

Cíle v individuálních plánech

Jak se vyhnout chybným přístupům a vidět smysl individuálního plánování

Milena Johnová, David Kocman a Petr Suchý | Software Production 2026

Při práci na revizi Oblastí sociálního začleňování (dále jen OSZ)¹ jsme objevili řadu chybně formulovaných cílů, které ukazují na časté nepochopení smyslu a podstaty individuálního plánování. Ve svém důsledku toto nepochopení vede k přesvědčení, že individuální plánování je jen zbytečná administrativa zdržující personál od užitečné práce. To je samozřejmě problém, vezmeme-li v úvahu, že jde o zákonnou povinnost a důležitou součást sociální práce.

V tomto textu vysvětlujeme nejen chybné přístupy k formulování cílů v individuálním plánování, ale na prvním místě některé klíčové souvislosti a pojmy. Jsme vedeni představou, že to pracovníkům, kteří jsou pověřeni individuálním plánováním, pomůže pochopit význam tohoto procesu a najít cestu, jak jej efektivně používat ve prospěch uživatelů sociálních služeb.

Klíčové pojmy a souvislosti

Individuální plánování

S využitím právního rámce (zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách a prováděcí předpisy) lze individuální plánování definovat jako proces, při němž poskytovatelé sociální služby společně s uživateli plánují průběh poskytování služby s ohledem na jejich osobní cíle, potřeby a schopnosti.

Individuální plánování je **prostředek domluvy poskytovatele a konkrétního uživatele** o tom, k čemu služba bude směřovat a jak bude vypadat. Obsah této domluvy je obvykle zaznamenán do dokumentu zvaného individuální plán.

Individuální plán

Individuální plán je **dokument shrnující domluvu poskytovatele s uživatelem sociální služby** o tom, co se zjistilo o potřebách a osobních preferencích uživatele, oč budou společně usilovat (cíle) a jaké kroky za tím účelem podniknou.

¹ OSZ jsou součástí zpětnovazebného systému zakomponovaného v informačním systému eEquip. Revize OSZ probíhala od podzimu 2025 do února 2026 ve spolupráci s řadou střešních a celorepublikově působících organizací v oblasti sociálních služeb. Více informací zde: <https://info.e-quip.cz/osz>

Charakter individuálních plánů se liší podle charakteru služby. Jednorázové služby typu odborné sociální poradenství nebo nízkoprahové služby poskytované mnohdy na anonymní bázi budou mít individuální plány v podobě jakési miniaturní obsahující záznam o tom, co uživatel služby žádal, a co mu služba na základě společné domluvy poskytla.

Na druhé straně spektra jsou dlouhodobě poskytované sociální služby, kde v důsledku cyklické podoby individuálního plánování bude vznikat série navazujících individuálních plánů, které obvykle obsahují několik cílů a na ně navázaných kroků. V tomto případě lze individuální plány odlišit jeden od druhého, zejména důvodem plánování (např. plán osamostatnění od rodiny nebo úvodní mapování potřeb a preferencí člověka na začátku spolupráce) a dále např. časovým úsekem (např. plán na rok 2026).

Stěžejním výchozím bodem každého individuálního plánování je osobní představa člověka o vlastní budoucnosti, o tom, jak se jeho situace zlepší (jak se vyřeší jeho nepříznivá sociální situace). Podle výše uvedené právní úpravy jde o tzv. „osobní cíl“.

Osobní cíl

Osobní cíl lze považovat za zákonný základ, od kterého se má odvíjet plánování i poskytování sociálních služeb. Na praktické úrovni je to **(zjištěná) představa člověka o tom, čeho chce dosáhnout ve vztahu k řešení své nepříznivé sociální situace – jak si představuje svůj budoucí život.** Pokud uživatel služby není s touto představou sdělit verbálně nebo jinou standardizovanou formou komunikace, je to úkol služby zjistit jeho vůli a preference. Služba v tom případě pozoruje chování uživatele, vede rozhovory s lidmi, kteří jej mají znají a mají rádi, anebo studují záznamy z poskytování služby a další dokumenty, vše s cílem pochopit, jak chce daný člověk žít, co je pro něj z jeho pohledu důležité.

Není úkol uživatele sociální služby sdělovat své osobní cíle. Je nevhodné uživatele služby zatěžovat odbornou terminologií. Služba ale musí zjistit a zaznamenat, oč uživateli služby jde, a návazně s ním musí domluvit, oč usilovat přímým působením služby ve vztahu k jeho nepříznivé sociální situaci. Tím se dostáváme k cílům individuálního plánu, kterým se někdy říká cíle spolupráce.

Cíle (spolupráce) v individuálním plánování

Pojem „cíl spolupráce“ zavedlo MPSV v r. 2008 ve sborníku zaměřeném na implementaci standardů kvality sociálních služeb (Johnová a kol. 2008, s. 79). Cíl spolupráce je **stručný popis dosažitelné změny v situaci člověka** vzniklý ve společném dialogu mezi poskytovatelem a uživatelem služby a ideálně i s jeho blízkými. Zohledňuje přitom osobní cíle (představy) uživatele služby o jeho budoucím životě, jeho potřeby a schopnosti a fakt, že služba má přispívat k řešení nepříznivé sociální situace a posilovat sociální začlenění člověka, resp. pomáhat při předcházení sociálního vyloučení.

Do cíle spolupráce se tedy promítají dva klíčové pohledy: 1) **vůle a preference uživatele služby** (a případně jeho blízkých) a 2) **úkol sociální služby daný právní úpravou**, tj.

účelem sociálních služeb modifikovaným (v případě potřeby) specifickými požadavky zřizovatele služby (viz níže heslo Cíle a poslání služby) a profesními standardy sociální práce.

Účel sociálních služeb a role OSZ v jejich poskytování

V úvodních ustanoveních zákona je definován účel poskytování sociálních služeb jako „**posilování sociálního začleňování**“ a „**ochrana před sociálním vyloučením**“ (§ 2 (2) zákona a § 3 b) zákona o sociálních službách 108/2006 Sb.).

Sociálním začleňováním se zde rozumí proces, který „zajišťuje, že osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené dosáhnou příležitostí a možností, které jim napomáhají plně se zapojit do ekonomického, sociálního a kulturního života společnosti a žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný“ (§ 3 e) zákona 108/2006 Sb.).

Oblasti sociálního začleňování (OSZ) rozčleňují velký koncept sociálního začleňování do **hlavních domén každodenního života**, jako jsou komunikace, vzdělávání, práce, volný čas, zdraví a podobně, v nichž sociální služby řeší nepříznivé sociální situace svých uživatelů. Rozdělení sociálního začleňování do uchopitelných domén zpřehledňuje působení sociálních služeb jako celku i na individuální úrovni a pomáhá pracovníkům uvědomit si účel své práce – vidět souvislost mezi svými intervencemi, cíli a výsledky, které se projeví v životě uživatelů služeb.

Provázanost účelu, cílů a prostředků v individuálním plánování

Východiskem individuálního plánování je představa člověka o vlastní budoucnosti (osobní cíl) korespondující s účelem sociálních služeb, tj. sociálním začleňováním. Tato **vize budoucího života je účelem, tj. důvodem, proč je služba poskytována**. Sociální služba spolu s uživatelem dojedná, jakých změn by v nepříznivé sociální situaci bylo možné dosáhnout pomocí dané sociální služby, aby to člověka přiblížilo k jeho představě a současně to posílilo jeho sociální začlenění. Tyto **identifikované změny v situaci člověka představují cíle**.

Dojednaných cílů lze dosáhnout prostřednictvím kroků – tím, co, kdo a do kdy musí udělat, aby se cíle staly realitou. Naplánované **kroky představují prostředky pro naplnění cílů**, jejichž podstatou je v sociálních službách určitým způsobem uspořádaná pomoc a podpora, ale také to, co se dohodne, že udělají uživatel služby anebo další aktéři. Provázanost účelu, cílů a prostředků k dosažení cílů ilustruje následující obrázek z prostředí železniční dopravy.

Člověk používá vlak za účelem setkání s druhými lidmi – přáteli, rodinou, spolupracovníky atd. To je důvod, proč sedá do vlaku. Vlak a spotřebovaná nafta představují prostředky k tomu, aby lidé byli přepraveni do cíle, v našem případě do Grygova. Cíl je změna, ke

kteří dochází v přímém důsledku použití dopravního prostředku. Výsledkem jsou setkání cestujících s lidmi v cílové stanici. **Železniční doprava odpovídá za vlak, který dojede cíle, nikoli za setkání lidí v cíli.**



Obrázek 1: Provázanost účelu, cílů a prostředků

Strojvůdce, vlak a naftu má železniční doprava pod kontrolou a může proto garantovat výstupy, tj. naplánovaný cíl přepravit určitý počet cestujících z bodu A do bodu B. Dosažení výsledků, kvůli kterým cestující nastoupili do vlaku, ale zaručit nemůže. Sféra vlivu železniční dopravy je omezena na vypravení vlaku, který dojede z Přerova do Grygova. Výsledky závisí na širších okolnostech – někdo mohl ráno zaspát, takže nestihl vlak, nebo lidé, se kterými se pasažéři cestují do Grygova chtěli setkat, si mohli setkání rozmyslet atd.

Podobně je to se sociálním začleňováním, které závisí na tom, jestli např. zaměstnavatel přijme znevýhodněného člověka na pracovní pozici, jestli si uživatel služby udrží dobré duševní zdraví, jestli obec disponuje obecními byty, které může pronajmout člověku ohroženému bezdomovectvím apod. Zaměřovat **cíle a účel může vést k nesplnitelným slibům a připisování nepřiměřeného vlivu služby na celkový výsledek** jak v případě úspěchu, tak i v případě neúspěchu.

Proto si potřebujeme uvědomovat limity svého vlivu. O sociální začleňování usilujeme tím, že prostřednictvím sociální služby realizujeme změny, které vytváří podmínky pro sociální začlenění. **Sociální služba může sociální začlenění výrazně ovlivnit, ale nemá jej plně pod kontrolou**, tj. nemůže z pozice jednoho z dílčích vlivů v životě člověka vyřešit všechny podmínky a zajistit plné a trvalé sociální začlenění.

Problémem je i **zaměřování cílů za prostředky** k jejich dosahování, protože nás to může svést z cesty sociálního začleňování a od představy uživatelů služby o tom, jak chtějí řešit svou nepříznivou sociální situaci. V průměru s železniční dopravou by to znamenalo

bezúčelné křižování vlaků, které zastavují uprostřed polí a lesů, kde se není s kým setkat. Pouhé poskytování služeb bez cíle a účelu nás může zavést na cestu bezděčného posilování sociálního vyloučení.

S odlišením tří klíčových prvků individuálního plánování mohou pomoci tři klíčové otázky:

- Účel je odpovědí na otázku PROČ? **Proč poskytujeme sociální služby?** Protože nám jde o sociální začlenění – očekáváme, že výsledkem našeho úsilí je jeho posílení.
- Cíl je odpovědí na otázku CO? **Co máme změnit?** Potřebujeme změnit podmínky, v nichž člověk žije, aby mohl být začleněn do společnosti. V důsledku našeho úsilí se plánované změny, tj. cíle mění v konkrétní výstupy – např. zprostředkování vhodné terapie, nalezení pracovního místa v místní firmě, posílení sítě sociálních vztahů.
- Prostředky jsou odpovědí na otázku JAK? **Jak dosáhneme naplánovaných cílů (změny)?** Prostředky představují intervence přizpůsobené konkrétním dojednaným cílům – např. hodiny asistence, specifické techniky práce, odborné konzultace apod.

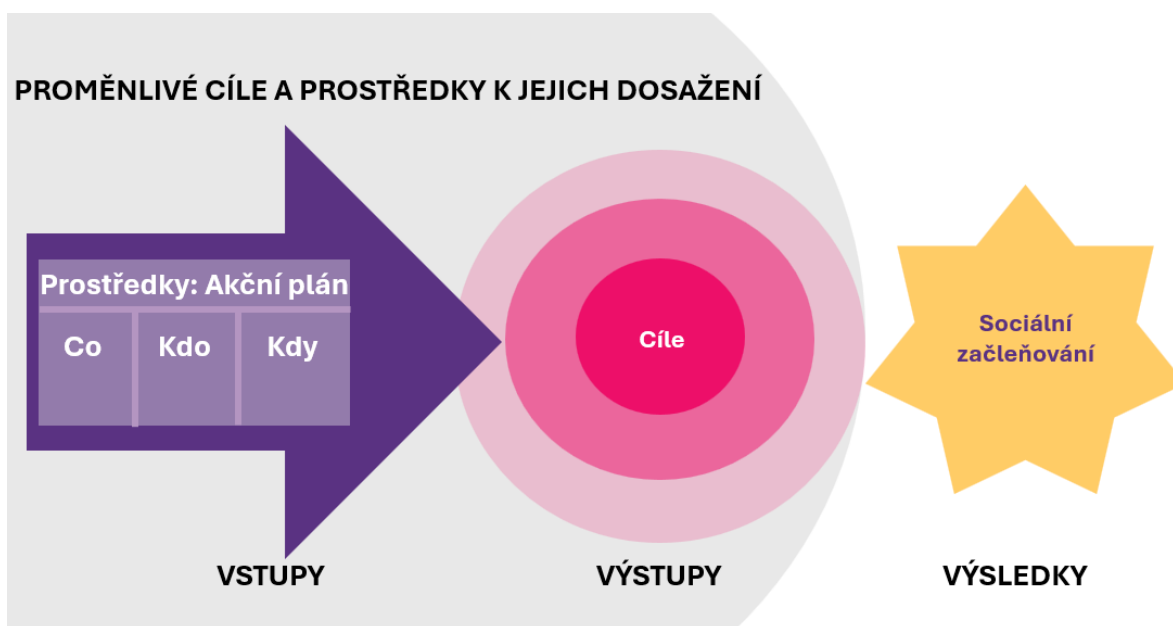
Pro člověka jsou důležité výsledky (oč mi jde) a prostředky (jakou cestou toho dosáhnou). Pokud bude prostředkem řešení něčí situace pomoc ze strany rodiny nebo sousedů, nikdo nebude dojednávat ani vyhodnocovat cíle spolupráce. V případě, že prostředkem, jak člověk dosáhne toho, oč mu jde, bude sociální služba placená z veřejných prostředků a poskytovaná v souladu s profesními standardy sociální práce, vstoupí do života člověka kategorie „cíle“. Je to prvek svým způsobem umělý, v běžném životě často neznělý. Potřebujeme s ním ale pracovat, abychom vymezili sféru vlivu sociální práce a služeb.

Cyklický charakter individuálního plánování

Zákonný účel sociálních služeb představuje hodnotu, na které jsme se jako společnost shodli, že nám na ní záleží. Máme zájem o sociálně soudržnou společnost, kde je místo pro důstojný život každého člověka. **Účel je trvalá hodnota.** Stejně tak na individuální úrovni je na straně uživatele služby účel, pro který využívá sociální službu, hodnotou s dlouhodobým trváním.

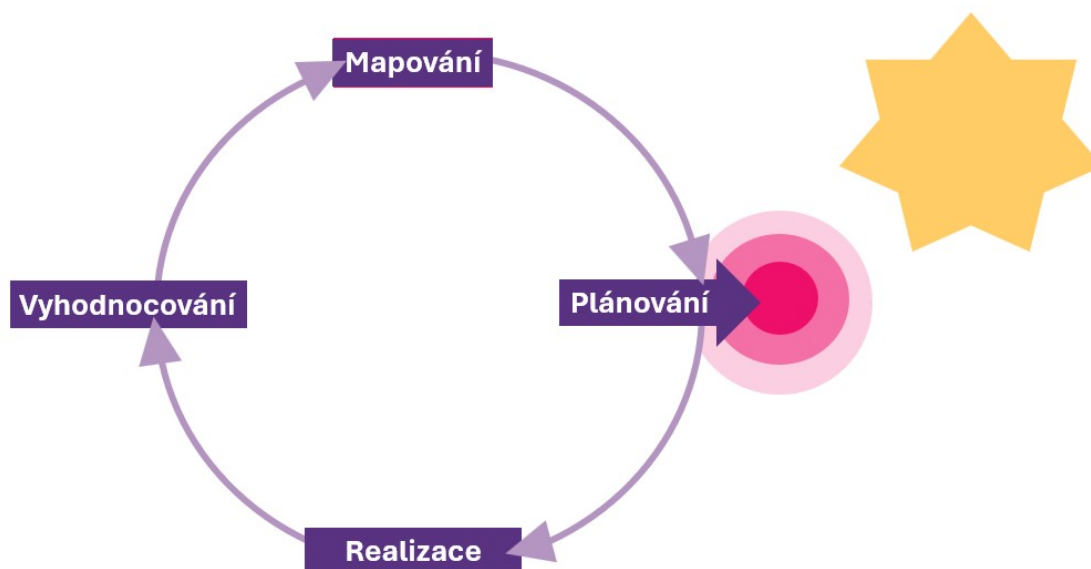
Oproti tomu stojí cíle a k jejich dosažení naplánované kroky, které mají krátkodobější charakter. Cíle měníme v návaznosti na to, jak se mění vnější okolnosti, situace člověka, porozumění situaci apod. Zatímco cíle se mění, hodnoty obvykle zůstávají. **Účel trvá, i když cíle spolupráce se mění.**

S ohledem na trvalost a funkci je proto účel zobrazován v podobě hvězdy Polárky, jejíž poloha na obloze nad námi se téměř nemění, takže stabilně, a navíc téměř přesně ukazuje na sever. Je to orientační bod.



Obrázek 2: Proměnlivé části individuálního plánu a stabilní účel (Upraveno podle Johnová 2026, s. 228)

Cíle měníme v cyklickém procesu individuálního plánování navázaném na obecný cyklus pomáhání, který má čtyři základní fáze: mapování situace, plánování, realizace plánu a vyhodnocování. Každý cyklus přináší aktualizovaný, tj. nový individuální plán s revidovanými (novými) cíli.



Obrázek č. 3: Cyklus pomáhání propojený s individuálním plánováním

Na obrázku č. 3 stojí účel symbolizovaný Polárkou mimo otáčky pomáhajícího cyklu, jehož součástí je individuální plánování. Účel pomáhá neztratit směr, držet kurz sociálního začleňování s respektem k představě uživatele služby o svém vlastním dobrém životě. Připomíná nám, proč jednotlivým lidem poskytujeme sociální služby.

Poslání a cíl služby

Posláním služby je myšleno důvod poskytování sociální služby. Jde o synonymum k pojmu „účel“, který je používán v zákonu o sociálních službách². Cílem služby se míní popis změny, které se služba zavazuje dosahovat svými intervencemi ve prospěch cílové skupiny.

Poslání a cíle služby jsou závazky formulovaný podle kritéria 1a) **„Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována; podle tohoto poslání, cílů a zásad poskytovatel postupuje“**. Jde o **cíl stanovený na úrovni managementu** služby nebo zřizovatele.

Nepříznivá sociální situace

Pojem nepříznivá sociální situace je definován § 3 b) zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách, kde se jím rozumí „oslabení nebo ztráta schopnosti z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby nebo z jiných závažných důvodů řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením“.

V kontextu sociální práce nepříznivá sociální situace **vyjadřuje potřeby podpory, tj. podporu, kterou člověk potřebuje k vyřešení své** (nepříznivé sociální) situace, jež způsobuje jeho sociální vyloučení nebo ohrožuje jeho sociální začlenění.

Chyby při stanovování cílů

Následující problematické formulace cílů v individuálních plánech byly identifikovány při revizi OSZ, které jsou součástí analytického nástroje pro získávání zpětné vazby o účinnosti sociálních služeb (ZIP, **Z**ačleňování a **I**ndividuální **P**lánování). OSZ člení velký koncept sociálního začleňování do menších, přehledných domén. Každá oblast sociálního začleňování představuje téma – doménu, v níž sociální služby poskytují podporu při řešení nepříznivé sociální situace.

Pracovat s doménami znamená více strukturovat uvažování o žádoucích změnách, jejich dopadech do života uživatelů služeb i praktických krocích. Při následném hodnocení cílů

² Původní text Standardů kvality sociálních služeb obsahující požadavek na definování veřejného závazku, tj. proč, co, komu a jak bude organizace poskytovat, je starší než zákon. Zákonodárci netvořili zákon s ohledem na standardy, o nichž bylo až později rozhodnuto, že se stanou přílohou prováděcí vyhlášky, to způsobilo různé duplicity a nesourodost včetně terminologické. Posláním sociální služby podle kritéria 1a) je v obecném smyslu sociální začleňování.

poskytování služeb domény usnadňují analýzu příčin neefektivností a identifikaci opatření.

Revize OSZ začala analýzou toho, jak sociální služby používají nastavené domény se záměrem identifikovat problematicky nastavené domény a upravit je; to se podařilo³. Současně však bylo zjištěno, že poskytovatelé sociálních služeb mají často problém s používáním domén, protože neumí pracovat s cíli. Zařazování cílů individuálních plánů se v mnoha případech jeví jako nesmyslné nebo nemožné, ale problém se nedal odstranit úpravou domény, protože příčina byla v chybném stanovení cíle. Pokud narážíme na problém zařadit cíl do domény OSZ, může to signalizovat některou z následujících chyb:

- Přílišná šíře stanoveného cíle
- Mikro-příběh
- Záměna cíle za kroky (prostředky)
- Záměna cíle za účel
- Čekání na zakázku
- Nekonkrétnost cíle
- Čí je to cíl?
- Využívání služby jako cíl

V následujících kapitolách rozebíráme jednotlivé chybné přístupy.

(Níže uvedené příklady chybně nastavených cílů z důvodu limitovaného rozsahu textu neobsáhnout všechny typy služeb a cílové skupiny.)

Přílišná šíře stanoveného cíle

Jde o situace, kdy stanovený cíl je příliš rozsáhlý, obsahuje řadu řešených témat a je problém zařadit jej k jedné doméně. K takto širokým cílům patří například tyto:

- *Pomoc při hledání bydlení a zaměstnání pro partnera, rodina je finančně stabilní.*
- *Nasměřovat rodiče k získání informací a možností s tématem inkluze, psychická podpora rodičů, vyhodnocování podpory dobrovolnictví*
- *Brát zodpovědnost za své domácí úkoly. Naučit se samostatnosti a docházet na Klub a z Klubu bez doprovodu jeho matky. Naučit se respektovat pracovníka (autoritu). Navazovat kontakt s jinými klienty, aby s nimi mohl trávit čas i mimo Klub.*
- *Cílem spolupráce je posílit u klientky sociální dovednosti, podpořit sebevědomí a přispět k navázání stabilních vztahů s vrstevníky v bezpečném prostředí Klubu.*

Problémem takto široce stanovených cílů je nepřehlednost a nejistota ohledně toho, jak nastavit kroky a priority a jak později vyhodnocovat plnění cíle. Těmto široce stanoveným cílům by pomohlo rozdělení podle domén a zpracování plánu kroků pro každý cíl zvlášť.

³ Revidovaná verze OSZ: <https://info.e-quip.cz/sites/default/files/Oblasti-socialniho-zacleneni-2026.pdf>

Mikro-příběh

Následující příklady představují cíle, které jsou vlastně vyprávěním příběhu, jak sociální pracovnice/pracovník uvažuje o situaci klientů a jejich rodin a o tom, co bude dělat:

- *U chlapce bude rozhodnuto o formě dalšího vzdělávání – speciální škola, základní škola, popř. domácí vzdělávání odpovídající jeho potřebám. Pokud bude vzděláván doma, bude rodina hledat možnost socializace – aktivity, setkávání s vrstevníky.*
- *Možnost otevřít a vykomunikovat náročná témata s ohledem na potřeby a možnosti aktérů v neutrálním prostředí za pomoci prostředníka, což by mohlo snížit zátěž a pomohlo dojít k řešení situace*
- *U Kamila došlo v min. školním roce k zhoršení prospěchu. Bude proto u něho vypracována psychologická a speciálně pedagogická diagnostika v PPP. Pomohu matce a Kamilovi uplatnit závěry z diagnostiky v praxi dom. přípravy.*
- *Ivan sice dochází do dílny jen 1x za týden, ale činnosti, které si již v minulosti osvojil, si pamatuje, nevyhýbá novým, jednodušším výrobkům, nebo činnostem, rád pomůže, co je zrovna třeba důležité pro zhotovení zakázky nebo na dílenský prodej.*

Tyto cíle, přestože jsou velmi obsáhlé, neobsahují jasný popis změn, kterých má být dosaženo pomocí sociální služby. Zaměřují se na kroky, které pracovnice udělá v různých doménách. Pomohlo by rozdělit příběh podle domén, formulovat v každé z nich dosažitelný cíl a návazně stanovit kroky.

Záměna cíle za kroky (prostředky)

Víme, že cíle popisují dosažitelnou změnu, kterou do situace člověka přinese sociální služba realizací specifické intervence. Následující cíle popisují intervence služby nebo úkoly uživatele a jeho blízkých. Je těžké si představit konkrétní doménu OSZ, k níž by bylo možné tyto výroky přiřadit. Jde spíš o rozvoj vztahů nebo komunikace? Proč vůbec děláme terapeutické posouzení rodinné situace? Došlo zde k záměně cílů za kroky (prostředky):

- *Vybarvit kartičky (do 29.5.).*
- *Poradkyně vyhotoví s rodiči profil.*
- *Vytvoření funkční sociální vazby s mentorkou.*
- *Syn bude spolupracovat s poradkyní a rodiči.*
- *Terapeutické assessment rodinné situace.*
- *Aktivizace klientky.*
- *Doprovod při vyzvednutí OP.*

Ve výše uvedených výroky chybí popis změny – k čemu mají jednotlivé intervence nebo splněné úkoly vést. Představa změny zůstala pouze v hlavách účastníků plánování. Drobný krok typu „vybarvit kartičky“ je nejspíš jen kamínkem v mozaice kroků, které je potřeba realizovat za účelem viditelné změny v situaci uživatele služby – změny, k níž nejspíš dojde v řádu měsíců, nikoli dnů, během nichž vybarvíme kartičky.

Pomohlo by uvědomit si, jak vypadá změna, ke které směřujeme nastavenými kroky, a popis této změny formulovat jako cíl příslušející k nějaké doméně OSZ. Ze všech kroků směřujících tomuto cíli pak vytvořit akční plán v podobě seznamu: co, kdo do kdy udělá.

Záměna cíle za účel

Následující výroky jsou jistě pozitivní a jejich naplnění nejspíš posílí sociální začlenění lidí. Může ale sociální služba zaručit realizaci takto stanovených cílů? Přestane chlapečka opravdu bolet břicho? Můžeme zaručit zlepšení školních výsledků? Nemůžeme. Jde o výsledky působení sociální služby, které závisí na řadě jiných faktorů – na uživatelích služby, na přístupu personálu jiných organizací, třeba škol apod. Problém je, že autoři těchto výroků zaměnili cíle za účel:

- *Syn si užívá volný čas s otcem v jasných časech a bez bolestí břicha.*
- *Zlepšení školních výsledků.*
- *Zlepšení chování ve škole a pozornosti při učení.*
- *Míša má v 2. pol. 2022 zlepšené známky z Čj, M a Př o stupeň.*
- *Emma není často nemocná.*

Nejčastějším důvodem tohoto problému je použití osobního cíle, přání, se kterým přichází uživatel služby, jako cíle individuálního plánu. Může to být snahou dostat požadavkům zákona vycházet při poskytování služeb z „osobního cíle“. Nejspíš to jsou rodiče nebo student, kdo přichází s tím, že by chtěli zlepšit školní výsledky. Může to být také nějaká instituce jako soud nebo OSPOD, který požaduje plnění povinné školní docházky, zlepšení chování apod.

Sociální služba potřebuje identifikovat změnu ve směru naplnění tohoto typu požadavku, která je dosažitelná realizací intervencí a úkolů těch, kdo se účastní plánovacího setkání, a současně přispěje k dosažení žádoucího výsledku. Zlepšení školních výsledků lze dosáhnout zajištěním pravidelného doučování, stres dítěte lze snížit dobrou domluvou o péči mezi bývalými partnery, zlepšení pozornosti lze dosáhnout např. zajištěním psychoterapie.

Čekání na „zakázku“

Dalším typem cílů, které nelze přiřadit k jakékoli doméně OSZ, je úkol zadávaný uživateli služeb – najít svou zakázku nebo svůj cíl, aby na tom pak společně se službou pracovali. Takto formulované cíle ukazují na dva typy problémů. 1) Služba je bezradná, neví, co má dělat, že má úkoly stanovené právní úpravou a odbornými kompetencemi; čeká na zadání od uživatele. 2) Služba nechápe, že osobní cíl, často nevhodně zastupovaný pojmem „zakázka“, není pomyslná třešnička na dortu, určená pro inspekci kvality, ale základ toho, jak uživatel jejich službu využívá.

Následující příklady cílů ukazují, jak služby přehazují na uživatele svůj vlastní úkol zjistit osobní cíle a individuální potřeby:

- *Sekundární klient – zatím bez zakázky.*
- *Zmapovat, zda má paní Poláková na službu další zakázku nebo budeme směřovat k ukončení služby.*
- *Ujasnit si a konkretizovat svoji zakázku.*
- *Smysluplné trávení volného času a poznávání NZDM-nalezení nové zakázky.*
- *Poznávání Klubu, nalezení nové zakázky a nalezení nových kamarádů.*
- *Adaptace na pracovníky a hledání konkrétního cíle.*
- *Výkony bez cíle IP.*

Jestliže člověk začne využívat sociální službu, vždy se to musí odehrávat za nějakým účelem, a to i v situaci, kdy služba je poskytována bez výslovné žádosti člověka – např. rozhodnutím soudu nebo z iniciativy rodiny u lidí, kteří nekomunikují verbálně. Účel je dán záměrem uživatele anebo zákonnou povinností poskytovatele. Poskytovatel si navíc musí stanovit cíle poskytování své konkrétní služby (viz kritérium 1a Standardů kvality sociálních služeb v příloze vyhlášky 505/2006 Sb.). Navíc jsou tu odborné kompetence sociálních pracovníků, o které se lze opřít. V sociální službě z principu nemůže nastat situace, kdy pracovníci neví, co mají dělat, a čekají, s čím přijde uživatel. Čekat na to, že uživatel služby přijde s hotovou zakázkou je rezignací na sociální práci.

Výše uvedené příklady ukazují, že v některých případech existuje jasná představa o změnách, k nimž má vést poskytování služby – najít nové kamarády nebo smysluplně trávit volný čas jsou velké věci, na kterých je záhodno začít hned pracovat. Není potřeba hledat další třešničky na dort.

Tam, kde uživatel služby nepřijde sám s něčím specifickým, se na začátku spolupráce opřeme o cíle vlastní služby definované podle kritéria 1a) a budeme mapovat individuální potřeby uživatelů služby, abychom s nimi mohli pracovat při přehodnocení individuálního plánu.

Nekonkrétnost cíle

Řada cílů vykazuje takovou míru obecnosti, že to neumožňuje vyhodnotit, zda či nakolik služba postupuje směrem k cílovému stavu. Následující ukázky jsou spíše hesly, která zřejmě mají připomínat, co služba řešila na setkání s uživatelem, rozhodně ale není jasné, jak má vypadat změna, o kterou společně usilují.

- *Akce v divadle.*
- *Diagnostika.*
- *Spokojenost.*
- *Zdraví a bezpečnost.*
- *Výchovné poradenství.*
- *Aklimatizační období.*
- *Aktovka.*
- *Kontakt na pečovatelský dům.*

Výše uvedené výroky je potřeba vnímat buď jako nedostatečně formulované kroky (např. Diagnostika nebo Akce v divadle), které patří do akčního plánu, tj. co, kdo a do kdy udělá pro naplnění cíle, přičemž cíl je potřeba formulovat – např. Zajistit péči v SPC pro děti s postižením intelektu, resp. Posílit zapojení do místních kulturních aktivit.

V jiných případech se zdá, že výroky spíše ukazují na účel poskytování služby – očekávání uživatele služby, jaké změny nastanou v jeho životě. Např. uživatel služby by chtěl být spokojenější v životě a je na službě, aby společně s ním přišla na to, čeho lze s využitím služby dosáhnout – zajistit psychoterapii anebo třeba posílit sociální vazby vytvořením příležitostí pro nalezení přátel.

Čí je to cíl?

U některých služeb, které jsou poskytovány rodinám s dětmi, přináší formulace cílů nejistotu, o čí cíl se jedná. Mohlo by jít o cíl dítěte, stejně jako o cíl rodiče. V obou případech ale dochází k záměně za cíle za výsledek, za který služba stěží může nést odpovědnost:

- *Syn bude správně držet tužku a zvládne jednoduchá grafomotorická cvičení.*
- *Syn bude umět poznat čísla a napočítat do 10.*
- *Dcera bude mluvit v jednoduchých větách.*
- *Dcera bude umět používat a pochopí význam sloves.*
- *Dcera bude pravidelně navštěvovat školu, zlepšení školního prospěchu.*

Vzhledem k tomu, že školní úspěšnost v uvedených případech řeší rodiče zřejmě ve spolupráci s nějakým poradenským pracovištěm, bude řešením koncipovat tyto cíle v doméně rodičovských kompetencí. Podstatou takto koncipovaných cílů bude, že rodič vytvoří nebo se neučí vytvářet prostředí, které dětem pomůže zvládnout domácí přípravu i školní vyučování. Nepůjde tedy o cíl (a odpovědnost) dítěte ale pečující osoby.

Využívání služby jako cíl

Podstatou následujících cílů je využívání sociální služby. Tyto cíle bude těžké přiřadit k jakékoli doméně sociálního začleňování, protože využívání sociální služby samo o sobě nevede k sociálnímu začleňování. Jde o specifický způsob záměny cíle za prostředky:

- *Anička umí využívat službu dle svých potřeb.*
- *Budu pravidelně docházet na schůzky do poradny.*
- *Milan navštěvuje komunitní centrum 1x za měsíc.*
- *Katka poznává nové prostředí a seznamuje se s kolektivem a činnostmi v denním stacionáři.*
- *Bertík umí využívat službu Klubu dle svých potřeb.*
- *Asistence při nakupování.*

Řešením je použít pro nastavení cíle individuálního plánu cíle služby podle kritéria 1a) Standardů a to, s čím k nám přišel daný uživatel služby. Postupným mapováním

individuálních potřeb a osobní představy uživatele služeb můžeme dojít ke specifitějším cílům spolupráce.

Jak na to v praxi – příklad

Formulování cílů a zařazování do oblastí sociálního začleňování

Přijde sociální pracovnice za klientem a řekne mu: „Pane Vomáčko, co víc bychom pro Vás mohli udělat, abyste se cítil dobře?“ Pan Vomáčka odpoví: „Zůstat v psychické pohodě a zachovat si schopnosti částečné sebeobsluhy.“ Toto je osobní cíl – přání klienta, jeho představa o dobrém budoucím životě, o výsledku poskytování služby.

Sociální pracovnice představu p. Vomáčky rozdělí na dvě části – témata:

- 1) Psychická pohoda
- 2) Zachování sebeobsluhy

Pak začne zjišťovat, co přinese panu Vomáčkovi psychickou pohodu, co si představuje pod pojmem sebeobsluha a jak to z pohledu pana Vomáčky má vypadat v blízké budoucnosti, jak to je teď a jak se to má změnit/co se má udržet. Z jejich debaty vyvstanou cíle – např. tyto:

- 1) **Pan Vomáčka bude mít možnost chodit každou neděli na bohoslužbu do místní kaple.**

Kroky budou:

- a) Zjistit pro p. Vomáčku časy bohoslužby.
- b) Sehnat pro pana Vomáčku někoho, kdo mu pomůže dojít do kaple.

Zařazení do oblastí sociálního zařazení (OSZ):

Řadíme do OSZ 7.2 (Člověk se stará o své fyzické a duševní zdraví ...), protože pro p. Vomáčku je bohoslužba prostředek udržení duševní rovnováhy.

Kdyby chtěl chodit do kaple primárně např. protože se chce zapojit do místní komunity, bude se cíl řadit do OSZ 2.1 (Člověk využívá různé služby a místa v sousedství, kde žije ...)

Kdyby hledal příležitost k dobrovolničení, pak by to byla OSZ 3.2 (Člověk se podílí na veřejných záležitostech).

- 2) **Pan Vomáčka začne pravidelně cvičit chůzi.**

Kroky budou:

- a) Sehnat vhodné chodítko.
- b) zajistit kompetentní pracovníci, která bude p. Vomáčku doprovázet.
- c) Udělat harmonogram – časy, kdy bude cvičení probíhat.

Zařazení do oblastí sociálního zařazení (OSZ):

Řadíme do OSZ 7.2 (Člověk se stará o své fyzické a duševní zdraví ...), protože jde aktivitu, kterou bude provádět pan Vomáčka.

OSZ 10.2 (Člověk je přiměřeně kalendářnímu věku v každodenním životě soběstačný...) se moc nehodí, protože panu Vomáčkovi jde jen o zachování fyzické kondice nikoli samostatného života ve své domácnosti.

Literatura

JOHNOVÁ, Milena; HAICL, Martin; KLÍMA, Petr; CHÁBOVÁ, Aurélie; BROŽOVÁ, Eva. Individuální plánování. In: MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele: Výstupy z tematických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb.* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008, s. 76–96.

JOHNOVÁ, Milena. Plánování zaměřené na člověka v sociální práci a službách. Portál. 2026.