny počas výkonu svojej profesie.

Pri spracovaní učebného textu, ktorý je súčasťou odbornej prípravy inšpektorov v sociálnych veciach sme považovali za dôležité sprostredkovať niekoľko cvičení a príkladov k lepšiemu porozumeniu učebných textov v rámci jednotlivých tém. Tieto cvičenia a príklady vlastnej konštrukcie uvádzame v prílohe učebného textu.

Literatúra

Asch, S. E. (1946.) *Forming Impressions Of Personality*. Graduate Faculty of Political and Social Science New School for Social Research.

Berger, P., Luckmann, T. (1999). *Sociální konstrukce reality. Pojednání o sociologii věděni*. Brno: Centrum pro studie demokracie a kultury. ISBN 80-85959-46-1.

Fingley, CH. R. (1995). *Comp Assion Fatigue: Coping with Secondary Traumatic Stress Disorder in Those Who Treat the Traumatized*. New York: Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-87030-759-5 m

Frankovský, M., Birknerová, Z. (2012). *Sociálne kompetencie manažéra: teoretické, metodologické a praktické koncepty*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove

Gabura, J. (2018). *Supervízia v pomáhajúcich profesiách*. Nitra: UKF

Gajdošová, E. a kol. (2022). *Pozitívna psychológia pre pozitívny život*. Zborník príspevkov. Bratislava: OZ Pozitívny život.

Glasl, F. (2024). *Konfliktmanagement Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation*. Göttingen: Haupt Bern 13. Auflage. ISBN 978-3-258-08384-1.

Hatfeld, E., Cacioppo, J.T., Rapson. R.L., (1993). Emotional Contagion. In: *Current Directions in Psychological Science*. Vol. 2, No. 3. p. 96-99 Washington: The Association for Psychological Science. ISSN 0963-7214.

Havrdová, Z. (1999). *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha : OSMIUM

Hawkins, P. – Shohet, R. (2016). *Supervize v pomáhajících profesích*. Z anglického originálu preložila H. Hartlová. 2. vydanie. Praha : Portál.

Heuer, R.J. (1999). *Psychology of Intelligence Analysis*. Center for the study of intelligence. ISBN 1 929667-00-0.

Honzák, R. (2018). *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Galén.

Höschl, C. (2010). *Všetchno je jinak: Psychiatrie, stres, zdraví*. Praha: Vyšehrad.

Hudecová, A. (2010). *Profesijné kompetencie sociálnych pracovníkov v kontexte intencionálnych a inštitucionálnych reflexií*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.

Jacobson, E. (1929). *Progressive Relaxation : A Physiological and Clinical Investigation of Muscular States and Their Significance in Psychology and Medical Practice*.

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full Catastrophe Living : Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*.

Kadushin, A. – Harkness, D. (2014). *Supervision in Social Work*. Fifth edition. Columbia University Press,

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux ISBN: 978-0-3742-7563-1.

Kolář, R. (2018). *Kompetenční přístup ve vzdělávání*. Praha: Karolinum.

Kopřiva, K., (2016). *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál. 8. vydanie ISBN 978-80-262-1147-1.

- Kraus, B. (2019). *Metody seberozvoje a sebereflexe*. Brno: Masarykova univerzita.
- Křivohlavý, J. (2012). *Psychologie zdraví*. Praha: Portál.
- Kuneš, D. (2009). *Sebepoznání*. Praha: Portál.
- Lauková, P. (2016). *Komunikácia vo vzdelávaní dospelých*. Bratislava: Univerzita Komenského
- Levická J. (2015). *Identita slovenskej sociálnej práce*. Trnava: Trnavská univerzita.
- Maroon, I. (2012). *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků. Teorie, praxe, kazuistiky*. Z nemeckého originálu preložila K. Lepičová. Praha : Portál,
- MASLOW, A. H. (2021). *Motivace a osobnost* . Praha: Portál.
- Matulayová, T. (2013). *Reflexia v sociálnej práci*. Prešov: Prešovská univerzita.
- Meadows, D.H. (2009). *Thinking in systems*. London. Sterling, VA. ISBN 978-1-118-41974-8
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Glasgow: Prentice Hall Europe. ISBN 0-273-65037-8.
- Moore, CH.W. *The mediation process. Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass. 4th Edition. ISBN 978-1-118-41974-8
- Muhlfeit, J. Costi., M. (2017). *Pozitívni leader*. Brno: Management Press.
- Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti* . Praha: Academia.
- Novák, J. (2021). *Psychodiagnostické nástroje a seberozvoj* . Bratislava: Iura Edition.
- Praško, J. (2011). *Stres, vyhoření a sebeřízení*. Praha: Grada.
- Průcha, J. (2017). *Učitel a jeho profesní rozvoj* . Praha: Portál.
- Ross, M., Sicoli, F. (1979). Egocentric Biases in Availability and Attribution. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 37, No. 3, p. 322-336.
- Schavel, M., Hunyadiová, S., Kuzyšin, B. (2013). *Supervízia v sociálnej práci*. Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce.
- Schavel, M. (2019). *Sociálne poradenstvo a komunikácia* . Bratislava: SPRSP.
- Scherpner, M. (1999). *Princípy agogického konania*. Frankfurt nad Mohanom, Nemecký spolok pre súkromnú a verejnú starostlivosť, 1999.
- Slezáčková, A. (2012). *Princípy pozitívnej psychológie* . Brno: Masarykova univerzita. (pozri aj štúdiu o pozitívnych emóciách a motivácii osobnosti).
- Stroop J.R. (1992). Studies of interference in serial verbal reactions. In: *Journal of Experimental Psychology: General* , Vol. 121, No 1, p. 15-23. ISSN 0096-3445.
- Švec, M. (2020). *Sebapoznanie a jeho význam v ďalšom vzdelávaní* . Bratislava: SPN.
- Tošnerová, T. - Tošner, J. (2002). *Burn - out . Syndrom vyhoření* . Praha: Hestia
- Úlehla, I. (2007). *Umění pomáhat*. 3 vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON)
- Von Neumann, J., Morgenstern, O., (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton university press.

- Výrost, J., et al. (2001). *Aplikovaná sociálna psychológia*. Košice: FF UPJŠ.
- Zelina, M. (1996). *Sebavýchova*. Bratislava: SPN.
- Žiaková E. (2018). *Premeny sociálnej práce v čase*. Košice: UPJŠ. (kapitoly o profesijnej identite sociálnych pracovníkov).

Prílohy

Príloha č. 1: Prehľad pojmov

Prehľad a vysvetlenie základných pojmov, ktoré súvisia so sebazpoznaním, prevenciou syndrómu vyhorenia, efektívnou prácou a duševnou hygienou v práci inšpektorov v sociálnych veciach.

PREHLAD POJMOV

Pojem	Definícia	Príklad z praxe	Význam pre prácu inšpektora
<i>Mindfulness (všímavosť)</i>	Vedomé a nehodnotiace sústredenie sa na prítomný okamih – uvedomovanie si myšlienok, pocitov a vnemov.	Inšpektor si urobí krátke cvičenie dýchania, aby zvládol stres pri náročnom rozhovore s klientom.	Znižuje stres, zlepšuje koncentráciu a empatiu, podporuje sebazpoznanie a emocionálnu reguláciu.
<i>Atribučné chyby</i>	Systematické chyby vo vysvetľovaní príčin správania – ľudia nesprávne pripisujú dôvody konania.	Inšpektor si myslí, že klient je nezodpovedný, hoci meškal pre objektívne okolnosti.	Pomáha uvedomiť si predsudky a zlepšuje objektivitu pri hodnotení klientov.
<i>Debriefing</i>	Štruktúrovaný rozhovor po záťažovej alebo krízovej situácii zameraný na spracovanie skúseností.	Tím inšpektorov sa po výkone inšpekcie v sociálnych veciach stretne a reflektuje svoje pocity a reakcie.	Predchádza traumatizácii, zlepšuje tímovú komunikáciu a emocionálnu pohodu pracovníkov.

<i>SMART metóda</i>	Metóda stanovovania cieľov, ktoré sú Špecifické, Merateľné, Dosiahnuteľné, Relevantné a Časovo ohraničené.	Stanoviť si cieľ: „Do konca mesiaca spracujem záverečnú správu z inšpecie v sociálnych veciach a absolvujem supervíziu.“	Pomáha plánovať realistické ciele a efektívne hodnotiť pracovný pokrok.
<i>Prokrastinácia</i>	Tendencia odkladať dôležité úlohy, aj keď vieme, že to bude mať negatívne dôsledky.	Inšpektor v sociálnych veciach odkladá písanie správy a venuje sa menej dôležitým aktivitám.	Pomáha identifikovať príčiny neefektivity, predchádza stresu a podporuje sebaorganizáciu.
<i>Self-care (starostlivosť o seba)</i>	Vedomé a cieľavedomé správanie zamerané na udržiavanie psychického, fyzického a emocionálneho zdravia.	Inšpektor si dopraje oddych, šport, supervíziu a podporu kolegov po náročnom období.	Kľúčová prevencia syndrómu vyhorenia, posilňuje odolnosť a profesijnú spokojnosť.
<i>Strategické myslenie</i>	Spôsob uvažovania, pri ktorom inšpektor premýšľa dopredu, sleduje dlhodobé ciele a hľadá najlepšiu smer, ktorým by sa mala jeho práca uberať.	Inšpektor uchopí témy inšpekčnej činnosti, stanoví predpoklady, hľadá dôkazy, pracuje s dôkazmi a vypracuje protokol.	Transformácia neštruktúrovaných informácií do efektívneho procesu zisťovania, čo šetrí čas a nevyhnutné kapacity. Hlavným prínosom je zabezpečenie vysokej miery objektivity a odbornosti. Zistenia a odôvodnenia nedostatkov nie sú postavené na subjektívnom dojme

<i>Konfirmačné skreslenie</i>	Systematická chyba v úsudku. Tendencia selektívne hľadať, interpretovať a pamätať si informácie, ktoré potvrdzujú prvotný alebo existujúci predpoklad.	Selektívne vyhľadávanie nezrovnalosti, ktoré sú vnímané ako dôkaz systémového zlyhania. Ignorancia komplexnej dôkazovej situácie, pretože odporuje prvotnému predpokladu. Týmto výberom dôkazov je potvrdzované vlastné skreslenie na úkor objektívnej situácie.	Podporuje nestrannosť zistení. Inšpektor buduje odbornú integritu, chráni práva klientov na základe neskreslených faktov a minimalizuje riziko úspešného spochybnenia svojich záverov v inšpekčnom protokole.
<i>Halo efekt</i>	Kognitívne skreslenie, pri ktorom jeden silný pozitívny/negatívny podnet vyvolá nekritický dojem celkového hodnotenia.	Inšpektor na základe kultivovaného prejavu a vysokej verbálnej kompetencie štatutára nekriticky predpokladá jeho celkovú odbornú integritu. Tento pozitívny atribút podvedome prenáša na hodnotenie kvality celého zariadenia.	Zaručuje objektivitu a analytickú integritu. Bráni nekritickému zovšeobecňovaniu dojmov, čím predchádza prehliadaniu pochybení v dôsledku prílišne pozitívnych alebo negatívnych podnetov.
<i>Emocionálna inteligencia</i>	Schopnosť a zručnosť vedome regulovať vlastné emócie a vnímať emócie u iných. Umožňuje zachovať analytický odstup, deeskalovať konflikty a chrániť integritu zistení pred subjektívnym prežívaním náročných situáciach.	Inšpektor zachová pokoj napriek agresívnym reakciám personálu. Nenechá sa vtiahnuť do konfliktu. Vecne identifikuje nepohodu zamestnancov ako indikátor možných pochybení, čím deeskaluje napätie a udrží analytický odstup od situácie.	Inšpektor s vysokou emocionálnou inteligenciou dokáže odlíšiť vlastné emócie od faktov a dôkazov. To mu umožňuje eliminovať subjektívne skreslenia a udržať analytickú integritu aj pod silným psychickým tlakom.

<i>Emocionálny prenos</i>	Automatická tendencia napodobňovať a synchronizovať výrazy, vokalizáciu, držanie tela a pohyby inej osoby.	Inšpektor v zariadení so frustrovaným personálom preberá ich bezmocnosť. Táto emócia skresľuje jeho úsudok, čo vedie k rezignácii na dôsledné pomenovanie nápravných opatrení.	Uvedomenie emocionálneho prenosu bráni vnášaniu osobných emócií do zistení, čím zaisťuje nezaujaté hodnotenie bez vplyvu nevedomých psychických projekcií.
<i>Konflikt</i>	Interakcia, kde aspoň jedna strana vníma nezlučiteľnosť v myslení či cítení s druhou stranou, čo pociťuje ako obmedzenie pri realizácii svojich cieľov	Inšpektor presadzuje osobnú slobodu klienta, zatiaľ čo zariadenie prioritizuje bezpečnosť cez neadekvátnu aplikáciu obmedzení.	Umožňuje transformovať napätie na vecné zistenia. Inšpektor vníma konflikt ako symptóm, nie osobný útok,

Príloha č. 2: Dotazník – Pracovná motivácia a profesijné ukotvenie inšpektora v sociálnych veciach. Cvičenia k osobnej motivácii pre inšpektorov

Vážená pani inšpektorka, vážený pán inšpektor,

predkladaný dotazník slúži primárne Vám. Jeho cieľom nie je hodnotiť Váš pracovný výkon, ale poskytnúť priestor na zastavenie sa a reflektovanie Vašej aktuálnej profesijnej situácie. Práca v sociálnej oblasti je psychicky náročná a vyžaduje si vysokú mieru osobného nasadenia. Preto je dôležité poznať svoje zdroje motivácie, ale aj faktory, ktoré Vás oslabujú.

Odporúčanie k vyplňovaniu:

Vyhrad'te si nerušený čas. Na vyplnenie postačí približne 10 minút.

Dbajte na úprimnosť. Odpovede slúžia výlučne pre Vašu osobnú potrebu a sebareflexiu. Nebudú nikým kontrolované. Práve identifikácia negatívnych pocitov môže byť prvým krokom k zlepšeniu Vašej pracovnej pohody.

Dôverujte prvému úsudku. Pri škálovaní (1 – 5) **dlho neváhajte**, prvá intuitívna odpoveď zvyčajne najlepšie odráža realitu.

ČASŤ A: OSOBNÁ MOTIVÁCIA

1. Aký je Váš hlavný prvotný dôvod, pre ktorý ste sa rozhodli pre prácu inšpektora?

(Vyberte jednu možnosť)

- Pomoc druhým a sociálne cítenie
- Uznanie, rešpekt a spoločenský status
- Osobný rast a profesijný rozvoj
- Zabezpečenie spravodlivosti a dodržiavania pravidiel
- Stabilita zamestnania
- Iné:

2. Ako by ste celkovo ohodnotili svoju aktuálnu vnútornú motiváciu k práci?

(1 = Som úplne demotivovaný/á, 5 = Som maximálne motivovaný/á)

1 2 3 4 5

3. Do akej miery Vás motivujú nasledujúce faktory?

(Ohodnoťte každý riadok zvlášť škálou 1-5)

Faktor motivácie	1 (Vôbec)	2 (Málo)	3 (Stredne)	4 (Veľmi)	5 (Maximálne)
Zodpovednosť a kompetencie (možnosť rozhodovať)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pocit zmysluplnosti (pomoc iným, zlepšenie ich života)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finančné ohodnotenie a benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznanie zo strany nadriadených a kolegov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnosť vzdelávania a kariérneho postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Do akej miery Vás demotivujú (znižujú chuť pracovať) nasledujúce situácie?

(Ohodnoťte každý riadok zvlášť škálou 1-5)

Demotivačný faktor	1 (Vôbec)	2 (Málo)	3 (Stredne)	4 (Veľmi)	5 (Maximálne)
Nadmerná administratívna záťaž (papierovačky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatok morálneho uznania a spätnej väzby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatočný kontakt s klientmi (odtrhnutie od reality)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikty, zlá atmosféra alebo nejasnosti v organizácii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatočné materiálo-technické vybavenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Čo by Vám najviac pomohlo zvýšiť motiváciu?

(Otvorená otázka)

.....

.....

.....

.....

ČASŤ B: PROFESIJNÉ UKOTVENIE

6. Ako silno sa cítite byť profesijne ukotvený/á v roli inšpektora? (cítite istotu, stabilitu a stotožnenie sa s touto profesiou?)

(1 = Cítim sa neistý/á, nestotožnený/á, 5 = Cítim sa pevne ukotvený/á)

1 2 3 4 5

7. Kedy sa cítite najviac profesijne istý/á (ukotvený/á)?

(Ohodnoťte dôležitosť každého výroku pre Váš pocit istoty)

Situácia	1 (Vôbec)	2 (Málo)	3 (Stredne)	4 (Veľmi)	5 (Maximálne)
Keď dosahujem konkrétne, merateľné výsledky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keď úspešne vyriešim krízovú alebo náročnú situáciu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keď môžem diskutovať s kolegami a odborne rásť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Čo Vám pomáha udržiavať si profesijnú stabilitu?

(Ohodnoťte dôležitosť každého výroku)

Podporný faktor	1 (Vôbec)	2 (Málo)	3 (Stredne)	4 (Veľmi)	5 (Maximálne)
Kvalitný mentoring a supervízia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jasne stanovené kompetencie (viem, čo mám robiť)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prístup k odbornému vzdelávaniu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podpora tímu a dobré vzťahy na pracovisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Čo naopak najviac narúša Vaše profesijné ukotvenie?

(Ohodnoťte dôležitosť každého výroku)

Rizikový faktor	1 (Vôbec)	2 (Málo)	3 (Stredne)	4 (Veľmi)	5 (Maximálne)
Časté zmeny v procesoch a legislatíve (chaos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatok komunikácie zo strany vedenia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psychické vyčerpanie a syndróm vyhorenia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pocit bezmocnosti pri riešení prípadov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vyhodnotenie:

Interpretácia jednotlivých úrovní osobnej motivácie

Nízka úroveň osobnej motivácie (1,00 – 2,33)

Respondenti v tejto kategórii vykazujú slabý vnútorný vzťah k práci. Práca je často vnímaná ako rutinná alebo preťažujúca, pričom prevažujú demotivačné faktory, ako je nadmerná administratíva, nedostatok uznania a zvýšený stres. Táto skupina je najviac ohrozená poklesom pracovnej výkonnosti a syndrómom vyhorenia.

Stredná (priemerná) úroveň osobnej motivácie (2,34 – 3,66)

Respondenti s priemernou úrovňou motivácie vykazujú ambivalentný postoj k práci. Vnímajú jej zmysel a spoločenský význam, avšak súčasne pociťujú viaceré prekážky, ktoré oslabujú ich dlhodobú motiváciu. Táto úroveň predstavuje potenciál na posilnenie motivácie prostredníctvom organizačných a manažérskych opatrení.

Vysoká úroveň osobnej motivácie (3,67 – 5,00)

Respondenti s vysokou úrovňou motivácie prejavujú silnú vnútornú angažovanosť, identifikáciu s profesijnou rolou a vysoký zmysel pre zodpovednosť. Práca je pre nich zdrojom osobného naplnenia, profesionálneho rastu a spoločenského prínosu. Táto skupina vykazuje vyššiu odolnosť voči stresu, avšak pri dlhodobom preťažení môže dôjsť k riziku vyhorenia.

Interpretácia jednotlivých úrovní profesijného ukotvenia

Nízka úroveň profesijného ukotvenia (1,00 – 2,33)

Respondenti s nízkou úrovňou profesijného ukotvenia vykazujú slabú identifikáciu s profesijnou rolou inšpektora sociálnych vecí. Práca je často vnímaná ako zdroj stresu a neistoty, pričom prevažujú pocity vyčerpania, nejasnosti v kompetenciách a nedostatok organizačnej podpory. Táto skupina je najviac ohrozená fluktuáciou a syndrómom vyhorenia.

Stredná (priemerná) úroveň profesijného ukotvenia (2,34 – 3,66)

Respondenti so strednou úrovňou profesijného ukotvenia vykazujú čiastočnú stabilitu v profesijnej identite. Vnímajú význam svojej práce, avšak ich pocit istoty a zakorenenia v profesii je oslabený organizačnými, systémovými alebo osobnými faktormi. Táto úroveň predstavuje priestor pre intervencie zamerané na posilnenie profesijnej istoty a podpory.

Vysoká úroveň profesijného ukotvenia (3,67 – 5,00)

Respondenti s vysokou úrovňou profesijného ukotvenia sa vyznačujú silnou profesijnou identitou, stabilným vzťahom k výkonu povolania a vysokou mierou profesionality. Práca im poskytuje pocit

zmysluplnosti, odborného rastu a istoty. Táto skupina vykazuje vyššiu mieru odolnosti voči stresu, avšak aj tu je potrebné venovať pozornosť prevencii dlhodobého preťaženia.

Na základe kombinácie Vašej motivácie a pocitu ukotvenia sa môžete nájsť v jednej z nasledujúcich kategórií:

A) STABILIZOVANÝ PROFESIONÁL (*Vysoká motivácia + Silné ukotvenie*) Vaša práca Vás naplňuje a cítite sa v nej kompetentne. Dokážete zvládať stresové situácie vďaka pevnému presvedčeniu o zmysle Vašej činnosti. Ste oporou pre organizáciu.

- *Odporúčanie:* Zvážte rolu mentora pre mladších kolegov. Udržiavajte si odstup, aby ste predišli preťaženiu.

B) ANGAŽOVANÝ, ALE PREŤAŽENÝ (Riziko vyhorenia) (*Vysoká vnútorná motivácia + Zvýšená demotivácia / Slabšie ukotvenie*) Máte vysoké ideály a snahu pomáhať, no narádzate na realitu systému, administratívu alebo nedostatok podpory. Hrozí Vám frustrácia a syndróm vyhorenia.

- *Odporúčanie:* Je nevyhnutné nastaviť si hranice medzi prácou a súkromím. Vyhľadajte supervíziu a zamerajte sa na to, čo reálne môžete ovplyvniť.

C) RUTINNÝ VÝKON PROFESIE (*Nízka vnútorná motivácia + Silné ukotvenie*) Svoju prácu ovládajte a vykonávate ju spoľahlivo, avšak bez hlbšieho záujmu či nadšenia. Práca sa pre Vás stala zvykom.

- *Odporúčanie:* Hľadajte nové impulzy – vzdelávanie, zmena agendy alebo účasť na nových projektoch, ktoré by mohli obnoviť Váš záujem.

D) PROFESIJNÁ DEZILÚZIA / POTREBA ZMENY (*Nízka motivácia + Slabé ukotvenie*) V práci pociťujete dlhodobú nespokojnosť, stratu zmyslu a únavu. Práca Vás viac vyčerpáva, než naplňuje.

- *Odporúčanie:* Je vhodné zamyslieť sa nad radikálnejšou zmenou, či už v rámci organizácie, alebo mimo nej. Zotrvanie v tomto stave môže mať negatívny dopad na Vaše zdravie.

Po vyplnení dotazníka sa vráťte k svojim odpovediam. Nasledujúci kľúč Vám pomôže identifikovať, v akej fáze profesijnej dráhy sa momentálne nachádzate a na ktoré oblasti by ste sa mali zamerať v rámci psychohygieny alebo profesijného rozvoja.

1. Analýza motivácie (Otázka č. 3)

Pozrite sa na hodnoty, ktoré ste priradili jednotlivým faktorom.

- **Dominancia vnútornej motivácie:** (*Vysoké hodnoty 4 – 5 pri položkách „Zodpovednosť“ a „Pocit zmysluplnosti/pomoc iným“*) Vašou hnacou silou je samotný charakter práce a jej spoločenský dopad. Prácu vnímate ako poslanie.

- *Riziko*: Pri tejto skupine je zvýšené riziko vyhorenia, ak sa stretnete s dlhodobým neúspechom alebo systémovými prekážkami.
- **Dominancia vonkajšej motivácie**: (Vysoké hodnoty 4 – 5 pri položkách „Finančné ohodnotenie“ a „Uznanie“)Kľúčová je pre Vás spätná väzba, odmena a potvrdenie Vašich kvalít zvonka. Potrebujete vidieť, že si Vašu prácu organizácia váži.

2. Identifikácia záťaže (Otázka č. 4)

Zamerajte sa na položky, kde ste uviedli hodnotu **4 alebo 5**. Toto sú Vaše kritické body.

- **Administratívna a technická záťaž**: Ak dominujú tieto faktory, ide o systémový problém, ktorý je bežnou súčasťou profesie, no nemal by narúšať Vašu osobnú integritu.
- **Vzťahová a etická záťaž**: Ak ste vysoko hodnotili „Konflikty“, „Nedostatok uznania“ alebo „Znížený kontakt s klientom“, ide o varovný signál. Tieto faktory majú najvýraznejší vplyv na pokles profesijného ukotvenia a môžu viesť k rezignácii.

3. Miera profesijného ukotvenia (Otázka č. 6 a 8)

- **Silné ukotvenie (hodnotenie 4 – 5)**: Cítite sa v profesii stabilne, rozumiete svojej roli a ste s ňou stotožnený/á.
- **Slabé ukotvenie (hodnotenie 1 – 2)**: Pociťujete neistotu, pochybnosti o zmysle práce alebo o vlastných kompetenciách.

Praktické cvičenia a úlohy k osobnej motivácii pre inšpektorov

CVIČENIE 1

Moja osobná motivácia

Otázky:

1. **Čo vás priviedlo k práci v sociálnej oblasti?**
2. **Čo vám vaša práca najviac dáva?**
3. **Čo vám najviac berie/čo vás vyčerpáva?**

Príloha č. 3: Test - Asertívna argumentácia pri výkone odbornej činnosti inšpektora

(30 otázok, 1 správna odpoveď)

I. Teoretické východiská a pojmy

1. Čo je hlavným znakom asertívnej komunikácie?

- A. Ustupovanie v konflikte
- B. Presadzovanie vlastného názoru bez ohľadu na iných
- C. Rešpektujúce a jasné vyjadrenie stanoviska
- D. Vyhýbanie sa priamej komunikácii

2. Ktorý komunikačný štýl je charakterizovaný potláčaním vlastných potrieb?

- A. Pasívny
- B. Agresívny
- C. Asertívny
- D. Pasívno-agresívny

3. Prečo je asertivita dôležitá v práci inšpektora?

- A. Zvyšuje schopnosť presadiť sa za každú cenu
- B. Umožňuje viesť rozhovor pokojne a vecne
- C. Minimalizuje potrebu pracovať s dokumentáciou
- D. Zabezpečuje, že druhá strana bude vždy súhlasiť

4. Asertívna argumentácia sa opiera najmä o:

- A. Emócie a dojmy
 - B. Fakty, dôkazy a pozorovania
 - C. Osobné sympatie
 - D. Vyhýbavé odpovede
-

II. Komunikačné štýly

5. Agresívny komunikačný štýl často vedie k:

- A. Zlepšeniu spolupráce
- B. Presnému pochopeniu požiadaviek
- C. Obranným reakciám a konfliktom
- D. Vytvoreniu dôvery

6. Pasívno-agresívne správanie je typické:

- A. Otvoreným pomenovaním problému
- B. Priamym odmietnutím

- C. Nepriamym odporom alebo sarkazmom
- D. Asertívnym návrhom riešenia

7. Ktorý z nasledujúcich prejavov je najbližšie k asertívnemu správaniu?

- A. „Mýlite sa, toto je nezmysel.“
- B. „Je mi to jedno...“
- C. „Rozumiem vášmu pohľadu, no trvám na uvedenom termíne.“
- D. „Robte si to, ako chcete, aj tak to nedopadne dobre.“

III. Asertívne techniky

8. „JA-výrok“ sa používa na to, aby:

- A. Obvinil druhú stranu
- B. Vyjadril pocity a potreby jasne a bez útoku
- C. Zakryl skutočný problém
- D. Zvýšil tlak na partnera v rozhovore

9. Ktorá formulácia je JA-výrok?

- A. „Vy nikdy nedodržíte termíny.“
- B. „Mne spôsobuje problém, keď dokumentácia chýba.“
- C. „Toto je neprijateľné.“
- D. „Musíte si to konečne usporiadať.“

10. Technika „pokazená platňa“ spočíva v:

- A. Zvyšovaní hlasitosti počas rozhovoru
- B. Opakovanom a pokojnom trvaní na stanovisku
- C. Ignorovaní otázok druhej strany
- D. Rýchlej zmene témy

11. Asertívne odmietnutie znamená:

- A. Nájsť výhovorku, aby sa človek vyhol úlohe
- B. Agresívne ukončiť rozhovor
- C. Povedať „nie“ jasne, vecne, bez ospravedlňovania
- D. Vyhnúť sa odpovedi

12. Aktívne počúvanie zahŕňa:

- A. Prerušenie partnera, keď sa mýli
- B. Očividnú neochotu komunikovať
- C. Pozeranie bokom a len občasné prikývnutie
- D. Sústredené počúvanie, parafrázovanie, overenie porozumenia

IV. Spätná väzba a hodnotenie

13. Kvalitná spätná väzba má byť najmä:

- A. Hodnotiaca a osobná
- B. Konkrétna, vecná a popisná
- C. Nejasná, aby si ju každý vysvetlil po svojom
- D. Zameraná na osobné vlastnosti

14. Ktorý výrok má charakter konštruktívnej spätnej väzby?

- A. „Ste nezodpovední.“
- B. „Vaša práca je slabá.“
- C. „V dokumentácii chýbajú dátumy, čo môže spôsobiť nepresnosti.“
- D. „Toto je úplná katastrofa.“

15. Pri podávaní spätnej väzby je dôležité oddeliť:

- A. Fakty od dojmov
- B. Osobu od správania
- C. Pocity od sarkazmu
- D. Úlohy od povinností

16. Overenie porozumenia je vhodné formulovať ako:

- A. „Chápete to, alebo nie?“
- B. „Povedal som vám všetko jasne?“
- C. „Ako rozumiete tomu, čo som teraz vysvetlil?“
- D. „Nemám čas vám to opakovať.“

V. Aplikácia do inšpektorskej praxe

17. Asertívna komunikácia pri inšpekcii pomáha najmä:

- A. Predísť potrebe zapisovať zistenia
- B. Znížiť napätie a udržať profesionalitu
- C. Získavať osobné výhody
- D. Vyhnúť sa konfrontácii za každú cenu

18. Kedy je vhodné použiť techniku „zlomená platňa“?

- A. Pri neochote druhej strany vypočuť argument
- B. Keď chceme rýchlo ukončiť rozhovor
- C. Pri nesúhlasných, ale irelevantných pripomienkach

D. Pri hodnotení odbornej spôsobilosti zamestnanca

19. Ktorý z nasledujúcich výrokov je profesionálne asertívny?

- A. „Toto je zlé a hotovo.“
- B. „Urobíte to podľa mňa, alebo neodídem.“
- C. „Keď záznam nie je doplnený, hodnotenie nemôžeme uzavrieť.“
- D. „Ste jediní, ktorí to robia takto zle.“

20. Prečo je vecnosť dôležitá pri asertívnej argumentácii?

- A. Robí rozhovor menej náročným
 - B. Predchádza subjektívnym konfliktom a umožňuje opierať sa o fakty
 - C. Umožňuje skryť nedostatky
 - D. Znižuje zodpovednosť inšpektora
-

VI. Praktické situácie

21. Inšpektor hovorí: „Chcel by som sa opýtať, aké opatrenia plánujete prijať?“ Ide o:

- A. Agresívnu otázku
- B. Asertívnu otázku
- C. Pasívnu otázku
- D. Sarkastickú otázku

22. Ktorý výrok je pasívny?

- A. „Ja... neviem, asi to nechajme tak.“
- B. „Trvám na dodržaní termínu.“
- C. „Prosím, doplňte dokumentáciu najneskôr do piatka.“
- D. „Rozumiem, ale podľa zákona musíme postupovať takto.“

23. Ktorá reakcia inšpektora je agresívna?

- A. „Potrebujem, aby ste mi poskytli presné údaje.“
- B. „Nerozumiem vašej poznámke.“
- C. „Prestaňte sa vyhovárať a robte svoju prácu!“
- D. „Ako ste mysleli túto informáciu?“

24. Ak druhá strana odmieta spolupracovať, asertívny prístup je:

- A. Ukončiť rozhovor bez vysvetlenia
- B. Zvyšovať tlak a tón
- C. Pokojne zopakovať požiadavku a vysvetliť jej význam
- D. Rezignovať na ďalšiu komunikáciu

25. Ktorá neverbálna zložka podporuje asertívny prejav?

- A. Prekrížené ruky a odvracanie očí
 - B. Pokojný tón, otvorený postoj tela
 - C. Ironický úsmev
 - D. Prudké gestikulovanie
-

VII. Sebareflexia (testové otázky na uvedenie)

26. Asertivita sa učí najmä cez:

- A. Vyhýbanie sa náročným situáciám
- B. Praktický nácvik a sebareflexiu
- C. Čítanie zákonov
- D. Ignorovanie spätnej väzby

27. Ktorá odpoveď predstavuje riziko pasivity inšpektora?

- A. Nedostatočná komunikácia požiadaviek
- B. Nadmerné opieranie sa o dôkazy
- C. Prílišná vecnosť
- D. Zdvorilosť pri rozhovore

28. Ako môže asertivita podporiť profesionalitu?

- A. Umožňuje vyhnúť sa konfliktom za každú cenu
- B. Udržiava komunikáciu otvorenú, vecnú, rešpektujúcu
- C. Vytvára tlak na druhú stranu
- D. Znižuje nároky na inšpektora

29. Ktorý z týchto prejavov je najviac v rozpore s asertivitou?

- A. Vecná argumentácia
- B. Zvyšovanie hlasu pri nesúhlase
- C. Vysvetľovanie stanoviska
- D. Overovanie porozumenia

30. Asertívny inšpektor:

- A. Presadzuje svoj názor za každú cenu
- B. Vyhýba sa kritike, aby neriskoval konflikt
- C. Komunikuje jasne, rešpektujúco a odborne
- D. Ustúpi vždy, keď protistrana nesúhlasí

Odpoďový hárok správnych odpovedí

Otázka	Správna odpoveď	Otázka	Správna odpoveď
1	C	16	C
2	A	17	B
3	B	18	A
4	B	19	C
5	C	20	B
6	C	21	B
7	C	22	A
8	B	23	C
9	B	24	C
10	B	25	B
11	C	26	B
12	D	27	A
13	B	28	B
14	C	29	B
15	B	30	C

Príloha č. 4: Inventár prejavov syndrómu vyhorenia², dotazník a techniky na prevenciu syndrómu vyhorenia

Pri každom výroku označte len jednu možnosť, do akej miery sa Vás jednotlivé výpovede týkajú.

Hodnotiaca škála:

4-vždy **3-často** **2-niekedy** **1-zriedkavo** **0-nikdy**

1	Ťažko sa sústred'ujem.	4	3	2	1	0
2	Nedokážem sa radovať zo svojej práce.	4	3	2	1	0
3	Pripadám si fyzicky "vyšťavený/á".	4	3	2	1	0
4	Nemám chuť pomáhať problémovým klientom.	4	3	2	1	0
5	Pochybujem o svojich profesionálnych schopnostiach.	4	3	2	1	0
6	Som skl'účený/á.	4	3	2	1	0
7	Som náchylný/á k ochoreniam.	4	3	2	1	0
8	Pokiaľ to je možné, vyhýbam sa odborným rozhovorom s kolegami.	4	3	2	1	0
9	Vyjadrujem sa posmešne o príbuzných klienta, aj o klientoch.	4	3	2	1	0
10	V konfliktných situáciách na pracovisku sa cítim bezmocný/á.	4	3	2	1	0
11	Mám problémy so srdcom, dýchaním, trávením a pod.	4	3	2	1	0
12	Frustrácia zo zamestnania narúša moje súkromné vzťahy.	4	3	2	1	0
13	Môj odborný rast a záujem o odbor zaostáva.	4	3	2	1	0
14	Som vnútorne nepokojný/á a nervózny/a.	4	3	2	1	0
15	Som napätý/á.	4	3	2	1	0
16	Svoju prácu obmedzujem na jej mechanické vykonávanie.	4	3	2	1	0
17	Premýšľam o odchode z odboru.	4	3	2	1	0
18	Trpím nedostatkom uznania a ocenenia.	4	3	2	1	0
19	Trápia ma poruchy spánku.	4	3	2	1	0
20	Vyhýbam sa účasti na ďalšom vzdelávaní.	4	3	2	1	0
21	Hrozí mi nebezpečenstvo, že stratím prehľad o dianí v odbore.	4	3	2	1	0
22	Cítim sa byť ustrašený/á.	4	3	2	1	0
23	Trpím bolesťami hlavy.	4	3	2	1	0
24	Pokiaľ to je možné, vyhýbam sa rozhovorom s klientmi.	4	3	2	1	0

² podľa Tošnerová, T. - Tošner, J. (2002)

Vyhodnotenie dotazníka spočíva v súčte bodov pre jednotlivé roviny v riadkoch:

Rozumová rovina:

položky č. 1..... + č. 5..... + č. 9..... + č. 13..... + č. 17..... + č. 21..... = bodov

Emocionálna rovina:

položky č. 2..... + č. 6..... + č. 10..... + č. 14..... + č. 18..... + č. 22..... = bodov

Telesná rovina:

položky č. 3..... + č. 7..... + č. 11..... + č. 15..... + č. 19..... + č.23..... = bodov

Sociálna rovina

položky č. 4..... + č. 8..... + č. 12..... + č. 16..... + č. 20..... + č. 24..... = bodov

Na základe dosiahnutých hodnôt v každom riadku si môžeme vytvoriť svoj individuálny stresový profil.

Maximálna hodnota bodov v jednej rovine je 24, minimálna 0 bodov. Rovina rozumová + emocionálna + telesná + sociálna..... Celkom = bodov.

Súčtom všetkých štyroch rovín získame celkovú mieru náchylnosti ku stresu a syndrómu vyhorenia. V tomto prípade je maximálna hodnota súčtu 96, minimálna 0.

Výsledky dotazníka môžeme interpretovať na základe tohto vyhodnotenia celkového skóre:

1. skóre:	0 – 24	dobrá stav;
2. skóre:	25 – 48	stav, ktorý sprevádzajú varovné príznaky;
3. skóre:	49 – 72	rizikový stav vyžadujúci si kroky vedúce k náprave;
4. skóre:	73 – 94	havarijný stav , inak nazývaný vyhorenie

DOTAZNÍK RIZÍK VYHORENIA INŠPEKTOROV V SOCIÁLNYCH VECIACH

A. Pracovná záťaž a kontrola

Otázka	1	2	3	4	5
1 Cítim, že mám dlhodobo viac práce, než zvládam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Pracujem pod časovým tlakom, ktorý ma vyčerpáva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Mám pocit, že nemám dost' kontroly nad tým, ako vykonávam svoju prácu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Často pracujem aj mimo pracovného času.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B. Emocionálna náročnosť práce

Otázka	1	2	3	4	5
5 Práca s klientmi ma emocionálne vyčerpáva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Po náročnom prípade mám problém „vypnúť“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Cítim, že stratégií na emočné zvládanie mám málo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C. Podpora a vzťahy na pracovisku

Otázka	1	2	3	4	5
8 Mám pocit, že od vedenia dostávam dostatok podpory.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 Cítim sa v tíme bezpečne a môžem hovoriť o problémoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 Cítim sa osamelý/á v riešení zložitých prípadov. <i>(opačné skórovanie)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D. Zmysel a motivácia

Otázka	1	2	3	4	5
11 Mám pocit, že moja práca má zmysel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 Cítim sa úspešný/á v tom, čo robím.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 Často pociťujem cynizmus alebo apatiu voči práci. <i>(opačné skórovanie)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E. Osobná pohoda a regenerácia

Otázka	1	2	3	4	5
14 Mám dostatok spánku a energie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 Pravidelne robím aktivity, ktoré ma dobíjajú.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 Vnímam na sebe fyzické príznaky stresu. (<i>opačné skórovanie</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vyhodnotenie

- **Čím viac odpovedí 4-5**, tým vyššie riziko vyhorenia (pri obrátených položkách je to naopak).
- Možno spočítať čiastkové skóre podľa oblastí A-E pre presnejší obraz.

BODOVÉ VYHODNOTENIE

1. Priradenie bodov

Respondent označí pri každej otázke číslo od 1 do 5.

Body sa sčítajú podľa kategórií **A – E** aj **celkovo**.

Pri nasledujúcich položkách platí:

1 = nízke riziko, 5 = vysoké riziko (na rozdiel od bežných položiek):

- Otázka 10: „Cítim sa osamelý/á v riešení zložitých prípadov.“
- Otázka 13: „Často pociťujem cynizmus alebo apatiu voči práci.“
- Otázka 16: „Vnímam na sebe fyzické príznaky stresu.“

Pre tieto otázky sa bodové hodnotenie pre interpretáciu odporúča prepočítať takto:

Odpoveď	Zápis v dotazníku	Prepočítané skóre
1	vôbec nie	1
2	skôr nie	2
3	čiastočne	3
4	skôr áno	4
5	jednoznačne áno	5

(Tieto položky teda priamo merajú riziko – nie je potrebné ich prevracat' na opačné hodnoty; len si uvedomiť, že vyššie číslo znamená vyššie riziko.)

2. Maximálne skóre v kategóriách

Kategória	Počet otázok	Rozsah skóre	Riziková oblasť
A – Pracovná záťaž a kontrola	4	4–20	preťaženosť, nedostatok kontroly
B – Emocionálna náročnosť	3	3–15	emočné vyčerpanie
C – Podpora a vzťahy	3	3–15	izolácia, slabá podpora
D – Zmysel a motivácia	3	3–15	strata motivácie
E – Osobná pohoda	3	3–15	nedostatok regenerácie
Celkovo	16	16–80	globálne riziko vyhorenia

INTERPRETÁCIA SKÓRE

A. Interpretácia podľa kategórií

NÍZKE RIZIKO

- A: 4–9,
- B–E: 3–7

Znamená:

- dobré zvládanie záťaže,
- dostatočné coping mechanizmy,
- primeraná podpora.

STREDNÉ RIZIKO

- A: 10–14,
- B–E: 8–11

Znamená:

- objavujú sa prvé varovné signály,
- vhodné sú preventívne opatrenia (supervízia, psychohygienu, úprava záťaže).

VYSOKÉ RIZIKO

- A: 15–20,
- B–E: 12–15

Znamená:

- prítomné sú významné faktory vyhorenia,
- odporúča sa odborná konzultácia, zmena organizácie práce, pravidelná supervízia, podpora od vedenia.

B. Interpretácia celkového skóre (16–80)

16–32 bodov → NÍZKE RIZIKO

- Zamestnanec má dobré zdroje zvládania.
- Riziko vyhorenia je nízke, odporúča sa pokračovať v psychohygiene.

33–55 bodov → STREDNÉ RIZIKO

- Objavujú sa viaceré stresory, niektoré oblasti sú oslabené.
- Vhodné je cielene pracovať na prevencii (supervízia, zníženie záťaže, podpora tímu).
- Odporúča sa sledovať zmeny v stave.

56–80 bodov → VYSOKÉ RIZIKO

- Signály vyhorenia sú výrazné.
- Odporúča sa:
 - o individuálna alebo tímová supervízia,
 - o konzultácia s odborníkom,
 - o zníženie záťaže alebo úprava pracovného režimu,
 - o intenzívne opatrenia na obnovu psychohygieny.
- Vysoké riziko je dôvodom na rýchlu intervenciu, nie len preventívne kroky.

Príloha č. 5: Techniky na prevenciu syndrómu vyhorenia

1. Krátke každodenné techniky na prevenciu syndrómu vyhorenia (1–5 minút)

Vhodné priamo počas pracovného dňa.

„Reset 4-7-8“ – dychová technika na rýchle upokojenie

- Nadýchnuť sa nosom na 4 sekundy
- Zadržat' dych na 7 sekúnd
- Pomaly vydýchnuť na 8 sekúnd

Použitie: po náročnej kontrole, konfliktnom rozhovore, pred písaním protokolu.

Mini-reflexia (2 minúty)

Krátky zápis do poznámok:

- Čo dnes bolo náročné?
- Čo som zvládol dobre?
- Čo si môžem odpustiť?

Pomáha spracovať záťaž a ukončiť deň bez „mentálneho ruksaku“.

Uvoľnenie napätia „scan + release“ (1–3 min.)

- Prejsť si v mysli jednotlivé časti tela
- Všimnúť si napätie
- Úmyselne uvoľniť ramená, čel'ust', ruky

Vhodné pri dlhej kancelárskej práci.

2. Krátke pohybové aktivity

Mikro-prestávky každých 60–90 minút

- 20 drepov
- 30-sekundový strečing krku a ramien
- Prechádzka po chodbe

Pomáha predchádzať únave, bolestiam a celkovému „zahmleniu“ mysle.

„Stresová guma“ – rýchla technika pre terénnych inšpektorov

Nositeľná malá guma alebo loptička:

- Stisnúť na 5 sekúnd, uvoľniť
- 10–15 opakovaní

Uvoľňuje napätie na cestách medzi kontrolami.

3. Psychohygienu po náročných prípadoch

Debriefing s kolegom (10–15 min.)

Krátka štruktúra:

1. Čo sa stalo?
2. Čo bolo pre mňa najťažšie?
3. Čo som zvládol dobre?
4. Čo by som nabudúce urobil inak?

Znižuje pocit izolácie a emočného „preťaženia“.

Technika „odovzdania záťaže“

Po príchode domov si sadnúť, 1–2 minúty si predstaviť:

- Ako sa stres „odkladá“ mimo tela (napr. vloženie do pomyselných krabice)
Je to jednoduchý mentálny rituál na prechod medzi prácou a osobným životom.

4. Práca s hranicami a sebedomím

Stanovenie 2–3 neprekročiteľných hraníc

Napr.:

- Nekontrolujem maily po pracovnej dobe
- Neriešim prípady počas obeda
- Po emočne náročnom stretnutí si doprajem 5-minútovú pauzu

Pomáha udržať dlhodobú rovnováhu.

„Reálne vs. nereálne očakávania“ – rýchla analýza

Po náročnom dni napísať:

- Čo som objektívne mohol ovplyvniť?
- Čo nebolo v mojej moci?

Znižuje pocity viny, ktoré sú u profesionálov v sociálnej oblasti časté.

5. Týždenné aktivity (hlbšie cvičenia)

Týždenná emočná inventúra (10 min.)

Viesť jednoduchý záznam:

- 3 situácie, ktoré ma emočne vyčerpali
- 3 zdroje energie / pozitívne momenty
- Jedna vec, ktorú chcem zlepšiť budúci týždeň

Sledovanie trendov pomáha včas identifikovať vyhorenie.

Reflexia prípadov formou „supervízneho listu“

Stručne zaznamenať:

- Kľúčový problém prípadu
- Moju reakciu
- Čo vo mne vyvolalo najväčšie napätie
- Akú podporu by som potreboval

Uľahčuje supervíziu a prepája ju s prevenciou vyhorenia.

6. Tímové aktivity

Rotácia typov úloh

Striedanie:

- administratívne úlohy
- terénne kontroly
- konzultačné a telefonické činnosti

Pomáha rozložiť psychickú záťaž.

Krátke tímové „check-iny“

Raz denne alebo 2–3× týždenne:

- Ako sa dnes cítim na škále 1–10?
- Čo potrebujem?
- Čím viem podporiť kolegov?

Buduje podporujúcu kultúru a znižuje anonymný stres.

Prevenca vyhorenia pre inšpektorov v sociálnych veciach

Rýchly sprievodca pre každodennú psychohygienu

Každý deň (spolu 5–10 min.)

- Dych 4–7–8
Nádych 4 s – zadrž 7 s – výdych 8 s.
Použi po náročnom stretnutí alebo telefonáte.
- Mini-reflexia (2 min.)
 - o Čo bolo dnes náročné?
 - o Čo som zvládol dobre?
- Mikro-prestávky (každých 90 min.)
Krátky strečing alebo prechádzka 30–60 sekúnd.

Pred a po emočne náročnom prípade

- Uzemnenie (Grounding, 30–45 s)
Pomenujem 3 veci, ktoré vidím – 2 ktoré počujem – 1 ktorú cítim.
- Debriefing (3–5 min.)
 - o Čo sa stalo?
 - o Čo bolo pre mňa ťažké?
 - o Čo sa mi podarilo?

Po práci – rituál prechodu

- Predstavím si, že svoje pracovné záťažce „odkladám do krabice“ a nechávam ich za sebou.
- Krátka prechádzka alebo ľahký pohyb 5 min.

Raz týždenne (10–15 min.)

- Emočná inventúra
 - o 3 veci, ktoré ma vyčerpali
 - o 3 zdroje energie
 - o 1 vec, ktorú budem robiť inak
- Supervízny záznam (dobrovoľné)
Stručne zapíšem najťažší moment týždňa a svoju reakciu.

V tíme

- Tímový „check-in“ (1–10): *Ako sa cítim? Čo potrebujem?*
- Zdieľanie dobrých príkladov praxe.
- Rotácia úloh, ak je to možné.

Pamätaj:

Stresu sa nevyhneš — ale môžeš si nastaviť hranice, ktoré ťa chránia.

Psychohygienu nie je luxus, ale pracovná pomôcka.

Príloha č. 6: Technika debriefingu pre inšpektorov v sociálnych veciach

Zásady debriefingu pre inšpektorov

1. Krátky (3–10 min.) – aby bol realizovateľný aj v teréne.
2. Stručný a štruktúrovaný – inšpektor nepotrebuje “odplavovať príbeh”, ale identifikovať kľúčové momenty.
3. Bez hodnotenia seba či kolegov – cieľom je pochopiť, nie hľadať vinníka.
4. Zameraný na fakty + prežívanie + následné kroky.
5. Vhodný jednotlivo aj v dvojici/tíme.

Inštrukcia – ako vykonať debriefing (krok za krokom)

KROK 1: Čo sa stalo? (fakty) – 1 minúta

Účel: oddeliť fakty od dojmov a predísť “katastrofizácii”.

Otázky:

- Čo bola hlavná situácia, ktorá sa udiala?
- Ktoré momenty boli najkritickejšie?
- Kto bol prítomný?

Prečo je to dôležité pre inšpektorov:

Inšpekcia často obsahuje veľa detailov, protichodných výpovedí a emócií. Týmto krokom si overíš jasnosť situácie a zabrániš zbytočnému preťaženiu pamäti.

KROK 2: Ako som to prežíval? (emočné spracovanie) – 1–2 minúty

Účel: pomenovať vlastnú reakciu, aby nezačala „pracovať v pozadí“.

Otázky:

- Čo vo mne vzbudilo stres, napätie alebo hnev?
- Ktorá časť stretnutia bola pre mňa najťažšia?
- Čo ma prekvapilo alebo zasiahlo?

Prečo je to dôležité pre inšpektorov:

Mnohí inšpektori sú naučení byť profesionálni a potláčať pocity. To však zvyšuje riziko vyhorenia a sekundárnej traumatizácie. Pomenovanie emócie ju znižuje.

KROK 3: Čo som urobil dobre? – 1 minúta

Účel: stabilizovať vnútorný obraz seba ako odborníka.

Otázky:

- Ktoré kroky som zvládol profesionálne?
- Čo som urobil, čo pomohlo situáciu upokojiť alebo objektívne zhodnotiť?
- Na čo môžem byť hrdý?

Prečo je to dôležité:

Inšpektori často čelia kritike, odporu a konfliktu. Je dôležité denne budovať **odolnosť** a sebauvedomenie vlastnej kompetencie.

KROK 4: Čo by som nabudúce urobil inak? – 1 minúta

Účel: vytvoriť malý, konkrétny krok k zlepšeniu bez sebakritiky.

Otázky:

- Kde bol moment, ktorý by som chcel zvládnuť iným spôsobom?
- Čo by som si prial mať v tej chvíli k dispozícii (kolegu, informáciu, čas)?
- Čo si z tejto lekcie odnesiem?

Prečo je to dôležité:

Pomáha premeniť náročné situácie na rozvojové momenty, nie na zdroj stresu.

KROK 5: Čo potrebujem teraz? – 1 minúta

Účel: uzavrieť situáciu a obnoviť rovnováhu.

Možné potreby:

- krátku prestávku,
- uzemnenie (grounding),
- doujasnenie s kolegom,
- krátky pohyb,

- doplnenie vody,
- plánovanie ďalšieho kroku v pracovnom procese.

Prečo je to dôležité:

Inšpektori často prechádzajú z jednej náročnej aktivity do druhej. Tento krok bráni “nahromadeniu” stresu počas dňa.

Príloha č. 7: Oblasti self-care pre inšpektorov

Self-care má viac rozmerov. Každý z nich je dôležitý pre celkové fungovanie pracovníka.

1. Fyzická starostlivosť

Práca inšpektora si často vyžaduje cestovanie, dlhé sedenie a vysokú mieru koncentrácie.

Čo pomáha:

- pravidelný pohyb (krátke prechádzky, strečing po cestovaní),
- kvalitný spánok (7–8 hodín),
- zdravé stravovanie pri cestovaní,
- pitný režim počas kontrol,
- prestávky medzi dlhými administratívnymi úsekmi.

Prečo je to dôležité?

Fyzická únava sa rýchlo mení na psychickú. Ak telo nemá dostatok energie, znižuje sa pozornosť aj schopnosť riešiť konfliktné situácie.

2. Emocionálna a psychická starostlivosť

Inšpektori často vstupujú do prostredia, kde sú prítomné konflikty, napätie alebo problémy prijímateľov sociálnych služieb.

Odporúčané stratégie:

- vedenie *denníka emócií* (reflexia po kontrole),
- mindfulness techniky (krátke cvičenia, dychové techniky),
- psychohygienické rituály po práci (prechádzka, hudba, ticho),
- jasné oddelenie práce a súkromia (zákaz riešiť pracovné veci po určitej hodine).

Prečo je to dôležité?

Emocionálne vyčerpanie môže viesť k strate empatie, k podráždenosti alebo k neprimeraným reakciám pri výkone inšpekcie.

3. Mentálna starostlivosť

Mentálna únava vzniká preťažením informáciami, potrebou vysokého sústredenia a neustálym rozhodovaním.

Odporúčané aktivity:

- pravidelné vzdelávanie a odborný rast,
- plánovanie pracovného času (time-blocking, prioritizácia),
- minimalizácia multitaskingu,
- rozvoj kritického myslenia a sebauvedomenia.

Prečo je to dôležité?

Inšpektor musí udržať vysokú kvalitu rozhodovania – bez mentálnej regenerácie to nie je možné.

4. Sociálna starostlivosť

Aj keď je profesionálny odstup dôležitý, inšpektor potrebuje sociálnu podporu.

Podporné nástroje:

- kolegiálne konzultácie,
- tímová reflexia po náročných kontrolách,
- kvalitné vzťahy mimo práce,
- rodinné rituály (spoločná večera, čas s blízkymi).

Prečo je to dôležité?

Sociálna opora je jedným z najsilnejších faktorov prevencie vyhorenia.

5. Profesionálna starostlivosť (supervízia)

Supervízia je mimoriadne účinným nástrojom.

Ako pomáha:

- umožňuje spracovať náročné situácie,
- pomáha udržiavať profesionálne hranice,
- podporuje rast a rozvoj kompetencií,
- poskytuje bezpečný priestor na ventiláciu emócií.

Pre inšpektorov je supervízia obzvlášť vhodná, pretože pomáha spracovať objektivizačný tlak a zodpovednosť, ktorú nesú.

Ako si inšpektor môže vytvoriť vlastný self-care plán?

Krok 1: Identifikujte, čo vás najviac zaťažuje

(cestovanie, administratíva, emócie z rozhovorov, časový tlak...)

Krok 2: Vyberte 3 jednoduché aktivity, ktoré môžete robiť každý deň

(príklad: 10 minút tichej chôdze po práci, prestávka po 90 minútach práce, hydratácia)

Krok 3: Vyhodnocujte, čo funguje

Zapíšte si raz týždenne:

- čo znížilo stres,
- čo vám pomohlo lepšie spať,
- kde ste si udržali hranice.

Krok 4: Zaved'te dlhodobé návyky

(šport, supervízia, psychohygienu, plánovanie)

Príloha 8: Sebahodnotiaci dotazník inšpektora v sociálnych veciach

Účel dotazníka:

Dotazník slúži na sebahodnotenie odborných, analytických, komunikačných a osobnostných kompetencií potrebných pre výkon inšpektora v sociálnych veciach. Výsledky pomôžu určiť silné stránky, oblasti na zlepšenie a podpora tvorbu osobného rozvojového plánu.

Pokyny:

Každú položku ohodnot' na škále 1–5:

1 = veľmi slabé, 2 = skôr slabé, 3 = adekvátne, 4 = dobré, 5 = veľmi dobré

I. ODBORNÉ KOMPETENCIE

1. Znalosť legislatívy a predpisov

Ohodnot', do akej miery ovládaš:

1.1 Zákony a súvisiace vykonávacie predpisy.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

1.2 Orientáciu v aktuálnych legislatívnych zmenách a schopnosť ich aplikovať v praxi.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

1.3 Metodiky inšpekcií a hodnotenia

1 — 2 — 3 — 4 — 5

2. Práca so zákonnými povinnosťami poskytovateľov služieb sociálnej starostlivosti

2.1 Porozumenie zákonným povinnostiam poskytovateľov služieb sociálnej starostlivosti.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

2.2 Schopnosť overovať plnenie štandardov v zariadeniach.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

2.3 Schopnosť identifikovať nesúlady medzi praxou dozorovaných subjektov a požiadavkami zákonných noriem.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

3. Práca s dokumentáciou poskytovateľov

3.1 Orientácia v dokumentácii klientov.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

3.2 Schopnosť identifikovať chýbajúce, neúplné alebo nesprávne vedené dokumenty.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

3.3 Schopnosť vyhodnocovať dokumentáciu v kontexte celkovej kvality poskytovanej služby sociálnej starostlivosti.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

II. ANALYTICKÉ A METODICKÉ SCHOPNOSTI

1. Identifikovanie rizík

4.1 Schopnosť rozpoznať rizikové situácie v dozorovaných subjektoch.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

4.2 Posúdenie úrovne ohrozenia prijímateľa služieb.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

4.3 Určenie opatrení na prevenciu rizík.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

2. Hodnotenie kvality poskytovaných služieb

5.1 Schopnosť analyzovať silné stránky služby.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

5.2 Schopnosť identifikovať nedostatky v kvalite poskytovanej služby.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

5.3 Schopnosť posudzovať reálny dopad nedostatkov na prijímateľov.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

3. Tvorba výstupov (záznamov a protokolov)

6.1 Formulácia jasných a presných záverov.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

6.2 Schopnosť písať prehľadné a logicky štruktúrované správy.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

6.3 Schopnosť formulovať odborné závery.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

III. KOMUNIKAČNÉ A MÄKKÉ ZRUČNOSTI

1. Asertívna komunikácia

7.1 Schopnosť komunikovať jasne, vecne a rešpektujúco.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

7.2 Schopnosť ustáť nátlak alebo nesúhlas druhej strany.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

7.3 Schopnosť vyjadriť svoje stanovisko bez agresivity alebo pasivity.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

2. Riešenie konfliktov

8.1 Identifikácia podstaty konfliktu.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

8.2 Schopnosť zachovať profesionálny prístup v záťažovej situácii.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

8.3 Schopnosť facilitovať konštruktívny dialóg medzi stranami.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

3. Prezentácia výsledkov inšpekcie

9.1 Schopnosť jasne odprezentovať zistenia z dozoru poskytovateľovi.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

9.2 Odôvodnenie zistení pomocou faktov a noriem.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

9.3 Schopnosť reagovať na otázky a pripomienky adresátov.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

IV. ETICKÉ A OSOBNOSTNÉ KOMPETENCIE

1. Etické hodnoty

10.1 Dodržiavanie zásad objektivity a nestrannosti.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

10.2 Rešpektovanie dôstojnosti všetkých účastníkov procesu.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

10.3 Miera citlivosti na etické dilemy u pracovníkov dozorovaných subjektov.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

2. Osobnostné predpoklady

11.1 Zodpovednosť pri plnení úloh.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

11.2 Psychická odolnosť voči stresu, tlaku a konfliktom.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

11.3 Schopnosť reflexie – uvedomenie si vlastných reakcií a ich príčin.

1 — 2 — 3 — 4 — 5

V. SUMÁR SEBAHODNOTENIA

Vaše najsilnejšie stránky:

(vypíš 3–5 položiek)

Oblasti, ktoré potrebujú rozvoj:

(vypíš 3–5 položiek)

Návrhy na zlepšenie / vzdelávacie potreby:

-
-
-

VI. Celkové hodnotenie kompetenčného profilu

Vyhodnot' si celok (zakrúžkuj):

1 = výrazná potreba rozvoja

2 = čiastočná potreba rozvoja

3 = primerané kompetencie

4 = nadpriemerné kompetencie

5 = vysoká profesionálna úroveň

Moje celkové sebahodnotenie:

1 — 2 — 3 — 4 — 5

HODNOTIACI HÁROK K SEBAHODNOTIACEMU DOTAZNÍKU

1. Súhrnné skóre podľa oblastí

Vyplň celkové získané body za jednotlivé položky a vypočítaj priemer.

I. Odborné kompetencie

- Počet položiek: **9**
- Maximálny počet bodov: **45**
- Získané body: _____
- Priemer skóre (1-5): _____

II. Analytické a metodické schopnosti

- Počet položiek: **9**
- Maximálny počet bodov: **45**
- Získané body: _____
- Priemer skóre (1-5): _____

III. Komunikačné a mäkké zručnosti

- Počet položiek: **9**
- Maximálny počet bodov: **45**
- Získané body: _____
- Priemer skóre (1-5): _____

IV. Etické a osobnostné kompetencie

- Počet položiek: **6**
- Maximálny počet bodov: **30**
- Získané body: _____
- Priemer skóre (1-5): _____
-

2. Celkové hodnotenie kompetenčného profilu

Súčet všetkých bodov:

Maximálny počet: **165 bodov**

Skutočný počet bodov: _____

Celkové priemerné skóre (1-5):

(súčet všetkých bodov / počet položiek 33)

Výsledok: _____

3. Interpretácia výsledkov

Priemerné skóre

Interpretácia

4.5 – 5.0	Výborná úroveň kompetencií – výrazná profesionálna sila
3.8 – 4.4	Nadpriemerné kompetencie – drobné rezervy
3.0 – 3.7	Priemerná úroveň – stabilný výkon, priestor na rozvoj
2.0 – 2.9	Podpriemerné kompetencie – potrebné ciele vzdelávanie
1.0 – 1.9	Kritická úroveň – nevyhnutná intenzívna podpora a rozvoj