

Univerzita Hradec Králové

Filozofická fakulta

Diplomová práce

2020

Josef Novotný

Univerzita Hradec Králové

Filozofická fakulta

Ústav sociální práce

**Organizační kultura poskytovatele sociálních služeb – případová
studie organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou**

Diplomová práce

Autor:	Josef Novotný
Studijní program: N6731	Sociální politika a sociální práce
Studijní obor:	Sociální práce
Forma studia:	kombinovaná

Vedoucí práce:	PhDr. Martin Smutek, Ph.D.
----------------	----------------------------

Hradec Králové, 2020



Zadání diplomové práce

Autor: Mgr. Josef Novotný, Ph.D.

Studium: U18037

Studijní program: N6731 Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

Název diplomové práce: **Organizační kultura poskytovatele sociálních služeb - případová studie organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou**

Název diplomové práce AJ: Organizational culture of social service provider - case study of the Home for the elderly in Rokytnice nad Jizerou

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Stručný obsah, popis tématu, zvolených metod: Diplomová práce bude zaměřena na fenomén organizační kultury v kontextu organizace poskytovatele sociálních služeb. V teoretické části bude blíže definován pojem organizační kultura a popsány podstatné teoretické konsekvence, které může organizační kultura mít ve vztahu ke kvalitě poskytovaných služeb. Cílem výzkumné části bude realizace případové studie organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou. Smyslem této studie bude identifikace a následná deskripce organizační kultury tohoto zařízení v detailních aspektech. Rozbor organizační kultury poslouží především ve vztahu k potencionálnímu rozvoji kvality poskytovaných služeb. Zvolené metody a techniky: Využita bude strategie kvalitativního výzkumného přístupu. Hlavními technikami sběru dat budou: polostrukturovaný rozhovor a analýza dokumentů.

GEERTZ, Clifford. Interpretace kultur: vybrané eseje. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-85850-89-3. HAVRDOVÁ, Zuzana. Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-15-9. HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9. MUSIL, Libor. Ráda bych Vám pomohla, ale--: dilemata práce s klienty v organizacích. Brno: Marek Zeman, 2004. ISBN 80-903070-1-9.

Garantující pracoviště: Ústav sociální práce,
Filozofická fakulta

Vedoucí práce: PhDr. Martin Smutek, Ph.D.

Oponent: doc. JUDr. Olga Sovová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 29.6.2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a uvedl jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Rokytnici nad Jizerou dne 6. 4. 2020

Podpis autora

.....

Poděkování

Děkuji PhDr. Martinu Smutkovi, Ph.D., za jeho odborné vedení a vstřícnost. Poděkování patří rovněž vedení a pracovníkům organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou, a to za jejich ochotnou součinnost při realizaci výzkumu.

Anotace

NOVOTNÝ, Josef. *Organizační kultura poskytovatele sociálních služeb – případová studie organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou*. Hradec Králové, 2020. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, Filozofická fakulta, Ústav sociální práce. Vedoucí práce Martin Smutek.

Diplomová práce je zaměřena na fenomén organizační kultury v oblasti poskytování sociálních služeb. Teoretickým základem této práce je postmoderní pojetí organizační kultury v módu „být“ či „dělat“. V práci jsou uvedeny stěžejní definice předmětného pojmu „organizační kultura“ a rovněž pojmů, ze kterých lingvisticky vychází, tedy pojmů „organizace“ a „kultura“. Pojednáno je rovněž o širších kulturních polích, kterými je organizační kultura značně ovlivňována. V tomto případě o oborové kultuře sociálních služeb. Objektem realizovaného výzkumu je organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou. Kvalitativní případová studie organizační kultury v této organizaci odhaluje deset zde nejfrekventovaněji řešených kulturních elementů. Charakter těchto kulturních elementů je popsán na základě výpovědí přímých aktérů, a proto výzkum vychází především z emické perspektivy.

Klíčová slova: organizační kultura, organizace, kultura, oborová kultura sociálních služeb, sociální služby, Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou

Annotation

NOVOTNÝ, Josef. *Organizational culture of social service provider - case study of the organization of the Home for the elderly in Rokytnice nad Jizerou*. Hradec Králové, 2020. Master Thesis. University of Hradec Králové, Faculty of Philosophy, Department of Social Work. Thesis supervisor Martin Smutek.

The thesis is focused on the phenomenon of organizational culture in the field of social services. The theoretical basis of this work is a postmodern concept of organizational culture in the “to be” or “to do” mode. The main definitions of the term "organizational culture" are presented in the thesis. There are also definitions of terms on which the concept of organizational culture is linguistically based, ie the terms "organization" and "culture". It also deals with the broader cultural fields, by which the organizational culture is significantly influenced. In this case, the branch culture of social services. The object of the realized research is the organization of Home for the elderly in Rokytnice nad Jizerou. A qualitative case study of organizational culture in this organization reveals the ten most frequently solved cultural elements here. The character of these cultural elements is described on the basis of testimonies of direct actors and therefore the research is based primarily on an emic perspective.

Keywords: organizational culture, organization, culture, culture of social services, social services, Home for the elderly in Rokytnice nad Jizerou

Úvod	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 Vymezení pojmů	12
1.1 Pojem „organizace“	12
1.1.1 Organizace jako „mechanismus či stroj“	14
1.1.2 Organizace jako „živý organismus“	16
1.1.3 Organizace jako „svébytná kultura“	18
1.2 Kultura	18
1.3 Organizační kultura	21
1.3.1 Definice pojmu organizační kultura	23
1.3.2 Moderní vs. postmoderní chápání pojmu organizační kultura	24
1.3.3 Organizační kultura v módu „být“ vs. organizační kultura v módu „dělat“ ..	26
2 Oborová kultura sociálních služeb v České republice	29
2.1 Historický exkurz do vývoje sociálních služeb na území dnešní ČR.....	29
2.2 Kultura tzv. pomáhající profese.....	33
2.2.1 Altruismus	34
2.2.2 Empatie.....	35
2.2.3 Profesionalita	37
3 Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou	39
3.1 Historický exkurz a vývoj k současnému stavu	39
3.2 Organizací poskytované sociální služby.....	40
3.3 Organizační struktura	44
EMPIRICKÁ ČÁST.....	47
4 Metody výzkumu	47
4.1 Výzkumný přístup	47
4.2 Výzkumný cíl a stanovení hlavních výzkumných otázek	48
4.3 Postup v realizaci výzkumu, techniky sběru dat a metody jejich analyzování.....	50
4.3.1 První fáze výzkumu – zúčastněné pozorování	51

4.3.2 Druhá fáze výzkumu – polostrukturované rozhovory	53
5 Výsledky výzkumu.....	56
5.1 Vnější reference	57
5.2 Optimální přístup ke klientům	59
5.3 Aktivizační činnosti	63
5.4 Přístup k problémovému klientovi	67
5.5 Byrokracie a administrativní zátěž	71
5.6 Pojetí kolegiality	74
5.7 Nastavení přenosu informací v rámci organizace.....	78
5.8 Management	83
5.9 Motivace	86
5.10 Vzdělávání a supervize	89
Závěr:.....	94
Seznam použité literatury:.....	97
Seznam obrázků.....	102
Seznam příloh	102
Příloha A – Přepis rozhovoru s paní V.....	I

Seznam použitých zkratek

APSS - Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, z. s.

ČALS - Česká alzheimerovská společnost, o. p. s

DD - Domov důchodců

DS - Domov pro seniory

DZR - Domov se zvláštním režimem

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí

PSS - Pracovník v sociálních službách

UHK - Univerzita Hradec Králové

Úvod

Současná doba přináší pro lidstvo mnoho výzev. Některé představují možnost udělat v našem vývoji krok vpřed, a celkově tak zlepšit kvalitu našeho budoucího života, jiné naopak představují nutnosti řešení pomalu sílících problémů, jejichž ignorace by mohla být pro naši budoucnost fatální. Jaké problémy budou souviset s fenoménem stárnutí populace, pravděpodobně nelze dnes přesně dohlédnout, zejména proto, že scénáře budoucnosti tvoříme dnes. Máme tedy mnohé ve svých rukou, a to, co se pro budoucnost jeví jako fatální či přinejmenším problematické, může mít nakonec celkem hladký průběh. Podmínkou je včasná reflexe problému a následné provedení účelných intervencí.

Jednou z oblastí, nad kterou visí v souvislosti s fenoménem stárnutí populace mnoho otazníků, je oblast sociálních služeb, zejména těch určených seniorům. Mluví se o nutnosti navyšování kapacit pobytových služeb, zvyšování jejich materiálně technického standardu, zlepšování kvality péče, ale i o nutnosti existence funkčních sítí zabezpečujících návaznost jednotlivých druhů služeb. Nicméně z druhé strany je obecně známo, že s financováním sociálních služeb jsou každoročně potíže, že současné kapacity zejména pobytových služeb jsou v některých oblastech evidentně nedostačující, trpí personálním deficitem, narůstá jejich administrativa atd., a to vše v době, kdy předpokládaná kulminace trendu stárnutí populace je cca 30–40 let před námi. Jak se vyhnout černým scénářům let budoucích je dozajista velice složitou otázkou. Nepříjemné je, že bez agilní a prozíravé sociální politiky zahájené nejlépe včera existuje nemalá pravděpodobnost, že budoucnost v tomto ohledu nebude nutně lepší než dnešek.

Ponechme ale stranou politickou složitost nastíněného problému, protože ambicí této práce je něco jiného. Tato práce chce nahlédnout na případ konkrétní organizace, která poskytuje pobytové sociální služby pro seniory a která se rovněž bude muset s výše uvedenými výzvami v průběhu času vypořádávat. Pochopitelně každá organizace tohoto druhu je na politice závislá, dokonce samotná existence většiny takovýchto organizací je politicky podmíněna. To, co však organizace může sama pro svůj rozvoj udělat, aby mohla i v budoucnu plnit své poslání, je zaměřit se na svůj vlastní rozvoj. Jednoduše nezůstat v bodě nula a pokoušet se průběžně a pružně rozvíjet svoji kvalitu. Jedná se především o kvalitu poskytovaných služeb, ale aby mohly být tyto služby poskytovány

kvalitně, a to lidmi v dlouhodobě zdravém psychosomatickém stavu, je nutné organizaci rozvíjet také jako kvalitní zaměstnanecké prostředí. Pro pozitivní rozvoj organizace je však důležité nejprve poznat sama sebe, tedy pochopit, kde leží silné stránky a v čem spočívají ty slabší. Klíčem k tomuto poznání může být tzv. organizační kultura, která je předmětem této případové studie. Objektem této studie je Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou, příspěvková organizace.

Na organizační kulturu bude v rámci této práce nahlíženo skrze postmoderní, sociálně konstruktivistické pojetí, které chápe organizační kulturu jako „specifický způsob dělání věcí v organizaci“. Na rozdíl od modernistického pojetí, které chápe organizační kulturu jako něco velmi stálého („co organizace má“), je postmodernistické pojetí zaměřeno spíše na to, co se v organizaci dělá a jak je to v kontextu daného času vnímáno jejími aktéry. Postmoderní pojetí tedy předpokládá vyšší proměnlivost v čase. Výchozí pro zkoumání takto pojaté organizační kultury je její emická perspektiva.

Tato diplomová práce přiblíží ve své teoretické části čtenáři pojmy kultura, organizace a organizační kultura. Dále se autor pokusí objasnit tzv. oborovou kulturu bytových sociálních služeb, a to za pomoci historického exkurzu do jejich vývoje a nahlédnutím na charakteristiku tzv. pomáhající profese. V poslední kapitole teoretické části je představena zkoumaná organizace, tedy Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou. V empirické části je popsána metodika provedeného výzkumu a interpretovány jeho závěry.

Cílem prováděného výzkumu je přinést popis organizační kultury Domova důchodců Rokytnice nad Jizerou, a to skrze odpovědi na tři hlavní výzkumné otázky: 1) Co se v organizaci dělá/děje?; 2) Jak se to dělá/děje?; 3) Dělá se to správně? Závěry této práce mohou být využitelné pro management, ale i pro samotné zaměstnance této organizace. Práce by měla napomoci zejména lepší reflexi stavu současného fungování a nastínit tak, které negativní aspekty organizační kultury bude třeba změnit a o které pozitivní aspekty naopak pečovat a stavět na nich v dalším rozvoji organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení pojmů

Ústředním pojmem práce je „organizační kultura“, jak ostatně vyplývá již ze samotného názvu. Hledání významu tohoto pojmu není úlohou jednoduchou, neboť „organizační kultura“ je pojmem, který má mnoho různých definic a je ve své podstatě velice abstraktní. Pokud je však úlohou této práce organizační kulturu zkoumat, je nutné se o vymezení tohoto pojmu pokusit alespoň do té míry, aby bylo obhajitelné, že následný empirický výzkum se zabývá tím, co pojem organizační kultura ve svém definičním rámci skutečně zahrnuje.

To by nemělo být příliš složitou úlohou. Pokud by totiž autor této práce měl jednoduše syntetizovat všechny dosud přečtené definice pojmu „organizační kultura“, stačilo by konstatovat, že jde o vše, co v organizaci je, co organizace má, co se v organizaci děje, jak se v organizaci mluví, myslí, cítí, jak se organizace jeví navenek. To vše se děje jak skrze viditelné, tak skrze neviditelné jevy a rovněž jak skrze uvědomované, tak skrze neuvědomované dění, chování, myšlení či cítění. Z pohledu výzkumníka lze tedy projev organizační kultury vidět, slyšet a cítit téměř ve všem, na co ve zkoumané organizaci zaměří svoji pozornost. Proto je naprosto klíčové právě to, na co se nakonec výzkumník zaměří, v čem a proč bude organizační kulturu hledat.

Aby však nebyla tato kapitola odbyta pouze výše uvedeným odstavcem o všeobjímajícím významu pojmu organizační kultura, nechť je následně učiněn detailnější definiční rozbor tohoto sousloví, který bude jistě nápomocen k jeho bližšímu významovému pochopení a následnému čitelnému výzkumnému uchopení.

1.1 Pojem „organizace“

Pojem organizace lze chápat ve dvojitým smyslu slova. Může se jednat o organizaci jako označení procesu, při němž se projevuje snaha o koordinované a harmonizované propojení činností (úkolů) jednotlivců vedoucí k dosažení společného cíle, tedy o něco, co lze výstižněji označit pojmem „organizování“. V této případové studii bude ale nadále pojem organizace používán ve svém druhém významu, a sice jako označení pro formální skupinu lidí se společnými cíli. Takto pojatá organizace je chápána jako systém, který se

vyznačuje vnitřní strukturou (formální a neformální vazby/struktury) a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury (Tureckiová, 2004). Dle míry pevnosti a zřetelnosti stanovené struktury a hierarchie se dále rozlišují organizace neformální a formální.

Neformální organizaci charakterizují především její vnitřní vztahy, případně i vztahy s okolím, které vznikají bez ohledu na formální pravidla a struktury. Jsou tedy výsledkem neformálních autorit, struktur a pravidel chování. Rovněž jsou důsledkem neformální spolupráce a komunikace mezi lidmi, jejich vzájemných sympatií a podobných zájmů (Tureckiová, 2004).

Naopak formální organizaci definuje Keller jako: „ (...) *uměle ustanovený sociální útvar vybavený formalizovanými procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů. Jakmile jsou takové formální struktury v určité oblasti lidské činnosti ustaveny, dochází v nich k rozvoji procesů, které je modifikují. Některé z těchto procesů podporují strnulost a brání adaptaci organizace na měnící se podmínky, jiné naopak představují způsoby přizpůsobení se novým situacím, podporují účinnost organizace*“ (1996, s. 13).

K této definici je nutné dodat, že i v rámci formální organizace se mohou vytvářet a zpravidla také vytvářejí tzv. neformální struktury. Pod pojem neformální struktura lze zahrnout veškeré osobní vztahy, vazby a interakce lidí v organizaci, které vznikají přirozeně, neformálně nebo neoficiálně. Odehrávají se přirozeným způsobem mimo stanovený rámec formální organizační struktury. Tato struktura vzniká především na základě vztahů mezi konkrétními lidmi, na platformě vzájemných sympatií nebo na základě tzv. přirozené autority některých členů dané organizace. Avšak konstelace neformální struktury nevzniká pouze na ryze pozitivních vztazích či pozitivních lidských vlastnostech, jejím významným tvůrčím aspektem mohou být i jevy ve své podstatě patologické či přinejmenším neetické, jako je například vydírání, účelové sexuální vztahy či jakákoliv forma zneužívání (managementmania.com).

Pro lepší pochopení toho, čím formální organizace skutečně je, nejlépe poslouží využití tří metafor, které jsou k tomuto v odborné literatuře nejčastěji užívány. Klasická teorie organizace charakterizuje formální organizaci metaforou mechanismu či stroje. Hlavními představiteli této teorie byli na přelomu 19. a 20. století Max Weber, Frederick

Winslow Taylor, Henri Fayol a později také Talcott Parsons. Ve třicátých letech 19. století se v souvislosti s rozvojem psychologie, ale také hospodářské krize začala rozvíjet škola tzv. human relations, která začala klást důraz na mezilidské vztahy, čímž byl pohled na organizaci skrze metaforu stroje značně změkčován (polidštěn). V padesátých letech 20. století poté s rozvojem systémových a ekologických přístupů přichází nový pohled na organizaci skrze metaforu „organizace jako živý organismus“. Třetí metaforou je „organizace jako svébytná kultura“, skrze niž bude na organizaci nahlíženo v rámci této případové studie. Tato metafora vychází z fenomenologické filozofie a staví zejména na individuálních interpretacích smyslu organizačního dění.

1.1.1 Organizace jako „mechanismus či stroj“

Tato metafora vychází plně z epistemologie pozitivismu. Předpokládá se, že organizace je objektem, který lze uchopit a popsat na základě určitých pravidel a algoritmů. Základní princip této metafory spočívá v představě, že pokud je správně poskládána z hlediska specializace a je zde nastavena odpovídající formální hierarchie, musí nutně fungovat jako mechanicky optimálně seřízený stroj. Hlavním cílem tohoto stroje je pochopitelně co největší produktivita a efektivita. Na člověka je z této perspektivy nahlíženo jako na „homo economicus“. Je považován za plně racionální element, jehož hlavním motivem je finanční odměna za to, že je dobře fungující součástí stroje. Člověk je chápán jako bytost tvrdě pracující pod vlivem morálního a ekonomického imperativu „dobrého života“ (Hughes, Wearing, 2007, s. 33).

Základní charakteristiky takto pojaté organizace jsou:

- jasně definovaná struktura a hierarchie;
- jasně definované pravomoci a odpovědnosti pro každou pozici;
- kodifikovaná pravidla, na kterých stojí chod celé organizace;
- každý zaměstnanec ví, komu se zodpovídá za odvedenou práci – ví, koho příkazy má plnit;
- důležitá rozhodnutí, události, data o produktivitě, ekonomické a jiné administrativní záležitosti jsou dle předepsaných pravidel důsledně zaznamenávány a archivovány;

- pravidla jsou neosobní a musí se jimi řídit všichni zaměstnanci (Weber, 1947, s. 328–337);
- lidé jsou považováni za funkční jednotky, které vykonávají povětšinou pouze jednoduché jasně vymezené specializované úkony – jsou vzájemně zaměnitelní a snadno nahraditelní;
- efektivita celé organizace, ale i jednotlivých funkčních jednotek by měla být snadno měřitelná (Havrdová a kol., 2011, s. 23).

Tato metafora doznala později velké kritiky, a to zejména v souvislosti s rozvojem již zmíněné školy human relations. Hlavní kritika směřovala zejména k tomu, že klasická teorie příliš nereflektovala význam neformálních struktur v organizaci, jejichž existence často naprosto mění funkci formalizovaných struktur. Dále například Merton upozorňuje na fakt, že deklarované cíle organizace pracovníci často neplní, neboť sledují cíle odlišné, partikulární. Navíc mají organizace i jako celek často zcela jiné cíle, než ty, které manifestují navenek, cíle tzv. latentní. Vyhlášené cíle mají činnost organizace mnohdy pouze odůvodnit a fungují jako pouhá zástěrka pro cíle naprosto jiné. Jedná se o tzv. přemístění cílů (Merton, 2007).

Ačkoliv by se mohlo zdát, že tento model pohledu na organizaci je dnes již překonán, není tomu tak. Sjednocení struktury a fungování organizace do souladu s jejími cíli je klíčové i v současném managementu. Nad to je však třeba brát ohled i na další faktory. Tato metafora tedy zůstává i nadále pro různé organizace více či méně platnou, avšak je ji třeba brát spíše jako určitou výseč faktorů, na kterých lze funkci organizace sledovat a následně ovlivňovat. Na paměti je ale třeba mít, že proměnných existuje více.

V sociálních službách se téma fungování na základě stanoveného cíle a poslání upravuje ze zákona již ve standardech kvality sociální služby. Na to musí poté management reagovat personálním složením, hierarchií a strategií rozvoje zaměstnanců. Již to tedy vypovídá o tom, že i v této oblasti lze aspekty metafory stroje zřetelně sledovat. Havrdová a kol. k tomu uvádějí: *„V sociálních službách se lze analogicky k metafoře stroje v současné době setkat s naivně realistickým přesvědčením, že profesionální výkon na každé pracovní pozici lze rozložit na sled jednoduchých, přesně definovatelných pracovních činností, které lze administrativně vykazovat. Jak se vypracované popisy potom fakticky vykazují i reálně obcházejí, má podstatné důsledky pro kulturu organizace*

a vzájemné vztahy“ (2011, s. 24). Zejména zastánci kritické teorie označují praktiky spojené s výše uvedeným přesvědčením pejorativně jako tzv. manažerismus (Hughes, Wearing, 2007, s. 33). Tento způsob uvažování nad řízením sociálních služeb je kritizován za to, že preferuje naplnění ekonomických cílů organizace nad naplněním jejího poslání, kterým by mělo být především poskytnutí služby lidem v nepříznivé životní situaci.

1.1.2 Organizace jako „živý organismus“

Tato metafora byla inspirována obecnou teorií systémů L. Bertalanffyho, jež se rozšiřovala během padesátých let dvacátého století. Na organizaci je nahlíženo jako na živou bytost, kde lidé představují její krev. Aby organismus nestagnoval či dokonce nezahynul, potřebuje svoji krev obnovovat a občerstvovat. Jednotlivá oddělení a pracovní týmy jsou chápány jako orgány této živé bytosti. Dojde-li k nemoci či porušení jakéhokoliv orgánu, trpí tím celý organismus (celá organizace). Cílem je tedy snaha o permanentní udržování tohoto systému ve zdravé rovnováze, v homeostázi. Dle logiky této metafory je člověk bytostí zaměřenou na sebeuskutečnění, přirozeně má zájem o odpovědnost a usiluje o spolupráci, protože si uvědomuje, že jeho zdraví podmiňuje zdraví celého organismu a naopak. Nejdůležitějším organizačním principem je tedy participace, a to z následujících důvodů:

- participativní jednání generuje rozhodnutí a řešení, která jsou mnohem blíže samotné praxi, a tudíž pro rozvoj organizace lepší (přiléhavější skutečným problémům);
- vtažení pracovníků do rozhodovacích procesů posiluje jejich motivaci;
- participace pracovníků na stanovování cílů či podobě organizačních změn zvyšuje jejich identifikaci s dohodnutým, a tedy i pravděpodobnost, že podle toho budou skutečně jednat (Doppler, Lauterburg, 2005 s. 156).

Na rozvoji organizace je tedy pracováno skrze zapojení všech. Participuje se na plánování cílů a způsobů realizace. Pro zlepšení nejenom efektivity, ale i vztahů se využívá ponejvíce nástroje podávání vzájemné zpětné vazby. K tomuto je často využívána pomoc externích odborníků, například individuálních či týmových

supervizorů, lektorů koordinujících nejrůznější teambuildingové aktivity, konzultantů, atd. (Ameln a kol., 2009)

Koncept organizačního rozvoje, který vychází z této metafory, je dnes stále velmi rozšířen v přesvědčení o dobré praxi organizování mnoha lídrů v sociálních službách, ale i učitelů a lektorů, kteří v této oblasti působí (Havrdová a kol., 2011). Po několika desetiletích vývoje tohoto přístupu byly však identifikovány i nesporné limity, které poukazují na fakt, že některé ideové předpoklady tohoto přístupu byly zřejmě chybné či minimálně nebyly prokazatelně funkční.

Jedním z takovýchto limitů je například to, že míra pozornosti věnovaná tématu „péče o organismus“ není vždy úměrná výsledkům (Ameln a kol., 2009). Jinými slovy neustálá snaha řešit většinu problémů a vyvstalých organizačních výzev se širokou skupinou pracovníků a každý názor poté nějakým způsobem reflektovat může vést nezáměrně k většímu chaosu a změti různých (často protichůdných) stanovisek, která bohužel nakonec není možné ke spokojenosti všech uvést do reality. Rovněž přehnané rozebírání a řešení problémů toho či onoho vztahu, té či oné pracovnice či pracovníka může v důsledku odvádět pozornost od mnohem závažnějších a podstatnějších problémů, které v organizaci jsou. Tato snaha se tedy může stát pro organizaci destabilizujícím faktorem, v jehož důsledku bude organizace nucena investovat více energie a času do „lечения“ sama sebe, než do činností vedoucích k naplnění stanovených cílů.

Také ono očekávání, že člověk je ve své práci motivován především touhou nalézat ta nejlepší řešení společně se svým týmem, a to ku prospěchu organizace jako celku, lze považovat spíše za naivní ideál. Lidé totiž pracují především proto, aby uživili sebe a svoji rodinu. V rámci organizace se poté realizují ve vzájemných neformálních vztazích, které mohou jejich roli formovat do podoby naprosto odlišné od té, kterou od nich očekává organizace.

Rovněž ideál, že každá část organizace by se měla snažit co nejoptimálnějším způsobem směřovat k zachování celku, není v souladu s realitou většiny současných organizací, sociální služby nevyjímaje. Tato představa totiž nereflektuje mnohem diferencovanější skutečnost, a sice že v organizaci se dostávají do konfliktu různé zájmy různých osob s odlišnými dispozicemi. V organizacích dochází často na mnoha úrovních

k boji o moc a realizují se zde tzv. skryté agendy, které souvisejí zejména s partikulárními cíli.

Limitem fungování organizace jako živého organismu je rovněž nepřipravenost dělit se o své rozhodovací kompetence (tedy o moc) na straně mnoha formálních lídrů. Tento participativní ideál může ovšem rovněž brzdit i skutečnost, že mnozí podřízení naopak nechtějí přijímat odpovědnost, která z podílu na rozhodnutích implicitně vychází. Takoví zaměstnanci jsou tedy mnohem spokojenější, když na důležitých rozhodnutích participovat nemusejí. Uvedenou skutečnost mohou zastírat formy jednání, které tuto připravenost pouze předstírají a vytvářejí pouhou iluzi „jakoby“ (Ameln a kol., 2009).

1.1.3 Organizace jako „svébytná kultura“

Tato metafora ilustruje pohled na organizaci jako na svébytnou kulturu, která jednak vypovídá o tom, jaká organizace je, a zároveň do jisté míry předurčuje to, čím organizace být může. Poukazuje na důležitost hodnot, postojů i víry členů organizace. Soustřeďuje se na poznání a popis toho, jak lidé v organizaci fungují a jakým způsobem si vykládají smysl organizačního dění. V této metafoře je tedy zahrnut ústřední fenomén této diplomové práce, kterým je organizační kultura. Vzhledem k tomu, že svébytná kultura organizace má velmi mnoho projevů a zároveň je utvářena nesčítelným množstvím vlivů, lze k tomuto pouze obecně uvést, že pokud zamýšlíme dobře poznat konkrétní organizaci, pravděpodobně k tomu již nebude postačovat nějaký obecný model či metafora ve smyslu dvou předcházejících podkapitol, ale bude nutné se pustit do hlubšího poznávání organizační kultury¹ konkrétní organizace.

1.2 Kultura

Pojem kultura má svůj původ v latinském slově *colo*, které znamenalo obdělávat či pěstovat, ale také vzdělávat. Původní význam latinského slova *cultura* byl tedy vzdělávání či pěstování. Slovo kultura je jednou z centrálních kategorií společenských věd a ve svém nejširším pojetí vyjadřuje specificky lidský způsob realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.

¹ Více k definici organizační kultury viz kap. 1.3

Nejprve byl pojem kultura spojován pouze s obděláváním zemědělské půdy a až M. Tullius Cicero v Tuskulských hovorech (r. 45 př. n. l.) nazval filozofii „kulturou ducha“, a položil tak základ k pojetí kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti. Avšak ve středověku se pojem kultura ve výše zmíněném významu příliš neužíval. Pojem kultura má v tomto období spíše silný mystický obsah, v některých případech je dokonce užit jako ekvivalent pojmu kult. Oživení antického významu pojmu kultura přišlo až s nástupem renesance a humanismu. V tomto období získává pojem kultura zároveň funkci jakési hraniční čáry mezi člověkem a přírodou. Člověk je chápán jako aktivní tvůrce kultury, skrze jejíž tvorbu překračuje stále dál kruh svých existenčních možností. Tím přetváří nejenom přírodu, ale i sebe sama. Významným mezníkem bylo dílo německého právníka a historika S. Pufendorfa. Ten slovo kultura, které do té doby vystupovalo vždy s předmětem v genitivu, například jako kultura justice nebo kultura vědy atd., osamostatnil jako samostatnou lexikální jednotku. Do pojmu kultura tak zahrnul všechny lidské výtvořiny (společné instituce, jazyky, vědu, morálku, zvyky, odívání, bydlení atd.) (Petrušek a kol., 1996, s. 547).

V osvícenství je kultura již jednoznačně vnímána jako sféra lidské existence, která stojí v protikladu ke světu přírody. Osvícenské pojetí kultury zdůrazňuje zejména zdokonalování a zušlechťování všeho lidského (mravů, ducha, fyzického stavu, přibytků, sídel, umění atd.). Reálný stav a podmínky lidského života tedy do definice tohoto pojmu spíše nezapadají. Například německý jazykovědec gramatik a lexikograf J. Ch. Adelung (1793) definuje kulturu jako zdokonalení a zušlechtění nebo zjemnění celkových duševních i tělesných sil osoby nebo lidu, přičemž jde nejen o osvětlení nebo zdokonalení rozumu osvobozením od předsudků, ale také o uhlazení, zjemnění zvyků a mravů (Petrušek a kol., 1996, s. 547).

Další posun v chápání pojmu kultura přichází s dílem „Myšlenky k filozofii dějin lidstva“ (1784–1791) německého kazatele, spisovatele a filozofa Johanna Gottfrieda von Herdera. Herder považuje kulturu za specificky lidský nástroj, kterým nahrazuje své fyzické nedostatky ve svém existenčním zápase. Zdůrazňuje důležitou roli kulturní tradice, která se fixuje zejména díky lidské schopnosti symbolické komunikace. Veškeré funkční nápady, vynalezené strategie, fungující nástroje, osvědčené vzorce chování atd., vše vytváří jakýsi sediment – kulturu, který je možné díky symbolické komunikaci předávat dále. Další generace již na tyto záležitosti nemusejí znovu pracně přicházet,

pouze je přijímají jako dědictví svých předků, a jejich úkolem je toto zdokonalovat, rozvíjet a pochopitelně předávat dále. Herder zároveň odmítal teorie o nekulturních národech, podle něho každý národ nějakou kulturu má, ať je již více, nebo méně rozvinuta. Tuto koncepci je možno v jistém smyslu považovat za vyvrcholení teorií kultury, které spojují filozofickou a specificky vědní dimenzi pojmu kultura. Od této doby dochází totiž dál ke stále narůstající divergenci v jeho používání, a další vývoj je proto sledován ve dvou paralelních liniích (Petrušek a kol., 1996, s. 547).

Jednou z těchto linií je tzv. axiologické pojetí kultury. V tomto pojetí je rozsah jevů spadajících pod pojem kultura omezen pouze na sféru pozitivních hodnot, které přispívají ke kultivaci a humanizaci člověka, a v jejichž důsledku tak dochází k progresivnímu rozvoji lidské společnosti. Do kultury jsou tedy řazeny zejména oblasti jako umění, duchovní hodnoty, dobré mravy, věda, literatura, osvěta, výchova, ušlechtilé a pokrokové ideje apod. Toto pojetí kultury je rozpracováno zejména v díle Immanuela Kanta, dále v dílech G. W. Hegela či W. Diltheye. V poslední třetině 19. a na počátku 20. století byla na půdě německé filozofie de facto konstituována „filozofie kultury“ (W. Windelband a H. Rickert). Ve 20. st. je problematika kultury a zvláště otázka kulturních hodnot nedílnou součástí většiny filozofických směrů. S různými koncepcemi kultury je možné se setkat na půdě fenomenologie (E. Husserl, R. Ingarden aj.), existencialismu (M. Heidegger, K. Jaspers, J. P. Sartre), filozofické antropologie (A. Gehlen, H. Plessner), personalismu (P. Teilhard de Chardin, J. Maritain), pragmatismu (J. Dewey), realismu (A. N. Whitehead, G. Santayana) atd. K jednoznačnému vymezení rozsahu a obsahu pojmu „kultura“ však nedošlo (Petrušek a kol., 1996, s. 547–548).

Druhá linie pojmu kultura se utvářela v rámci nově vznikajících humanitních vědních disciplín, tedy v rámci antropologie, etnografie, psychologie, sociologie atd. Zásadním rozdílem oproti axiologickému pojetí je, že v tomto tzv. antropologickém pojetí nemá pojem kultura hodnotící význam. V podstatě nelze v rámci této linie cokoliv lidského označit za nekulturní. Ať již jsou konkrétní obyčeje, jevy, normy, praktiky, způsoby chování, hmotné atributy, uznávané hodnoty atd., vnímány jakkoliv negativně, nebo jsou jakkoliv nekultivující nebo dokonce degradující, pořád se jedná o elementy vytvořené člověkem, a je na místě považovat je za součást kultury. V tomto pojetí se tedy předpokládá mnoho specifických kultur příslušejících různým společenstvím. Tyto kultury jsou poté definovatelné v čase a prostoru. Jednotlivé sociokulturní systémy je

proto možné vzájemně porovnávat. Zrod antropologického chápání pojmu kultura je přisuzován německému historikovi, etnologovi a archeologovi Gustavu Friedrichovi Klemmovi (Petrušek a kol., 1996 s. 548)

Z tohoto pojetí vychází i globálně nejrozšířenější definice pojmu kultura od britského antropologa Edwarda Burnetta Tylora (1832–1917), který kulturu definoval ve své knize *Primitivní kultura* (1871) jako: „(...) *komplexní celek, který zahrnuje poznání, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti*“ (překlad z: Soukup 2004, s. 12). Takto chápaná kultura se stala předmětem plurálního studia lidských společností v různých místech a v různých časech. Studium kultury z této perspektivy není tedy již determinováno pouze pozitivními hodnotami, které humanizují a kultivují, ale zahrnuje veškerou lidskou činnost a produkty, jejichž prostřednictvím se člověk adaptuje na prostředí.

Avšak i toto pojetí se později setkala s kritikou. Jedná se o to, že do takto pojaté definice kultury lze zahrnout v podstatě jakýkoliv fenomén související s člověkem, což v důsledku vede badatele k eklecticismu a vzájemně velmi nesourodému pojetí rozličných prací a výzkumů, jejichž předmětem je kultura. Americký antropolog Clifford Greetz k tomuto uvádí: „*Eklekticismus maří své vlastní záměry nikoliv proto, že existuje pouze jediný správný směr postupu, ale protože je jich tak mnoho a je třeba si vybrat. Pojetí kultury, které já zastávám a jehož užitečnost se snažím ukázat v následujících esejích, je v podstatě sémiotického charakteru. Domnívaje se společně s Maxem Weberem, že člověk je zvíře zavěšené do pavučiny významů, kterou si samo upředlo, považují kulturu za tyto pavučiny a její analýzu tudíž nikoliv za experimentální vědu pátrající po zákonu, nýbrž za vědu interpretativní, pátrající po významu. To co hledám, je vysvětlení, interpretuji sociální projevy, jež jsou na povrchu záhadné*“ (Greetz, 2000, s. 14–15).

1.3 Organizační kultura

Fenomén organizační kultury byl a stále je řešen ponejvíce na poli tzv. manažerských studií. Odtud však prolíná do mnoha dalších vědních oblastí, a tak je mu věnována v současné době pozornost i v rámci jiných vědních disciplín, sociální prací a politikou nevyjímaje.

První zmínky o studiu organizační kultury se v kontextu managementu zřídka objevují již v 60. letech 20. století, avšak populárním předmětem zájmu se organizační kultura stala až počátkem 80. let. Jedním z hlavních důvodů růstu zájmu o studium organizační kultury byl tzv. japonský ekonomický zázrak. Ten podnítil zájem západních zemí o filozofii japonských firem a o jejich způsob řízení. Další příčinou rozvoje zájmu o organizační kulturu byla publikace řady prací zabývajících se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem. Šlo například o publikaci Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982), která deklarovala poselství, že všechny „excelentní“ organizace disponují zjevnými kulturními kvalitami vedoucími k úspěchu. Stěžejní bylo rovněž dílo autorů Deala a Kennedyho *Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life*. Během následujících třiceti let vyšlo v zahraničí mnoho publikací zaměřených na organizační kulturu a její vliv na fungování organizací. Tato díla upozornila na důležitost „behaviorální stránky“ managementu a podstatu tzv. „měkkých“ faktorů při řízení organizace. Téma organizační kultury bylo zařazeno do programů výuky managementu a pojem organizační kultura se stal běžnou součástí jazyka manažerů (Lukášová, 2010, s. 15).

V posledních dvou dekadách se též začaly realizovat výzkumy i v oblasti sociálních služeb v ČR. Dlouhodobě se tomuto tématu věnují autoři Musil, Kubalčíková, Havlíková a Hubíková, kteří publikovali studie zaměřené na efekt zavedení standardů kvality na kulturu poskytování sociálních služeb (např. Musil a kol., 2007). Problematikou supervize a jejímu vlivu na organizační kulturu v sociálních službách se věnovala Zuzana Havrdová a kol. (2011). Tato autorka s kolektivem rovněž zkoumala fenomén syndromu vyhoření ve vztahu ke kultuře organizace (Havrdová a kol., 2010). Několik výzkumů na téma organizační kultury bylo provedeno i rámci vysokoškolských kvalifikačních prací na UHK. Například diplomová práce zaměřená na organizační kulturu v rámci Diakonie Českobratrské církve evangelické (Provazníková, 2010). Dále diplomová práce zkoumající sílu organizační kultury a její vliv na rozvojový potenciál vybrané neziskové organizace (Čejková, 2012). Organizační kultura vybraného domova pro seniory je předmětem výzkumu diplomové práce Jany Tiché (2011). Kvalifikační prací mladšího data je poté bakalářská práce Naděždy Márové, která je zaměřena na vztah kultury organizace a etiky práce s klientem v pobytovém zařízení pro seniory (2017).

1.3.1 Definice pojmu organizační kultura

Přestože je pojem organizační kultura rámcově chápán vcelku obdobně, konkrétní vymezení tohoto pojmu nabízejí autoři různá. Jak bude později popsáno, existují totiž odlišná pojetí, skrze která lze na tento fenomén nahlížet a která se zákonitě promítají do jeho obecné definice. Necht' je však nejprve uvedeno několik obecných definic pojmu organizační kultura, jak je uvádějí autoři, kteří se tomuto fenoménu věnují.

Organizační kulturu představují/představuje:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se u nás věci dělají“ (Kilman, Saxton a Serpa, 1985, s. 5);
- „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s. 27);
- „programový způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 19);
- „pro organizaci specifický způsob široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, s. 397);
- „jak se u nás věci dělají“, (...) to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, 1992, s. 3);
- „vzorec sdílených základních přesvědčení, která si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12);
- „soustava abstraktních představ o žádoucím jednání, podle nichž lidé orientují své jednání ve vzájemných interakcích v rámci organizace. Představy, které jsou obsahem kultury určité organizace, jsou abstraktní v tom smyslu, že vymezují žádoucí jednání kohokoliv, kdo se nachází v určité pozici. Do jednání určitých osob se promítají zprostředkovaně – lidé v organizaci z nich odvozují svá

očekávání vůči konkrétním jedincům v určitých pozicích, např. vůči manažerům nebo řadovým sociálním pracovníkům“ (Musil, 2013, s. 520).

1.3.2 Moderní vs. postmoderní chápání pojmu organizační kultura

Existuje mnoho více či méně odlišných pojetí organizační kultury. Ostatně každý autor, který se tomuto fenoménu věnuje, vždy představuje určité specifické pojetí, které se může odvíjet od mnoha faktorů, jako jsou například: typ organizace, kterou zkoumá; existence či neexistence problému, který chce výzkumem organizační kultury odhalit; teoretický základ, s nímž k poznávání konkrétní organizační kultury přichází; jeho metodologickou vybavenost atd. Existují však dvě kategorie zjevně velmi odlišných pojetí, jejichž znaky jsou signifikantní natolik, že si jich všimá a pojednává o nich celá řada současných autorů, kteří se organizační kulturou v různých kontextech zabývají. Jedná se o starší „moderní“ verzi chápání pojmu kultura organizace, která byla postupně formulována během druhé poloviny 20. století a odpovídá společenskému uspořádání označovanému pojmem modernita, které bylo v tomto období příznačné především pro USA a západní Evropu. Druhou kategorií je pojetí tzv. postmoderní, které se vyvíjí od 90. let 20. století v souladu s myšlenkovým směrem označovaným jako „postmodernismus“.

Libor Musil vidí rozdíl, v návaznosti na výše uvedenou definici pojmu „organizační kultura“, mezi moderním a postmoderním pojetím především v tom, jak zmíněná pojetí organizace vymezují koncept „vzájemné chápání představy o žádoucím jednání“. Moderní verze pojmu kultura organizace jej chápe jako konsenzus, jako předpoklad, že v organizaci koexistují a spolupracují lidé, kteří prošli obdobnou socializací v kulturně homogenní společnosti. Tito lidé, předpokládá se, jsou vybaveni jakýmsi stejným předporozuměním, spontánně přijímají a sdílejí stejné představy o žádoucím jednání v organizaci. Díky tomu dokáží jednat koordinovaně a dobře vnímají požadavky svých nadřízených, které nemají nadále problém následovat (vzhledem k vysoké míře konsenzu společných představ o žádoucím jednání) a konformně se jimi řídit. Dle sociologů byla moderní společnost i navzdory velkým sociálním rozdílům kulturně natolik homogenní,

že většina lidí vstupovala do organizací vybavena sklonem přijmout většinu představ o žádoucím jednání (Musil, 2013 s. 521).

Pro tuto společnost bylo charakteristické:

- existence menšího počtu velkých kulturně a ideologicky homogenních skupin (Beck, 1992);
- nevelký počet kolektivně přijímaných vzorů identity, v němž je zakotvena identita velkého množství jedinců (Giddens, 1991; Beck, 1992);
- snaha státem organizovaných veřejných služeb podporovat identifikaci občana s dominantním vzorem žádoucího příslušníka národa (Lorenz, 2006);
- existence velkých emancipačních příběhů, které nabízejí lepší budoucnost pro všechny, například víra v blahobyt pro všechny, který přijde jako důsledek vědeckotechnického vývoje. Jedná se o projekty s velkými myšlenkami (národní emancipace, sociální spravedlnost, zdraví všech), které všechny lidi spojují a za nimiž všichni společně a ochotně krácejí (Lyotard, 1993).

Nejcitovanějším autorem z hlediska moderního pojetí pojmu organizační kultura je americký profesor Edgar Schein². Ten chápe organizační kulturu jako konsenzus, jako výsledek onoho velkého projektu, do kterého se zapojují kulturně předpřipravení jedinci, kteří přijímají moudré ideje svých špiček. Úspěšná spolupráce je tedy zajištěna skrze konsenzuální představy o jednání všech v organizaci. Toto však bylo platné a fungující na platformě moderní společnosti, není to však příliš slučitelné s charakteristikami společnosti postmoderní, která je na rozdíl od modernity kulturně značně heterogenní (Musil, 2013, s. 521).

Pro postmoderní společnost je charakteristické:

- Malý počet velkých kulturně homogenních skupin je postupně nahrazován velkým počtem malých v čase proměnlivých sociálních sítí. Pro tyto sítě je typická přechodná spolupráce na řešení nějakého aktuálního problému, který mají zájem tito participanti řešit obdobným způsobem. Toto však nevyklučuje, že v případě řešení jiného problému se jedinec zapojuje do sítě jiné. Člověk

² Scheinova definice viz kap. 1.3.1

tak již není součástí pouze jedné homogenní skupiny sledující konsensuálně jeden v čase relativně stálý zájem, ale neustále se zapojuje do mnoha rozličných sítí s mnoha různými zájmy (Beck, 1992, Lyotard, 1993).

- Existuje více vzorů, více identit, se kterými je možno se v rámci životního projektu ztotožnit. Každý jedinec má tedy větší možnost volby ve smyslu, kým chce být, co chce v životě dělat, jaké hodnoty a postoje bude zastávat atd. Lidské identity a skupinové subkultury jsou tedy více diferencovány. Tento trend je přičítán rozvoji elektronické komunikace, která tuto různorodou nabídku identit mezi lidmi relativně rychle distribuuje.
- Postmoderní společnost rovněž přináší oslabování národních identit (Lorenz, 2006).
- Ztráta důvěry v tzv. velké příběhy (projekty). Ve jménu budoucího blaha státem organizované zločiny ve 20. století (světové války, totalitní režimy, holocaust, atd.) způsobily velkou nedůvěřivost k těmto velkým vizím. Namísto velkých společných příběhů sledují lidé spíše své osobní projekty (Lyotard, 1993).

Na tomto místě tedy vyvstává otázka, jak nyní lidé v organizacích spolupracují, když jsou skeptičtí vůči velkým vizím autorit a zároveň více sledují své individuální životní strategie. Jaká je tedy postmoderní verze vysvětlení pojmu „vzájemné chápání představy o žádoucím jednání“? Lidé v organizaci chápou odlišné představy ostatních především díky jejich ustálenosti. Když někdo jedná podle svých specifických avšak ustálených představ opakovaně, umožňuje tím ostatním tyto představy pochopit. Tím umožňuje v důsledku také anticipovat jeho reakce na určité problémy či zadané úkoly. Díky tomuto pochopení a předvídání přizpůsobují jednotliví členové organizace styl svého jednání každému individuálně tak, aby vzájemná spolupráce fungovala. Pro postmoderně pojatou organizační kulturu tak není stěžejní konsenzus v představách o žádoucím jednání, nýbrž jejich ustálenost na úrovni jednotlivce (Musil, 2013, s. 522).

1.3.3 Organizační kultura v módu „být“ vs. organizační kultura v módu „dělat“

V souvislosti s výše uvedenými verzemi chápání pojmu organizační kultura je upozorňováno na dvě rozdílná hlediska, skrze která se přistupuje k organizační kultuře jako k předmětu výzkumu.

V moderním pojetí organizační kultury je organizace chápána spíše jako proměnná. Pro toto pojetí je poplatný objektivistický způsob zkoumání a předpoklad, že kultura je něco, co organizace má (organizační kultura v módu „být“), a co tak může být snadno ovlivňováno a měněno. Předpokládá se, že organizační kulturu, respektive její elementy lze zkoumat buď jako závislou proměnou (vnitřní), nebo nezávislou (vnější). Kultura organizace je jiným jevem podmíněna, anebo jej naopak determinuje. Kultura je tedy v této optice od organizace oddělitelná. Tento model organizační kultury staví na předpokladu předvídatelnosti důsledků příčin a jejich spolehlivé měřitelnosti. Výhodou je, že standardizované zkoumání přináší možnost srovnání organizací navzájem i komparaci jejich vývoje s ohledem na zkoumaný jev, např. měřitelnou kvalitu péče v čase, v časové řadě atd. Jistě i současní manažeři preferují řeč tabulek, čísel a grafů, neboť těmito výstupy se lze snadněji obhajovat před stakeholdery. Kritika tohoto přístupu však směřuje k tomu, že kultura organizace je nesmírně komplexním a dynamickým jevem, kde takřka vše souvisí se vším, a je tedy obtížné až nemožné u proměnných určit, co je příčinou a co následkem. Dalším zásadním omezením přístupu k organizační kultuře v módu „být“ je, že samo jádro organizační kultury, tedy samozřejmé předpoklady a očekávání, zůstává pohledu výzkumníků, kteří touto optikou organizace zkoumají, skryto. Odhalit je nepřímým pozorováním z vnější (etic) perspektivy vědy v jejich vysoce formalizovaných pojmech a zachytit je analytickými metodami, je přinejmenším obtížné, spíše však nemožné (Havrdová a kol., 2011, s. 156–159).

Naopak v postmoderním pojetí je na organizační kulturu nahlíženo interpretativistickou optikou, pro kterou kultura organizace představuje jedinečný žitý svět praktik, zkušeností a významů. Organizační kultura je chápána jako proces, nikoliv pouze jako vedlejší produkt. Cílem výzkumu kultury v módu „být“ je nejčastěji podrobný kvalitativní popis nebo explikace, nikoliv kauzální vysvětlení. Typické pro výzkum chápající organizační kulturu v tomto módu je provádění případových studií jednoho či několika málo případů, jejíž výsledky však nelze zobecňovat na větší množinu organizací téhož druhu. K získávání dat je preferováno přímé zúčastněné pozorování spojené s delším pobytem v terénu a hloubkové kvalitativní rozhovory s členy organizace. Povětšinou se vychází ze zásad soudobé etnografie, z dicta emického pohledu, z pozice a perspektivy účastníků (skupin), z jejich žité zkušenosti formulované v jejich přirozených pojmech. Výzkumníky zajímají především ty kontexty a situace, kdy jsou určité kulturní

prvky „ve hře“ spolu se svými situačními efekty (např. konflikt mezi pečovateli a nižším managementem). Avšak odhadnout, které elementy jsou pro postižení dané organizační kultury ty nejdůležitější, je obtížné a riskantní. V tomto interpretativistickém pojetí se obecně preferuje komplexnost a snaha alespoň zpočátku zkoumat všechny podstatné vztahy mezi organizačními kulturními elementy. Varuje se před zkoumáním jediného prvku organizační kultury, zejména pokud není dříve odhalen jako zásadní definiční kulturní element zkoumaného organizačního prostředí. Toto pojetí rovněž nevylučuje koexistenci více různých subkultur v rámci jedné organizace, protože vyprávění příběhu o tom „jak se věci u nás dělají a proč“, se mohou až diametrálně lišit z perspektivy sester, pečovatelek, dobrovolníků a vedení téže pobytové organizace. Rovněž se mohou lišit generačně, kdy starší zaměstnanci zastávají zjevně odlišné pohledy na dění v organizaci oproti zaměstnancům generačně mladším. Nicméně tyto subkultury mohou být odhaleny i na mnoha jiných bázích (Havrdová a kol., 2011, s. 159–161).

2 Oborová kultura sociálních služeb v České republice

V předcházející kapitole bylo uvedeno, že organizační kultura je čímsi pro danou organizaci specifickým, a není tedy vhodné její charakteristiky zobecňovat na širší množinu podobných organizací. Nicméně zároveň je třeba brát v potaz skutečnost, že každá organizační kultura má své zdroje v širších kulturních polích, která se do kultury konkrétní organizace vždy nějakým způsobem promítají a ovlivňují ji. Pokud bychom začali od nejšířšího pole, tak je jistě možné konstatovat, že do každé organizace v našem prostředí se promítají prvky tzv. globální západní kultury, dále pak něco jako kultura evropská, kultura národní česká či specifická kultura daného regionu, ve kterém organizace působí atd.

Značný vliv na konkrétní organizaci má také kultura daného oboru či profese. Tato „oborová“ kultura se do podoby konkrétních organizací promítá patrně nejvíce, alespoň u některých organizací to lze tvrdit s naprostou jistotou. Velmi čitelná oborová kultura je patrná například u armádních útvarů, zdravotnických služeb, státních úřadů atd. Jednoduše řečeno to, k čemu je organizace určena, co je jejím předmětem činnosti, opodstatněním její existence, se v její kultuře rovněž nejzřetelněji projevuje. Popsat obecnou kulturu pobytových sociálních služeb v ČR není však jednoduché. Tento obor, ačkoliv má svoji dlouholetou historii, se v posledních třech dekadách poměrně dynamicky vyvíjí, a tak je i dnes stále možné oborovou kulturu pobytových sociálních služeb označit za „kulturu ve vývoji“. Pro lepší pochopení současného stavu tohoto oboru a nastínění trendů budoucích je následující podkapitola věnována stručnému historickému exkurzu do obecného vývoje sociálních služeb v ČR.

2.1 Historický exkurz do vývoje sociálních služeb na území dnešní ČR

Pro celou historii sociálních služeb platí v zásadě dva hlavní motivy k jejich poskytování. Na jedné straně je to přirozená snaha pomoci jakkoliv sociálně znevýhodněným lidem a na straně druhé je to zájem osob či skupin disponujících mocí udržovat určitou míru sociální rovnováhy. Tento druhý motiv je zapříčiněn především strachem z revolt a sociálních nepokojů, které by mohly být ve svém důsledku nebezpečné i pro tyto mocné skupiny. V podstatě tedy jde a vždy šlo částečně o altruismus a částečně o udržování bezpečného statusu quo.

První sociální služby se objevily v období raného středověku. Tyto sociální služby poskytovaly především kláštery, později farnosti a zcela výjimečně i někteří šlechtici-filantropové. Většina těchto služeb spočívala v poskytnutí přístřeší, základní stravy a jisté základní zdravotnické péče. V rámci katolické církve vznikaly řády na pomoc chudým a nemocným již v raném středověku. Jedním z nejvýznamnějších byl v tomto ohledu řád sv. Františka. V pozdním středověku a na začátku novověku zakládaly charitativní organizace také církve protestantské. Ovšem vedle těchto prvních na pomoc orientovaných křesťanských institucí panovaly ve společnosti vůči chudině a vážně nemocným značné represivní postoje, které byly po řadu staletí zakotveny i v některých zákonech. Určitým krokem vpřed bylo v letech 1782–1786 vydání dvorských dekretů Josefa II., jimiž bylo doporučováno zřizování farních chudinských ústavů (Matoušek, 2007, s. 17–19).

Se vznikem centralizovaných států se v Evropě postupně začala centralizovat i politika ve vztahu k chudým a nemocným. Sociální služby se začínají pod patronací státu byrokratizovat a zřizují se služby převážně ústavního charakteru, jejichž cílem bylo o tyto znevýhodněné lidi dlouhodobě pečovat. V počátcích šlo cca na konci 17. století obdobně jako u starších církevních zařízení o jakési nediferencované útulky, kde žili staří lidé, chudí, nemocní, děti a mládež, tuláci, žebráci atd. Teprve později se na přelomu 18. a 19. století začínají objevovat velká více specializovaná zařízení pro staré (starobince), pro lidi mentálně a duševně nemocné (blázince), pro opuštěné děti (sirotčince), pro lidi nemajetné (chudobince) atd. Vhodnými objekty pro tato zařízení byly kláštery, odkud Josef II. vyhnal církevní řády. V tomto období tak vzniká tradice ústavní péče jako hlavní možnost řešení sociálních problémů znevýhodněných jednotlivců.

Důležitým historickým mezníkem v rozvoji sociálních služeb bylo zavedení institutu tzv. domovského práva. Jednalo se o soubor práv a povinností, které vyplývaly ze vztahu mezi příslušníkem obce a obcí samotnou. V Rakousko-Uhersku toto upravoval Obecní zákon č. 18/1862 ř. z., který kromě jiného stanovoval povinnost obce „pečovati o chudé a obecní ústavy dobročinné“. Tento zákon byl později recipován i do právního řádu Československé republiky. Tímto byla tedy zakotvena nejenom povinnost obcí vůči vlastním znevýhodněným příslušníkům, ale rovněž vůči dobročinným ústavům, tedy poskytovatelům sociálních služeb. Povinnými subjekty byly i vyšší územně samosprávné

celky, ovšem pouze v případě, kdy šlo o velmi vysoké náklady na péči, které nebylo možné pokrýt z obecního rozpočtu, a tak okresy a země zřizovaly především velká ústavní zařízení. Mnoho velkých ústavních zařízení se na našem území vybudovalo v období první republiky. Největším ústavem tohoto druhu byly Masarykovy domovy – sociální ústavy hlavního města Prahy v Krči, současná Thomayerova fakultní nemocnice. V areálu se nacházelo krom jiného 6 starobinců s celkovou kapacitou 1200 lůžek. Ve své době šlo o nejmodernější zařízení tohoto druhu v Evropě (Matoušek, 2007, s. 20–24).

Do komunistického převratu v roce 1948 se sociální služby vyvíjely podobně jako v ostatních částech Evropy. Starost o znevýhodněné byla především v kompetenci obcí, ale také dobrovolných spolků a stále i církví. Pouze velké ústavy náležely do správy vyšších samosprávných celků okresu či země. Avšak ihned v roce 1948 byl zrušen institut domovského práva a byl nahrazen institutem československého občanství, a to v zákoně č. 174/1948 Sb. Tímto aktem fakticky přešla povinnost pečovat o znevýhodněné z obcí na stát. V později vydaném zákoně č. 101/1964 Sb., o sociálním zabezpečení, již nebyl alternativním poskytovatelům sociální péče věnován žádný prostor, a vše tak bylo fakticky pouze v rukou státních subjektů. Řídící a kontrolní činnost byla pro tuto oblast dána do rukou Státního úřadu sociálního zabezpečení. Důraz se kladl především na ústavní péči, pečovatelskou službu v terénu a na poradenství. Typická pro dobu socialismu jsou velká ústavní zařízení, kde se leckde příliš nedbalo na respekt vůči potřebám a důstojnosti klientů. Vše se často odehrávalo ve špatných hygienických podmínkách, klienti bývali ubytováni v pokojích s mnoha lůžky, bez velkého nároku na soukromí (Matoušek, 2007, s. 27–30).

Po roce 1989 nastávají na našem území zásadní změny, které se dotýkají rovněž sociální oblasti. Nicméně je nutné podotknout, že v systému sociální péče šlo o změny relativně pozvolné. Nejprve znamenalo uvolnění poměrů v roce 1989 velký nárůst nestátních neziskových organizací, poskytujících sociální služby. Většina takovýchto organizací byla zakládána jako občanská sdružení, neboť neexistovala jiná, pro tyto organizace vhodnější, právní forma. Vzhledem k tomu, že nová ucelená legislativa pro oblast sociálních služeb byla schválena až v roce 2006, byla sociální péče do této doby legislativně značně neukotvena. Sdružení, která poskytovala sociální péči, nemusela do roku 2007 vyžadovat po svých pracovnících splnění žádných kvalifikačních předpokladů,

nemusela mít zformulovány metodiky práce a ani se nemusela nijak zabývat rozvojem kvality svých služeb.

Také církve zřídily po roce 1989 na našem území nové organizace specializované na poskytování sociálních služeb. Jde například o dnes velmi rozšířenou charitu či diakonii aj. Církevní organizace poskytují zejména služby ústavního charakteru domovy důchodců, hospice, azyly pro matky s dětmi. Tyto instituce měly od počátku velkou výhodu v tom, že byly metodicky i materiálně podporovány církevními partnery ze zahraničí (Matoušek, 2007, s. 30–31).

Kultura ve smyslu mezilidských vztahů, řízení organizace a způsobů implementace změn se rovněž v oblasti ústavních institucí poskytujících sociální služby začíná po roce 1989 postupně proměňovat v souladu se západoevropskými trendy. Výrazněji jsou však tyto proměny cítit opět až po roce 2007, kdy byly zákonem povinně do těchto organizací zavedeny tzv. standardy kvality. Například Sekera ještě v roce 2001 formuluje závěr, že v mnohých ústavních institucích je stále přítomen tzv. byrokratický model s výraznými autokratickými prvky, s důrazem na subordinaci a rysy tzv. totální instituce. Apeluje tak na nutnost změny dominantní kultury řízení a kultury mezilidských vztahů mezi personálem navzájem i směrem ke klientům (Sekera, 2001).

Jistě se ani v současné době nedá hovořit o tom, že by tento byrokratický model byl již minulostí. Otázkou je, do jaké míry vůbec lze ústavní instituce v tomto ohledu proměnit a do jaké míry je to žádoucí. Na to asi nelze jednoznačně odpovědět, neboť existuje mnoho rozdílných hledisek a názorů. Co je tedy možné o kultuře současných institucí sociálních služeb obecně říci, je zejména to, že oproti devadesátým letům udělaly v mnohém signifikantní krok vpřed. V otázce mezilidských vztahů je v současné době kladem velký důraz na důstojnost a práva uživatelů. Zákon o sociálních službách z roku 2006 také zavádí požadavek na tzv. individualizovanou péči, která má zejména zajistit, aby se poskytovatelé sociálních služeb na prvním místě snažili přizpůsobovat přáním a potřebám svých klientů, nikoliv naopak. Jednoznačně se do obecné kultury organizací sociálních služeb promítl také zákonem ustanovený požadavek na minimální kvalifikační předpoklady tzv. pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků. Alespoň malým příslibem pro kontinuální profesní růst je zavedení povinného průběžného vzdělávání v rozsahu 24 hodin ročně pro každého pracovníka v přímé péči. Důležitou

úlohu sehrávají také supervize, a to zejména jako prevence proti tzv. syndromu vyhoření. Ačkoliv jejich absolvování není povinné, je praxe supervizí v tomto ohledu obecně hodnocena jako velmi prospěšná. Na rozvoj sociálních služeb má pochopitelně zjevné dopady i finanční stránka věci. Přestože se o nedostatku peněz v sociálních službách mluví v celku pravidelně, pravdou je, že rok od roku jsou financovány většími objemy, a to se do jejich podoby také výrazně promítá. Jestli jsou tyto nárůsty dostačující vzhledem k výzvám budoucnosti, necht' je zde ponecháno stranou, nicméně pozitivní proměna mnoha zařízení je zjevná. Většina zařízení byla v uplynulých dvaceti letech rekonstruována, disponuje kvalitním vybavením, mají jednolůžkové či dvoulůžkové pokoje a jsou bezbariérová. Nakonec i kultura vedení takovýchto organizací prodělala určité změny. Manažeři dnes mají velké možnosti k tomu, aby zlepšovali své přístupy. Existuje řada škol, které management vyučují, řada publikací a kurzů, které mohou vedoucím v pozitivní změně jejich leadershipu pomoci.

Jako nepříliš pozitivní se v současných sociálních službách jeví fenomén tzv. manažerismu. Tento trend vychází z neoliberální ekonomické filozofie a jeho cílem je tlak na efektivitu, zejména tedy efektivitu ve využívání finančních a lidských zdrojů. To se však bohužel značně kříží s požadavkem na vytváření kvalitních mezilidských vztahů v psychologicky bezpečném pracovním prostředí a dost možná i se samotnou efektivitou práce. Pracovníci se totiž čím dál více věnují administrativním činnostem, kterými musí jaksí opodstatňovat důležitost vlastní práce, a to pochopitelně no úkor práce samotné. V součtu však může být konstatováno, že současný stav pobytových sociálních služeb v ČR lze považovat z historického hlediska za ten nejlepší, a nezbývá než doufat, že vývojový trend bude v této oblasti i nadále pozitivní.

2.2 Kultura tzv. pomáhající profese

Tato práce je věnována kultuře organizace pomáhající profese, kterou bezesporu péče o seniory je. Je tedy zřejmé, že tato kultura bude vymezena skrze výrazně odlišné kulturní elementy, než by tomu bylo například u organizace z výrobní sféry, umění, sportu atd. Termínem pomáhající profese se obvykle označují povolání, která jsou založena na profesní pomoci druhým lidem. Do těch lze řadit například pedagogické profese, duchovní či různé terapeutky. Pravděpodobně by se do této kategorie dala zařadit i policie a hasiči. Pomáhajících profesí je možno napočítat desítky a jistě je i případné

vést následně diskuze o desítkách dalších konkrétních profesí, zda do této skupiny také patří či nikoliv. Existují však minimálně dva druhy profesí, které je možno za „pomáhající“ označit v podstatě bez diskuzí, a těmi jsou profese zdravotnické a profese zaměřené na sociální péči. Stěžejním společným elementem pomáhajících profesí je tedy pomáhání druhým. Samotný předmět činnosti těchto profesí evokuje představu hned o několika společných hodnotách, na kterých by kultura takovýchto profesí měla stát. Jistě je to altruismus, empatie a profesionalita. Jde v podstatě o takové hodnoty, které jaksi ilustrují touhu a také schopnost pomáhat. Jedná se však o ideál, který není zcela přesným odrazem reality. Uvedené hodnoty, které bychom jako společnost rádi viděli vtěleny do všech pomáhajících profesí, v praxi přirozeně narážejí na své limity.

2.2.1 Altruismus

K zamyšlení je ihned první z uvedených hodnot, a sice altruismus. Jedná se skutečně o něco, co je spjata s kulturou pomáhající profese? Zásadní pro možnost odpovědět na tuto otázku je, jak je altruismus definován. Je-li totiž brána v potaz myšlenka tzv. čistého altruismu, se kterou přišel britský myslitel Herbert Spencer, musel by být altruismus nejenom v pomáhajících profesích, ale obecně jako existující hodnota zcela zavržen. Takto pojatý altruismus totiž do svého definičního rámce připouští pouze takové jednání, které sleduje výlučně a pouze prospěch někoho jiného, a to bez minimálního kalkulu s prospěchem vlastním. Ad absurdum z logiky věci vyplývá, že příklad takového jednání neexistuje, neboť za jakýmkoliv jednáním ve prospěch druhého lze vždy hledat i prospěch pomáhajícího, byť by to byl pouhý příjemný pocit z vykonání dobrého skutku (Petrušek a kol., 1996, s. 51).

Vedle „čistého“ a ve své podstatě iracionálního pojetí altruismu, který se označuje též jako tzv. altruismus tvrdého jádra, se dále vymezuje altruismus tzv. měkkého jádra. Dle amerického sociobiologa Edwarda O. Wilsona se o altruismu měkkého jádra hovoří právě v situacích, kdy je implicitně předpokládána reciprocita (Petrušek a kol., 1996, s. 51). Pokud tedy hovoříme o altruismu jako o hodnotě vtělené do pomáhající profese, jedná se s největší pravděpodobností o altruismus měkkého jádra. Samotný fakt, že i pomáhající profese jsou zpravidla vykonávány za očekávanou peněžní odměnu, toto v podstatě potvrzuje. Do jaké míry jsou však pracovníci v pomáhajících profesích motivováni touhou pomáhat druhým pro dobro druhých a do jaké míry je motivuje

racionální potřeba a očekávání vlastní finanční odměny, je pochopitelně vždy otázkou povahy a osobnosti konkrétních jedinců. Jistě lze konstatovat pouze to, že ani zdánlivě extrémně silný altruismus, ale pochopitelně ani jeho totální absence, nejsou v pomáhající profesi žádoucí. Za zdánlivě silným altruismem, který reprezentuje velmi oddané chování vůči klientovi a bezmeznou snahu vždy a za jakýchkoliv okolností pomoci, se totiž může skrývat tzv. syndrom pomáhajícího³. Naopak totální absence altruismu a pojetí pomáhající profese jako pouhého prostředku k vydělávání peněz může v důsledku vést k ignoraci, nerespektování důstojnosti a celkově nežádoucímu kontraproduktivnímu chování s neblahými důsledky, a to jak pro klienta, tak v důsledku i pro samotného pomáhajícího (Géringová, 2011).

Tyto dva veskrze nezdravé přístupy k pomáhající profesi, které vznikají primárně jako problém jednotlivce, mohou být velice nebezpečné pro kultury celých organizací. Zejména tehdy je-li jedinců, kteří se nacházejí v jedné či druhé z uvedených skupin, v dané organizaci více. Hrozí zde nebezpečí, že například menší skupina těchto jedinců dokáže ze svého přístupu udělat kulturní normu celého oddělení či dokonce celé organizace. Někteří kolegové se těmto normám přizpůsobí, jiní je odmítnou a raději odejdou nebo profesně zcela vyhoří. Pro organizace pomáhajících profesí jsou tak velice důležitým nástrojem tzv. supervize, jejichž úkolem je udržovat jednotlivce, ale i celé pracovní týmy ve zdravém přístupu k dané profesi. Ačkoliv je supervize poměrně novým nástrojem, který je v prostředí českých sociálních služeb využíván přibližně dvě dekády, jedná se o nástroj, který se v tomto ohledu jeví jako funkční.

2.2.2 Empatie

S pomáhajícími profesemi se pojí velké množství vlastností, u nichž se implicitně a s jistou samozřejmostí předpokládá, že jsou jejich kulturní normou, tedy že všichni či přinejmenším převážná většina členů organizací pomáhajících profesí tyto vlastnosti má. Jednou z vlastností, u které se předpokládá, že je integrální součástí charakteru většiny

³ Autorem pojmu syndrom pomáhajícího je německý psycholog Schmidbauer. Tento syndrom se projevuje například neschopností vyjádřit vlastní pocity, mluvit o svých potřebách, těžkostech a slabostech, intimních vztazích, vlastních emocionálních problémech. Lidé s tímto syndromem se snaží působit kontrolovaně, neprojevovat přílišné emoce a působit zdánlivou všemohoucností. Tito lidé se však emocionálně doslova dusí. Tím, že si nejsou schopni nikterak ulevit či odpočinout, se často dostávají do vážnějších psychických či dokonce somatických problémů (Géringová, 2011, s. 92–93).

pracovníků v sociálních službách, je empatie. Na tomto místě si autor vypůjčí výsledky svého celorepublikového výzkumu z roku 2017, kde bylo jednou z výzkumných otázek, jaké jsou nejdůležitější měkké dovednosti či vlastnosti pracovníků v sociálních službách, kteří vedou aktivizační programy v domovech se zvláštním režimem. Byť je tato otázka zúžena pouze na tzv. aktivizační pracovníky, lze podle autora s velkou pravděpodobností předpokládat, že pokud by byla rozšířena na všechny pracovníky PSS, nebyl by výsledek příliš odlišný. Výsledkem, získaným z odpovědí na tento výzkumný dotaz, bylo, že za jednoznačně nejdůležitější vlastnost je pokládána empatie (Novotný, 2017 s. 159).

Pojem empatie má pochopitelně mnoho definic, a to zejména z toho důvodu, že s ním pracuje velké množství humanitních vědeckých oborů, ale i pomáhajících profesních disciplín, pro něž je pojmem ústředním. Mlčák uvádí: „*Empatie reprezentuje v současné psychologii jeden z centrálních konstruktů, který je velmi úzce spojen se schopností člověka rozumět druhým lidem, umět s nimi komunikovat a udržovat s nimi uspokojivé interpersonální vztahy. Empatie má také inhibiční vliv na lidskou agresi a je velmi důležitým předpokladem prosociálního a altruistického chování člověka*“ (Mlčák, 2010, s. 33). Ponechme stranou otázku, zda je empatie neměnnou charakterovou vlastností, nebo je to spíše schopnost, které se lze během života naučit. Ani na to totiž nelze podat jednoznačnou odpověď a její hledání necht' je ponecháno spíše oboru psychologie. Důležité pro pochopení významnosti empatie v pomáhající profesi je způsob její manifestace v praxi. Géringová k tomu uvádí: „*Praktické zapojení empatie v pomáhajících profesích představuje empatický rozhovor, který je použitelný pro sociálního pomocníka stejně jako pro pedagoga či zdravotníka. Je to takový způsob komunikace s klientem, kdy se snažíme o skutečnou pomoc spíše než o kontrolu. Snažíme se klienta skutečně vyslechnout bez unáhleného doporučujícího nebo hodnotícího komentáře. Základem empatického rozhovoru je vcítění se do partnera v rozhovoru k vyjasnění problému (především pro něho samotného) a podporovat ho v hledání řešení*“ (Géringová, 2011, s. 75). Pravděpodobně ani dnes nelze říci, že by byla empatie stoprocentně patrná z jednání každého pracovníka v sociálních službách. Někdo ji v sobě má a umí ji využívat lépe, jiný hůře. Nesporné však je, že je to právě empatické jednání, které je obecně považováno za nejdůležitější kulturní normu pomáhajících profesí v oblasti sociálních služeb.

2.2.3 Profesionalita

Kultura pomáhající profese je dále velmi spjata s pojmem profesionalita. Nakonec je to právě profesionalita, která by měla vymezovat rozdíl mezi tím, co je profese a co laická praxe. Vykonávat něco profesionálně neznamena pouze, že je za to vykonavatel poskytnut honorář. Profesionalita rovněž úzce souvisí s odborností, odpovědností a efektivitou. Profesionál by měl být člověk znalý oboru, který ví, jak se jeho činnost dělá správně. Za svoji práci by měl zodpovídat a měl by být schopen ji vykonávat efektivně.

S většinou pomáhajících profesí se pojí nějaké oborové know-how, které je většinou předepsaným způsobem předáváno lidem, kteří se v daném oboru mají stát profesionály. V profesi pracovníka v sociálních službách je toto minimální potřebné know-how předepsáno legislativně, jako nutná odborná způsobilost k výkonu profese pracovník v sociálních službách (Zákon č. 108/2006 Sb., §116, odst. 5).

S profesionalitou v rámci oborů, které se dotýkají práce s lidmi, se však pojí celá řada dilemat. Do hry v tomto ohledu vstupuje také pojetí toho, co je skutečně profesionálním přístupem, a co již nikoliv. Jistě se lze snadno shodnout na tom, že pokud chce někdo vykonávat například profesi pečovatele v domově pro seniory, měl by znát správné techniky manipulace s imobilním klientem, měl by dbát na hygienu, měl by umět srozumitelně a slušně komunikovat, měl by znát určité zásady ochrany zdraví, atd. Je však například nutné, aby takovýto pracovník byl uživatelsky zdatný ohledně PC, kvůli možnosti vést záznamy a individuálně plánovat, nebo toto už s profesionalitou tohoto oboru příliš nesouvisí? Takovýchto sporadických předpokladů ohledně profesionality je možné pochopitelně nalézt celou řadu. Podstatné je však to, že na pojetí profesionality v pomáhajících profesích se pohledy mohou v určitých otázkách velice odlišovat, a to jak mezi samotnými pracovníky, tak mezi odborníky, kteří nastavují pravidla a předpoklady nutné k této práci.

V rámci sociálních služeb je v současné době velmi prosazován a zároveň považován za profesionální tzv. individuální přístup ke klientovi. Z hlediska tohoto přístupu jsou to zejména individuální potřeby klienta, jeho přání, zájmy a osobní preference, které by měly určovat způsob poskytování sociální služby. Klient by se tedy neměl toliko přizpůsobovat režimu služby, ale režim služby by se měl přizpůsobovat

klientovi. Otázkou ovšem zůstává, jak je tomu s individualitou pomáhajícího? Má v rámci profesionality potlačovat, nebo naopak využívat svoji přirozenou individuální povahu?

Na toto dilema poukazuje i Libor Musil ve své knize „Ráda bych Vám pomohla, ale...“, kde polemizuje s názorem Ivana Úlehly, který tvrdí, že práce s klientem je velmi osobní a je třeba do ní zapojovat své lidské kvality. Úlehla zastává názor, že na klienta nelze uplatňovat jednotný profesionální pohled, neboť každý, kdo s klientem přichází do kontaktu, může ze své pozice klienta vidět a hodnotit odlišně. Pokoušet se tedy o tento unifikovaný profesionální pohled je dle Úlehly zavádějící a působí proti přirozenosti člověka a v neprospěch klienta (Úlehla, 1999, s. 27–30). Libor Musil na toto tvrzení reaguje: *„Jsem přesvědčen, že Úlehla ve svých úvahách zašel příliš daleko, a že jeho formulace jsou do určité míry zavádějící. Ne proto, že bych odmítal ideu zapojení lidských kvalit do vztahu s klienty a zpochybňoval bytostnou různorodost osobností pracovníků. Je tomu tak proto, že se na přístup spolupracovníků k jejich klientům dívám z jiného úhlu. Na rozdíl od I. Úlehly je pro mě důležitá myšlenka, která jeho úvaze protiřečí: ‚Pohled členů akceschopného týmu je vždy do určité míry jednotný, snaha vyhnout se určité blízkosti hledisek by byla proti lidské přirozenosti a pro prospěch klienta je rozhodující, jak se členové týmu společně na klienty dívají a co tím sledují‘. Z tohoto hlediska ovlivňuje realitu nabízených služeb například to, že členové jednoho týmu se mohou snažit do vztahu s klienty ‚zapojit své lidské kvality‘, zatímco členové jiného týmu se pokoušejí zaujmout pozici ‚objektivního pozorovatele‘, který se osobně neangažuje“* (Musil, 2004, s. 12).

Uvedené dilema pojetí optimálního profesionálního přístupu ke klientovi je rovněž jedním z velmi často diskutovaných témat v rámci pracovních týmů v DD Rokytnice. Velice frekventovaně se zde objevují pojmy „přepečování“ a „zanedbávání péče“. Někteří pracovníci se vůči svým kolegům vymezují a osočují je z neprofesionality, protože údajně dávají klientům více péče, než potřebují. Naopak existují i opačné případy, kdy je pracovník osočován, že udělá jen to nejnnutnější, klienta zanedbává a jeho jednání je tedy rovněž neprofesionální. Otázkou pro následující výzkum tedy bude, jak jsou pojmy přepečování a zanedbávání péče chápány a jak výše uvedené spory pracovní tým obvykle řeší tak, aby nadále fungoval profesionálně.

3 Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou

Organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou je poskytovatelem pobytových sociálních služeb Domov pro seniory a Domov se zvláštním režimem. Celková kapacita v součtu obou poskytovaných služeb je 110 klientů. Rokytnický domov důchodců je tak s touto kapacitou největším poskytovatelem sociálních služeb v oblasti ORP Jilemnice. Obecně má toto zařízení v širokém okolí vybudovanou prestiž kvalitního poskytovatele, a to jak vzhledem ke kvalitě služeb, tak vzhledem k moderní vybavenosti a atraktivitě prostředí, do kterého je zasazeno. S počtem 89 kmenových zaměstnanců je DD Rokytnice aktuálně největším zaměstnavatelem v Rokytnici nad Jizerou.

Budova této organizace se nachází v malebném prostředí na skalnatém ostrohu nad soutokem Hutského potoka a řeky Jizery v obci Rokytnice nad Jizerou. Toto místo nabízí krásné výhledy na panorama krkonošských hor Lysá a Kotel a na druhé straně rovněž na malebnou obec Paseky nad Jizerou.

3.1 Historický exkurz a vývoj k současnému stavu

Historie budovy dnešního domova důchodců sahá až do roku 1860, kdy zde byla vybudována vila svobodného pána, který se jmenoval von Landau. Zanedlouho odkoupil budovu německý velkopřemyslník Lielig, který ji v roce 1871 částečně prodal jinému podnikateli Egbertu Eberhardtovi. Ten se poté v roce 1882 stal jediným majitelem vily. Eberhardt byl krom jiného majitelem tkalcovny, později přebudované na papírnu v nedalekých Pasekách nad Jizerou, která zde funguje dodnes. Budovu dnešního domova důchodců využíval jako své sídlo, značně ji zvelebil a jeho rodu tato budova náležela až do roku 1910. Tehdy se vile s č. p. 291 začalo přezdívat „zámeček“. Toto označení jí v Rokytnici zůstalo dodnes. Továrny Eberhardtových s veškerým dalším majetkem byly ještě před první světovou válkou rozděleny na mnoho částí a rozprodány několika novým vlastníkům, jejichž počet a jména již nejsou známy. Jisté však je, že tuto vilu od první světové války nikdo příliš neudržoval, a tudíž začala chátrat. Na konci první světové války budova posloužila jako „Rezervní nemocnice ČK pro raněné vojáky“ a na konci druhé světové války zde přechodně žilo několik vybombardovaných německých rodin. Poslední němečtí držitele zámečku byli Zdenko Swoboda (ředitel firmy Prelogg) a továrník

s příjmením Kuna. Swoboda po válce utekl do Německa, Kuna spáchal sebevraždu oběšením. Po válce byla vila zkonfiskována československým státem.

V poválečném období vyvstává v okrese Semily potřeba kapacit pro přestárlé občany, je nutno zlepšit podmínky osamělým, trvale ležícím i duševně nemocným lidem. Příčinou této akutní potřeby bylo i tehdejší zrušení mnoha obecních chudobinců. Nasnadě byl toho času rokytnický zámeček, a tak zde byl 1. 10. 1945 zřízen Centrální okresní chudobinec. Vzhledem k tomu, že budova byla toho času v havarijním stavu, bez jakéhokoliv zasítování, proběhla v následujících letech její velká rekonstrukce a modernizace. Na zámeček přicházejí řádové sestry, které se o zdejší obyvatele pomáhají starat až do počátku 90. let. Název zařízení byl několikrát pozměněn, až se ustálil název Domov důchodců, který je platný dodnes. Významným mezníkem v historii byl rok 1978, kdy byla po tříleté výstavbě otevřena nová část budovy s kapacitou 154. lůžek. Celková kapacita zařízení byla tehdy 226 lůžek. V průběhu devadesátých let však stav budovy a celkové podmínky pro péči o seniory opět dospěly do stavu, který byl shledán jako nevyhovující, a tak byla v roce 2000 zahájena nová rekonstrukce celého zařízení, aby později odpovídalo vyšším nárokům nového tisíciletí. Vznikly převážně jednolůžkové pokoje s vlastním sociálním zázemím. Rekonstruována byla i technická pracoviště jako prádelna či kotelna. Bylo vybudováno moderní pracoviště rehabilitace. Společné velké koupelny byly vybaveny moderními výškově nastavitelnými vanami, kuchyňky na jednotlivých patrech získaly rovněž nový vzhled. V nejvyšším patře vznikla nová kaple a supervizní místnost pro zaměstnance. Celá stavba byla předána k užívání 19. 12. 2002, a to zároveň se slavnostním předáním domova důchodců Libereckému kraji, který je jeho současným zřizovatelem (ddrokytnice.cz).

3.2 Organizací poskytované sociální služby

Organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou aktuálně zřizuje dvě služby dle aktuálně platného zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a to službu Domov pro seniory a službu Domov se zvláštním režimem.

Posláním zdejší služby Domov pro seniory s kapacitou 65 klientů je: „(...) poskytování celoročních pobytových sociálních služeb v klidném prostředí se zahradou seniorům od 60 let, především z oblasti západních Krkonoš a Libereckého regionu, kteří

jsou odkázáni na pravidelnou pomoc jiné osoby a jejichž stáří, zdravotní stav a snížená soběstačnost jim nadále neumožňují setrvat v dosavadním prostředí. Služba podporuje udržení zachovaných schopností a soběstačnosti seniora a vychází z jeho individuálních potřeb“(ddrokytnice.cz).

Posláním služby Domov se zvláštním režimem je: *„(...) je poskytování celoročních pobytových sociálních služeb v klidném prostředí se zahradou. Služba je poskytována seniorům a osobám s chronickým duševním onemocněním, především z oblasti ORP Jilemnice a Libereckého kraje, které trpí neurodegenerativním onemocněním (Alzheimerovou demencí a jinými typy demence) a dosáhly věku 60 a více let, mají sníženou soběstačnost z důvodu onemocnění některým druhem demence, jsou plně odkázány na pravidelnou pomoc jiné osoby, potřebují soustavnou péči, jejich snížená soběstačnost jim nadále neumožňuje setrvat v dosavadním prostředí, kdy možnosti rodiny a terénních služeb sociální péče již byly vyčerpány. Služba podporuje co nejdelší udržení zachovaných schopností a soběstačnosti seniora a vychází z jeho individuálních potřeb“* (ddrokytnice.cz).

Pro obě tyto služby je na webu organizace formulován stejný cíl: *„Poskytovat základní činnosti služby tak, aby byla v maximální míře podporována dosud zachovalá soběstačnost a schopnosti klienta“* (ddrokytnice.cz).

Jako hlavní zásady při poskytování služeb organizace deklaruje: respekt k soukromí (v oblasti bydlení i při poskytování péče), individuální přístup ke klientům, zajištění bezpečného prostředí, odbornost pracovníků a lidský přístup. V organizaci je zajištěn bezbariérový přístup do všech pokojů. Většina pokojů je jednolůžkových, cca 10 % je dvoulůžkových. Organizace svým klientům nabízí podporu při udržování kontaktu s přirozeným společenským prostředím a při spolupráci s rodinou a blízkými. Je zde nabízena i možnost krátkodobého ubytování pro rodinné příslušníky a přátele klientů. Celé zařízení je relativně moderně vybaveno, většina pokojů má vlastní sociální zařízení, na každém ze čtyř pater je moderně vybavená kuchyň, zařízení má vlastní prádelnu a úklidovou službu. K dispozici je zahrada s altánky, blízký lesík s lavičkami, krásná vyhlídka na panorama hor, v budově je i kaple přístupná veřejnosti.

Konkrétní činnosti poskytuje organizace v souladu s vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Blíže je organizace specifikuje pro obě služby obdobným způsobem, a to následovně:

- a. *„Poskytnutí ubytování – jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje, bezbariérový přístup, vlastní kuchyň, prádelna a úklidová služba.*
- b. *Poskytnutí stravy 3–4× denně.*
- c. *Pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu a při hygieně. Jednotlivé úkony péče jsou dle dohody s klientem a na základě jeho potřeb naplánovány individuálně. V rámci možností se služba snaží navázat na denní zvyklosti klienta. Podpora a pomoc je poskytována 24 hodin denně, a klienti tak mají pocit jistoty a bezpečí. Rozsah a četnost činností při poskytování sociální služby jsou stanoveny ve smlouvě o poskytnutí sociální služby a v individuálním plánu klienta.*
- d. *Kontakt se společenským prostředím a vrstevníky. Služba realizuje pořádání kulturních a společenských akcí, kterých se klienti zúčastňují podle jejich momentální situace. Kulturních a společenských akcí se mohou účastnit i blízcí klientů nebo pozvaní hosté z okolí.*
- e. *Služba zajišťuje pravidelné denní a volnočasové aktivity (reminiscence – terapie založená na vzpomínkách, aktivizace s využitím pro klienty známých domácích činností, poslech hudby, odpolední káva, výtvarné a rukodělné činnosti, cvičení), kde mohou klienti pobývat společně s ostatními. Je zajištěna i duchovní péče, v domově se konají pravidelné bohoslužby.*
- f. *Pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí – sociální pracovnice zajišťuje poradenskou činnost v úředních a finančních záležitostech.*
- g. *Zdravotní péče je zajišťována vlastním středním zdravotnickým personálem, praktický lékař dochází do domova 3× týdně. Do zařízení dojíždí oční specialista, diabetolog, za ostatními odborníky, je v případě nároku, zajištěn odvoz“ (ddrokytnice.cz).*

Organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou je dlouholetým členem Asociace poskytovatelů sociálních služeb. Rovněž je držitelkou prestižní certifikace Vážka, která je udělována Českou alzheimerovskou společností za kvalitu práce s lidmi trpícími

syndromem demence. Zástupci ČALS udělují tuto certifikaci na základě auditního šetření. V posledním šetření v roce 2019 obdržel rokytnický domov důchodců nadstandardní ohodnocení 87,65 %. Hodnocena je kvalita v celkem 21 kategoriích, kterými jsou: vize a základní filozofie, aktivity, spolupráce s rodinou a přáteli člověka s demencí, individualizovaná péče, důstojnost, zdravotní péče, zvládání problematického chování – používání omezovacích prostředků, bezpečnost, výživa a hydratace, celkový pohled na zařízení a jeho technická funkčnost, první dojem po vstupu do zařízení, společné prostory, pokoje, hygiena, orientace v budově, zázemí pro personál, počet a kvalifikace personálu, kvalifikace personálu ohledně demencí, potřeby zaměstnanců a jejich podpora, zaškolení a další vzdělávání, kompetence pracovníků. Z uvedeného byla organizace hodnocena nejlépe zejména v kategoriích vybavenosti pokojů a společných prostor (Janečková, Susová, 2019). Plné hodnocení 100 % bylo uděleno rovněž za důstojný přístup ke klientům. Auditorky k tomuto v závěrečné zprávě uvádějí: „*Citlivost k zachování důstojnosti klientů jsme zachytili zejména v průběhu aktivizací, při jídle nebo v rozhovorech pracovníků s klienty. Vždy bylo možno pozorovat velkou úctu k vůli, přáním a důstojnosti klientů*“ (Janečková, Susová, 2019, s. 3). Nejvyšší ohodnocení má rovněž organizace i v kategorii týkající se kvalifikace pracovníků ohledně syndromu demence a také v kategorii „potřeby personálu“, ke které auditorky uvádějí: „*Pracovníci mají k dispozici psychologické konzultace a individuální supervizi poskytovanou psychologem Janem Svobodou. Pravidelné supervize zde provádí též supervizorka Hedvika Kubicová Černá. Vedení má k pracovníkům individuální přístup – reaguje na přání pracovníků, zda chtějí pracovat na DS nebo na DZR*“ (Janečková, Susová, 2019, s. 3). V žádné z hodnocených kategorií, neobdržela organizace hodnocení horší než 70 %.

O kvalitě organizace jistě vypovídají i individuální ocenění, která v průběhu posledních let obdrželo několik jejích zaměstnanců. Pracovnice paní H. ze služby DZR získala v roce 2014 Národní cenu sociálních služeb – Pečovatelka roku.⁴ O rok později v roce 2015 získala tutéž cenu i pracovnice paní P. z oddělení DS. V roce 2016 se podařilo získat další významné ocenění paní J., která si odnesla ze slavnostního vyhlášení Ceny

⁴ Tuto cenu uděluje každoročně Diakonie ČCE a Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR vybraným pracovníkům z oblasti sociálních služeb. Komise složená z odborníků vyberou na podkladě nominačních dopisů a přihlášek nejlepší pracovníky, kteří převezmou titul „Pečovatel/ka roku pracovník v sociálních službách“ (jednotlivě v kategoriích ambulantní, terénní a pobytové služby), „Sociální pracovník“ či titul „Manažer sociálních služeb“ (apsscr.cz).

kvality⁵ v sociálních službách prestižní Cenu sympatie. Mimo kategorii pracovníků v přímé péči obdržela Cenu sympatie v roce 2019 i recepční paní Š. Vedle těchto celostátních ocenění získali v letech 2018 a 2019 ocenění Pečovatel/ka roku, vyhlašované Libereckým krajem, další tři pracovníci(ce) této organizace (ddrokytnice.cz).

3.3 Organizační struktura

Každá formální organizace se vyznačuje určitým typem organizační struktury. Organizační struktura znázorňuje hierarchické uspořádání mezi jednotlivými pracovními místy. Z organizační struktury vyplývají vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých pracovních pozic, dále odpovědnosti, pravomoci a očekávané kompetence, které se s jednotlivými pracovními pozicemi pojí. Struktura organizace je obvykle kodifikována v pracovních řádech, pracovních náplních a smlouvách zaměstnanců. Kromě formální organizační struktury vzniká v každé organizaci i struktura tzv. neformální. Obecně platí, že čím je organizace autokratičtější orientována, tím více převládá vliv struktury formální. Naopak pokud je organizace pružnější a více demokratická, převládá zde vliv struktury neformální. Nicméně i v takovýchto organizacích musí být nějaká formální struktura vymezena tak, aby byly zřejmé zejména právní odpovědnosti. Formální organizační struktura může být buď liniová, funkcionální, maticová nebo štábně liniová (Veber, 2009).

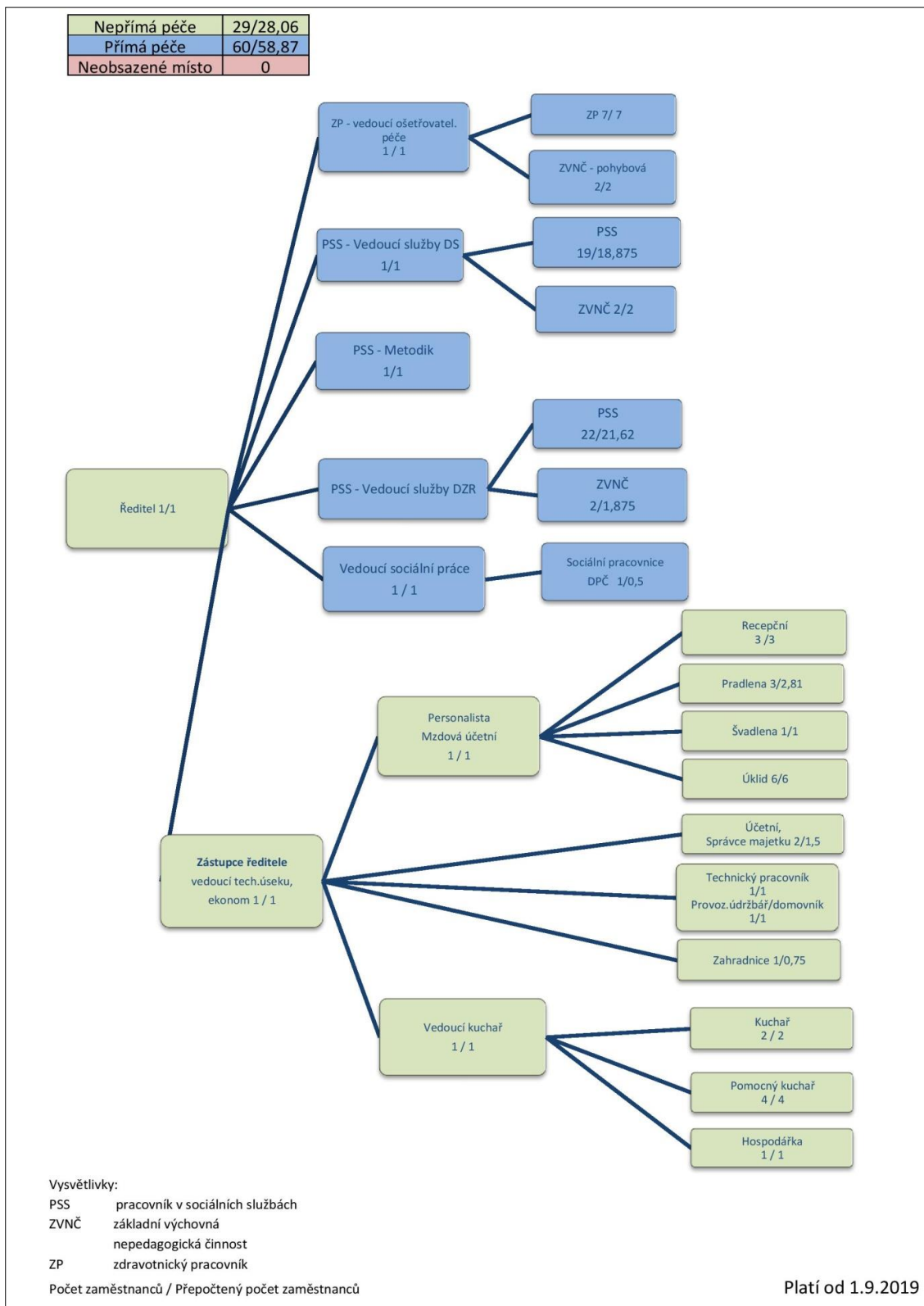
Organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou je typickým příkladem liniové organizační struktury s 2–3 úrovněmi stupňů vedení. Jedná se o jeden ze základních a nejčastěji se objevujících typů organizační struktury. Pracovní pozice jsou uspořádány vertikálně. Každý zaměstnanec zde má svého přímého nadřízeného a každý vedoucí pracovník má své podřízené. Výhodou liniové struktury jsou jasněji dané kompetence při koordinaci úkolů, kterých organizace dosahuje, a také relativní přehlednost toků rozhodovacích informací. Nevýhodou je relativně nízká úkolová flexibilita oproti struktuře funkcionální. Čistě liniová struktura je tedy hůře využitelná v úkolově rozmanitých organizacích. Nevýhodou je také horší využitelnost pro větší

⁵ Soutěž vyhlašuje každý rok za podpory několika státních institucí redakce časopisu Ošetřovatelská péče. Cílem projektu Cena kvality v sociální péči je hledat, podporovat a každoročně morálně oceňovat ty jednotlivce a instituce, kteří vytvářejí komfortní prostředí a stabilní zázemí pro uživatele všech typů sociálních služeb (helpnet.cz).

organizační jednotky. S větším množstvím organizačních stupňů klesá rychlost a efektivita rozhodovacích procesů (Veber, 2009, s. 126).

V DD Rokytnice nad Jizerou je na vrcholu ředitelka organizace, která má přímo pod svým vedením ekonomku, která je zároveň vedoucí pro celý úsek THP. Dále jsou ředitelce přímo podřízeni: vedoucí sociální pracovnice, metodik, vedoucí ošetrovatelské péče, vedoucí služby DS a vedoucí služby DZR. Aktuální počet zaměstnanců v organizaci je 89.

Obrázek 1 Schéma organizační struktury DD Rokytnice nad Jizerou



Zdroj: Standardy kvality DD Rokytnice

EMPIRICKÁ ČÁST

4 Metody výzkumu

Pro tvorbu předkládané případové studie byl zvolen kvalitativní výzkumný design, který Průcha charakterizuje následovně: „Kvalitativní výzkum přistupuje ke zkoumaným jevům se snahou popsat je a vysvětlit v jejich jedinečnosti, s odhalením jejich specifických rysů, jež nejsou postižitelné při kvantitativní analýze hromadných jevů“ (...). „V kvalitativním výzkumu se zkoumají nikoliv rozsáhlé soubory jevů nebo subjektů, ale jednotlivé případy, ovšem velmi podrobně. Cílem je porozumění subjektům a jevům, objasnění příčin jejich stavu a chování. Proto je příznačné pro kvalitativní výzkum to, že sleduje vnitřní, subjektivní stavy, okolnosti, prožitky aktérů pozorovaných procesů. Filozofickým východiskem kvalitativního výzkumu je fenomenologie“ (2014, s. 106).

4.1 Výzkumný přístup

V rámci kvalitativního výzkumu je rozlišováno několik výzkumných přístupů, nejčastěji jsou využívány případové studie, etnografické přístupy, zakotvené teorie, fenomenologický výzkum, biografický výzkum či výzkum narativní. Pro každý z těchto výzkumů jsou typické specifické metodologické postupy a každým z nich se obvykle řeší jiné, pro daný přístup přiléhavé výzkumné otázky.

Jak je patrné již ze samotného názvu diplomové práce, zvolil autor pro tento výzkum kvalitativní případovou studii, která je vhodná pro detailní studium jednoho či několika málo případů. Těmito případy mohou být mimo jiné právě organizace a instituce. Hendl k tomuto uvádí: „Zkoumají se firmy, školy, odborné organizace, implementace programů a intervencí, kultura organizací, procesy změn a adaptací. Cíle jsou různorodé – hledání nejlepšího vzorce chování, zavedení určitého typu řízení, evaluace, zkoumání procesů změn a adaptace“ (2008, s. 103).

Z hlediska typologie případových studií (Stake, 1995), lze tuto považovat za studii tzv. intrinsitní. Taková případová studie se věnuje případu (v tomto případě organizaci Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou) jenom kvůli němu samému. Výzkumník zde chce primárně do hloubky poznat právě tento jediný případ. Vztah k obecnější

problematicke není na rozdíl od případové studie „instrumentální“ či „kolektivní“ tolik podstatný (Hendl, 2008). Ačkoliv jde v tomto případě ruku v ruce se záměrem prozkoumat konkrétní organizaci i záměr zkoumat ji z hlediska konkrétního jevu (organizační kultury), nelze tuto studii považovat za instrumentální, neboť organizační kultura je jevem pro každou organizaci velmi specifickým. Autor si tedy neklade ambici cokoliv ze zjištěného v rámci tohoto konkrétního případu zobecňovat na jakoukoli širší množinu.

Dilematem pro autora bylo, zda by tento výzkum neměl být označen namísto „případová“ spíše jako studie „etnografická“. Zejména z toho důvodu, že v sociálních vědách je to právě etnografie, která je obvykle považována za výzkumnou strategii obzvláště vhodnou k zachycení, popisu a studiu kultury či kulturních praktik nějaké skupiny lidí (Hrešanová, 2008, s. 36). Avšak Hendl uvádí: „*Etnografická studie má často velmi podobné provedení jako případová studie. Etnografický výzkum lze charakterizovat třemi znaky: delší setrvání ve skupině, pružný plán výzkumu, etnografické psaní*“ (2008, s. 117). I přes fakt, že autor je zaměstnancem dané organizace, nebylo by podle jeho názoru správné, považovat z metodologicko-výzkumného hlediska jeho pobyt ve skupině za dlouhodobý, neboť se záměrem provádění výzkumu se v prostředí pohyboval pouze 4 měsíce. Tato doba postačila k shromáždění dostatečného množství dat pro analýzu a následnou deskripci vybraných elementů kultury této organizace, nejedná se však o takový rozsah, aby bylo vhodné prováděnou studii označit za etnografickou.

4.2 Výzkumný cíl a stanovení hlavních výzkumných otázek

Již bylo několikrát zmíněno, že tato práce je pojata z epistemologického hlediska postmoderně. Vychází tedy zejména z předpokladů sociálního konstruktivismu a interpretativismu. Uvádí, že svět a v podstatě všechny sociální fenomény, organizační kulturu nevyjímaje, jsou neustále konstruovány v procesech sociální interakce a jsou pouze takové, jak je vnímají a interpretují jejich aktéři (Jandourek, 2001, s. 130).

Cílem této práce je zachytit a popsat, jak vnímají a interpretují vybrané elementy organizační kultury její přímí aktéři. I přes zjevný fakt, že aktérů, kteří se podílejí na neustálém utváření a přetváření kultury organizace tohoto typu, je mnoho (zaměstnanci, klienti, návštěvníci, zřizovatel, politici, odborníci atd.), bude fokus tohoto výzkumu

zredukován pouze na zaměstnance, kteří jsou v procesu utváření a reprodukce organizační kultury aktéry nedůležitějšími.

Při zkoumání organizační kultury v „kulturalistickém“, sociálně-konstruktivistickém pojetí je hlavním cílem zprostředkovat náhled na tento fenomén z perspektivy „emic“, tedy z pohledu samotných aktérů, kteří ji vytvářejí. Ovšem legitimní otázkou na tomto místě je, k čemu je takovéto poznání dobré. Jistě není uspokojivé pouze říci, že jde o poznání pro poznání. Když se něco zkoumá, je dobré vědět, proč se to zkoumá, kde leží potenciál pro využitelnost takového poznání, a to alespoň v případě empirického výzkumu.

Organizační kultura je ve smyslu definice Deal a Kennedyho (1982) chápána jako specifický způsob „jak se zde věci dělají“ (the way things get done around here), unikátní způsoby, jak se zde myslí, cítí a řeší běžné záležitosti, tedy jako něco, čím organizace je a sociálně žije. Obdobně chápou organizační kulturu další autoři, a to ve smyslu slovesa „performace“, „dělání“ či „zvládání záležitostí“ (Driskill, Btenton, 2005, Hester, Eglin, 1997 a jiní).

V případě této konkrétní organizace vyvstávají autorovi tři základní výzkumné otázky, na které bude hledat dále odpovědi.

- a) Co se dělá?
- b) Jak se to dělá?
- c) Dělá se to správně?

Hledání odpovědí na první otázku spočívá zejména v odhalení kulturních elementů, kterými organizace žije, které organizace v daném čase nejvíce řeší, které její aktéři nejvíce akcentují. Těchto elementů či jinými slovy „témat organizační kultury“ je mnoho, nicméně pro tento výzkum budou vybrány pouze některé, v této organizaci v daném čase nejakcentovanější.

Hledání odpovědí na druhou otázku spočívá ve výpovědích samotných aktérů o tom, jakým způsobem se věci v organizaci dělají či dějí.

Odpovědi na třetí otázku by měly spočívat ve zhodnocení, zda to, co se dělá či děje, se dělá či děje správně. K hledání těchto odpovědí je ovšem možné přistoupit vícero způsoby. Je možné na tomto místě upustit od interpretativistického přístupu a připustit, že existují objektivně dané normy, které určují, co je a co není správné (zákony, standardy kvality, pracovní postupy, etické kodexy atd.), a s nimi jednoduše porovnávat praktiky, způsoby myšlení, hodnotové orientace aj., které vyplynou z výpovědí aktérů o tom, „jak věci dělají“. V této práci nebude z perspektivy „emic“ odbočeno a i v případě této otázky bude odpověď hledána ve výpovědích samotných aktérů. Bude zkoumáno, jak oni sami popisované aspekty organizační kultury vnímají, jak je hodnotí.

Nyní zpět k otázce, proč je dobré organizační kulturu zkoumat, k čemu může být toto poznání užitečné obzvláště v tomto případě, kdy bylo rezignováno na jakékoliv zobecnění zjištěného. Získané poznatky mají posloužit této konkrétní organizaci v jejím vlastním rozvoji. Mohou být užitečné samotným zaměstnancům, kteří díky výsledkům této práce mohou lépe porozumět perspektivám ostatních aktérů (kolegů), uvědomit si jaká konkrétní jednání jsou skutečně problematická a proč je tomu tak. Mohou přijít na vlastní nové cesty ke změnám negativně vnímaného či na způsoby zesílení aspektů, které jsou vnímány pozitivně. Zjištěné poznatky mohou rovněž odkrýt rozporuplně vnímaná přesvědčení, hodnoty, praxe aj. Závěry tohoto výzkumu mohou být také námětem k novým diskurzům s cílem řešit negativně vnímané. Jednodušeji řečeno, jakýkoliv hlubší vhled do organizační kultury má dle názoru autora potenciál přispět k její pozitivní změně, kultivaci.

Hlubší poznání organizační kultury, a to zejména z perspektivy „bottom up“ může mít velký význam zejména pro management organizace. Manažeři a lídři musejí do kultur své organizace proniknout, pochopit je a mít je na zřeteli, aby mohli vhodně organizovat a smysluplně řídit. V opačném případě hrozí, že budou organizační kulturou sami „řízení“ či smýkáni. (Havrdová, 2011, s. 142, Shein, 1992).

4.3 Postup v realizaci výzkumu, techniky sběru dat a metody jejich analyzování

Realizace této případové studie má dvě výzkumné fáze. První fáze výzkumu je provedena prostřednictvím zúčastněného pozorování autora. Jejím hlavním cílem byla abstraktní tematizace organizačního dění. Druhá fáze výzkumu proběhla prostřednictvím

polostrukturowaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci organizace. Cílem této fáze byl hlubší popis náhledu na jednotlivé kulturní elementy identifikované v první fázi výzkumu a rovněž hledání odpovědi na otázku, které aspekty těchto elementů a proč jsou vnímány jako správné (netřeba měnit) a které mají naopak z perspektivy aktérů zjevné deficity (funkční, etické aj.) a měly by tedy doznat zásadních změn.

4.3.1 První fáze výzkumu – zúčastněné pozorování

Autor se do pozorování organizačního dění zapojil jako tzv. úplný účastník. *„Úplný účastník se stává rovnoprávným členem skupiny a tráví se skupinou většinu času. Členy skupiny neinformuje o své pravé totožnosti. Například pracuje ve škole, kterou zkoumá jako učitel“* (Hendl, 2008, s. 191). Ačkoliv je autor zaměstnancem této organizace a jeho identita jakožto člena pracovního týmu je všem zaměstnancům zřejmá, o skutečnosti, že zde zároveň působí v roli výzkumníka organizační kultury, se zaměstnanci organizace dozvěděli až se započetím druhé fáze výzkumu. Identita pozorujícího výzkumníka tedy zůstala pro první fázi výzkumu celé organizaci skryta.

Autor pracuje v organizaci jako zaměstnanec již pět let, je tedy zřejmé, že o dění v organizaci je mu známo již mnohé, nicméně záměrnému výzkumnému pozorování se věnoval celkem dva měsíce. V tomto období se zaměřil na veškeré pozorovatelné dění v organizaci a na zaznamenávání stěžejních tematických aspektů, projevujících se zejména v rovině diskusí mezi členy organizace.

Je zřejmé, že elementy organizační kultury nejsou tvořeny pouze tím, co se „verbálně řeší“, naopak organizační kultura je tvořena z velké části elementy, které se „neřeší“, které jsou „jaksi vsáknuty“ do samozřejmého jednání, do samozřejmých postojů a přesvědčení aktérů. Jistě by v rámci hlubšího zkoumání bylo dobré prozkoumat i tyto „hlubší vody“ organizační kultury, neboť ne vše, co je zdánlivě samozřejmé, je správné. Naopak může to být velice užitečné a zjištěné skutečnosti mohou nakonec danou organizaci přivést k hlubší transformaci plně zásadních pozitivních změn. Autor je však zároveň přesvědčen, že zkoumat je nutné začít na povrchu, a to u nejvíce viditelných elementů, které se řeší nejfrekventovaněji. Musí se nejprve začít od „svrchních slupek“. Nakonec cesta k onomu hlubšímu poznání organizační kultury musí stejně vést skrze to nejmarkantnější, od toho, co nelze přehlédnout či přeslechnout.

Pozorovací fáze výzkumu spočívala ve sledování a poslechu organizačního dění, zejména konkrétních interakcí mezi aktéry. Předměty řešených témat v rámci těchto interakcí si autor zapisoval prostřednictvím stručných terénních poznámek. Jde například o řešení záležitostí v rámci pracovních porad vedení, porad zaměstnanců, informačních schůzek pracovníků jednotlivých oddělení, neformálních rozhovorů mezi zaměstnanci (u oběda, na chodbě atd.), rozhovorů zaměstnanců s klienty, rozhovorů klientů mezi sebou navzájem, řešených záležitostí na výboru obyvatel. Dále také témata písemných, osobních či telefonických pochval, stížností či jiných řešených záležitostí ze strany vnějších aktérů (rodin, blízkých, pozůstalých, žadatelů o přijetí, atd.). Opomenuty nemohou být ani tzv. „organizační drby“, tedy různé informace přenášené mezi aktéry, které v rámci přenosu výrazně proměňují svoji informační kvalitu. Nicméně v této fázi výzkumu není kvalita informací předávaných mezi aktéry tak důležitá. V případě „drbů“ jde tedy zejména o téma, ke kterému se vztahují.

Materiálem k analýze tohoto dvouměsíčního pozorování jsou terénní poznámky autora. Tyto poznámky tvoří chronologicky seřazený výčet různých v organizaci zachycených interakcí s rámcovým popisem řešeného komuniké a autorem pochopeného kontextu dané situace. Například poznámka č. 22: *„Dnes jsem slyšel úryvek rozhovoru dvou pracovníků přímé péče, ve kterém se baví o nekolegiálnosti další pracovníce tohoto oddělení, která zůstala doma s nemocnou dcerou a ačkoliv věděla, že tak bude muset učinit již před několika dny, vše nechala na poslední chvíli, takže vedoucí oddělení již nestihla sehnat na tento den náhradu.“* Dalším příkladem formy vedení poznámek v pozorovací fázi výzkumu budiž poznámka č. 55: *„Předmětem dnešní informační schůzky na oddělení se zvláštním režimem bylo problémové chování jedné z klientek, která je na některé pečovatelky vulgární a nechce, aby na ni sahaly i za situace, kdy například nutně potřebuje dopomoci s hygienou.“*

Autor se snažil důsledně zaznamenávat vše, co mu v tomto ohledu připadalo ve vztahu k organizačnímu dění relevantní. Jako irelevantní ponechal rozhovory zaměstnanců, ve kterých řešili záležitosti soukromého charakteru či témata, která nemají s děním v organizaci zřejmou spojitost. Tyto irelevantní obsahy si pochopitelně ani nezaznamenával.

K analýze těchto poznámek bylo využito metody otevřeného kódování. „Výzkumník provádí otevřené kódování prvním průchodem daty. Lokalizuje přitom témata v textu a přiřazuje jim označení. Pomalu čte terénní poznámky a přepisy rozhovorů a všímá si kritických míst. Otevřené kódování odhaluje v datech určitá témata“ (Hendl, 2008, s. 247).

Cílem této analýzy bylo odhalit v poznámkách koncepty a kategorie řešených témat jako kulturních elementů této organizace. Šlo o to zjistit, které jsou nejfrekventovanější, a ty poté použít jako tematickou páteř polostrukturovaných rozhovorů ve druhé fázi výzkumu.

4.3.2 Druhá fáze výzkumu – polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory, nebo jak uvádí Hendl (2008) „Strukturované rozhovory s otevřenými otázkami“, vedl autor celkem s osmi členy organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou.

Jak již bylo uvedeno výše, musela být vzhledem k předpokládanému rozsahu této diplomové práce do druhé fáze výzkumu extrahována pouze aktuálně nejfrekventovanější témata organizační kultury, ovšem z téhož důvodu musel autor přistoupit i k určité redukci zkoumaného vzorku. Pro holističtější poznání kultury této organizace by pochopitelně bylo vhodné zapojit do výzkumu zástupce všech oddělení (PSS, administrativa, úklid, údržba kuchyň, prádelna, zdravotní sestry), jistě i klienty, jejich blízké potažmo zástupce dalších subjektů, které s touto organizací nějakým způsobem kooperují. Avšak tímto způsobem by výzkum několikanásobně nabyl na časové i obsahové náročnosti, která by byla neúměrná tomuto druhu práce. Autor se tedy rozhodl do výzkumu zapojit pouze úsek tzv. sociální, konkrétně jednu sociální pracovníci a sedm pracovníků či pracovníků přímé péče včetně jedné liniové vedoucí. Výběr tohoto úseku je pochopitelný z hlediska oboru, v němž je tato práce ukotvena, ale také z toho důvodu, že jednou ze základních kategorií konceptů extrahovaných z první fáze výzkumu je „kvalita péče“, a k té by pochopitelně respondenti z ostatních úseků nemohli podat tolik relevantních informací.

Do výběru respondentů byla záměrně začleněna sociální pracovníce a také vedoucí přímé péče služby Domov se zvláštním režimem. Záměrem bylo do výběru

začlenit i vedoucí služby Domov pro seniory, ta však bohužel v době provádění výzkumných rozhovorů nebyla přítomna na pracovišti z důvodu dlouhodobé nemoci, tudíž nakonec ve výběru není. Dále je ve výběru 6 pracovníc/pracovníků přímé péče (PSS), z nichž dvě zde působí jako tzv. pracovnice aktivizační. Autor si ze jmenného seznamu náhodně vylosoval dvě pracovnice a jednoho pracovníka ze služby Domov se zvláštním režimem a tři pracovnice ze služby Domov pro seniory.

Polostrukturovaný rozhovor se skládal celkem z deseti otázek či spíše „námětů“ k rozpravě, které byly respondentům předloženy. Tyto „náměty“, jak již bylo uvedeno, vycházejí z první fáze výzkumu, a kryjí se s nejfrekventovanějšími koncepty ze tří tematických kategorií. Cílem bylo získat výpovědi, ve kterých jsou obsaženy praktické zkušenosti respondentů, hodnoty které zastávají, pocity a názory, které se týkají toho, jak se věci v organizaci dělají či dějí. Autor se snažil v rámci těchto interview pouze vymezit tematickou strukturu a dále do výpovědi zasahovat co nejméně, aby bylo co nejvíce výtěženo z emic perspektivy jednotlivých aktérů. Jak uvádí Hendl: *„Základním účelem tohoto typu interview je co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru“* (2008, s. 173). Autor jako tazatel proto zasahoval do výpovědi pouze v případech, kdy respondent ne zcela dobře chápal, v čem dotaz spočívá, a také v případech, kdy cítil, že odpověď není respondentem uspokojivě saturována. V těchto situacích se snažil respondentovi vysvětlit smysl dané otázky nebo v případě nedostatečné saturace povzbudit respondenta k lépe syčené odpovědi pomocí sondážních dotazů.

Hendl k tomuto druhu rozhovoru dále uvádí: *„Relativní nevýhoda strukturovaného interview s volnými otázkami spočívá v restrikci na předem dané téma“* (2008, s. 173). S tímto nelze než souhlasit, zejména pokud srovnáváme tuto metodu sběru dat například s rozhovorem tzv. narativním. V tomto výzkumu byla ovšem restrikce témat záměrná, a to z důvodu redukce rozsahu, ale také kvůli určité porovnatelnosti jednotlivých výpovědí.

Jednotlivé rozhovory byly se souhlasem respondentů zaznamenávány nahrávacím zařízením a následně byla autorem provedena jejich doslovná transkripce. Vzhledem k využití těchto výpovědí, které se soustřeďuje především na obsahově-tematickou rovinu, nepovažuje autor za důležité, aby přepis rozhovorů obsahoval i veškeré chyby ve větné skladbě a nuance v dialektu jednotlivých rozhovorů. Z tohoto důvodu se rozhodl

při přepisu výpovědi od nejhrubších chyb tohoto druhu očistit, aby se s materiálem lépe pracovalo a aby byly uváděné citace pro čtenáře srozumitelné.

Analýza dat byla provedena pomocí tří fází kódování. V první fázi šlo o rozřazení jednotlivých výpovědí do tematické struktury, která byla dána již strukturou samotných rozhovorů, avšak během samotných interview se stává, že respondent v rámci odpovědi k určitému tématu, řekne informace, které jsou ve své podstatě zásadní spíše pro téma jiné, nebo mohou souviset s více tématy najednou. Bylo proto nutné si odpovědi k jednotlivým dotazům projít a zamyslet se nad tím, jestli vše řečené skutečně k danému tématu náleží a jestli není vhodné určitou pasáž výpovědi přeradit k jinému, pro danou pasáž přílehlavějšímu tématu.

Ve druhé fázi kódování bylo snahou oddělit ve výpovědích respondentů výroky či pasáže popisné od hodnotících. Za popisné jsou považovány pasáže, kde se respondent vyjadřuje k tomu, jak on sám vzhledem k nastolenému tématu jedná či jak z jeho pohledu jedná jeho bezprostřední okolí kolegů, respektive jak se věci dějí či dělají v rámci celé organizace. Tyto popisné pasáže by měly v podstatě odpovídat na druhou výzkumnou otázku („Jak se to dělá?“). Pasáže okódované jako „popisné“ jsou jakýmsi neutrálním popisem organizačního dění, jsou to ta sdělení, kde se respondent snaží nahlédnout na nastolené téma objektivně. Pasáže, kde respondent oproti snaze o objektivní popis přechází k vyjádření vlastních názorů a pocitů ohledně organizačního dění, jsou okódovány jako „hodnotící“. Hodnotící pasáže či výroky jsou ty, ve kterých se respondent pohybuje značně vychýlen z neutrální pozice na ose, jejímiž póly jsou na jedné straně souhlas či ztotožnění se s popisovaným děním a na straně druhé zjevný nesouhlas a neztotožnění se. Jednodušeji popsáno, jde o ty výroky, kde respondent dává zjevně najevo, že to, co popisuje, vnímá buď jako záležitost pozitivní, nebo naopak negativní.

Ve třetí fázi kódování byla tato hodnotící sdělení rozdělena do dvou kategorií na negativní a pozitivní. Pro zodpovězení třetí výzkumné otázky (Dělá se to správně?), jsou hodnotící pasáže okódovány jako „pozitivní“ oporou k odpovědi „ano“ a pasáže s kódem „negativní“ jsou pochopitelně oporou k odpovědi opačné.

5 Výsledky výzkumu

Nejprve byla vyhodnocena první fáze výzkumu, a sice hledání kulturních elementů, kterými organizace nyní nejvíce žije. První fáze výzkumu vygenerovala tyto nejfrekventovaněji diskutované elementy v následujících 3 kategoriích.

Kvalita péče:

- vnější reference (Máme dostatek kladné zpětné vazby, vypovídá o něčem čerstvě obhájený certifikát kvality Vážka?);
- optimální přístup ke klientům (Co je „přepečování“ a co již zanedbávání péče, je zde přístup ke klientům vnímán jako optimální?);
- aktivizační činnosti (Jaká je nabídka programových aktivit, je dostačující, je v něčem unikátní?);
- přístup k problémovému klientovi (Jaké se uplatňují přístupy ke klientovi vulgárnímu, agresivnímu, odmítajícímu péči, neustále si stěžujícímu, atd.?);
- byrokracie a administrativní zátěž (Jak nás svazují administrativní povinnosti a formální pravidla?).

Interní vztahy a komunikace:

- pojetí kolegiality (Jaké jsou mezilidské vztahy na pracovišti, lze je označit za kolegiální?);
- nastavení přenosu informací v rámci organizace (Jak se zde horizontálně a vertikálně přenášejí informace, jsou zde vnímány nějaké bariéry?);
- management (Jak je vnímán styl vedení organizace?).

Péče o zaměstnance:

- motivace (Co pracovníky k této práci motivuje, je platové ohodnocení motivující, spravedlivé a úměrné této práci?);
- vzdělávání a supervize (Jedná se o přínos, nebo jde o ztrátu času?).

Ve druhé části budou interpretovány výsledky výzkumu, a to ve sledu výše uvedených konceptů. Výzkumné závěry bude autor dokládat příkladnými výmluvnými citacemi z příslušných rozhovorů.

5.1 Vnější reference

Při hodnocení tohoto kulturního elementu bylo snahou zjistit, jak je vnímána prestiž či pověst této organizace v jejím okolí. Zejména vedení této organizace často toto téma řeší v rámci porad zaměstnanců. Je zjevné, že na celkové pověsti tohoto zařízení si zejména současná ředitelka organizace velice zakládá. Na poradách vedení i na schůzích pro zaměstnance často mluví o různých referencích, které se k ní o tomto zařízení dostaly, a to buď ústně, nebo v písemné podobě. Důraz na prestiž dokládají i nejrůznější ocenění, která jsou vyvěšena ve veřejných prostorách domova. Jedná se o různá individuální ocenění několika konkrétních pečovatelů v soutěžích sympatie, a také o certifikace kvality, které dostala organizace jako celek. Jedním z nejdůležitějších certifikátů tohoto druhu je tzv. Vážka. Tento certifikát byl organizaci udělen v roce 2019 zástupci České Alzheimerovské společnosti za kvalitně vedenou péči o seniory se syndromem demence. K dobré pověsti tohoto zařízení jistě přispívá i fakt, že se jedná o vcelku moderně vypadající a dobře vybavenou budovu, která navíc leží v malebné krajině pohoří Krkonoše.

Dotazovaní zaměstnanci této organizace se všichni shodují na tom, že zařízení má velice dobré vnější reference. Chválí ho zejména lidé, kteří s ním mají přímou zkušenost. Zejména tedy lidé, kteří zde měli nebo mají někoho blízkého a jezdili či stále jezdí toto zařízení navštěvovat. Paní J. k tomuto uvedla: *„Jo, tak samozřejmě chválí to hlavně rodiny, anebo ty návštěvy, co sem chodí. No a ty si myslím, že to potom roznesou dál, a proto je celkově ta pověst hodně dobrá.“*

Často zmiňovaným důvodem, proč je toto zařízení celkově dobře hodnoceno, je zjevná čistota vnitřního prostředí. Paní V. k tomuto uvedla: *„Celkově jako vizuálně se mi to tady líbí, když sem přijdu. Čistota prostředí – připadám si tady dobře, skoro jako doma. Cítím se tady dobře i na pokojích, jak to mají zařízení. Je to moc hezké. Mohou si tam dát ty svoje obrázky a fotky od rodin. Nikoho jsem neslyšela mluvit negativně. Takhle dost*

často jezdím na Semily a na Jilemnici a tam říkají: „Jo to znám, ten domov důchodců, tam se těžko dostává, tam se to chválí“. Takhle to vnímám zatím.“

Kromě samotného okolního prostředí a vnitřního zázemí je pochopitelně pro pověst sociálního zařízení důležitá zejména kvalita profesionální práce zdejšího personálu. Ta je obecně také velmi pozitivně hodnocena. Významnou měrou tomu pravděpodobně přispívá i kvalitní nabídka průběžného vzdělávání personálu v tomto zařízení. Sociální pracovnice paní K. k tomuto uvádí: *„Podle mého názoru je zde nadstandardní úroveň toho průběžného vzdělávání. Samozřejmě že jsou tady i jednotlivci, kteří nejsou úplně dokonalí, ale to by se prostě muselo brát případ od případu. Veskrze si myslím ale, že je to na dobré úrovni.“*

Pro samotné pracovníky organizace je jistě také velice důležitá forma pozitivní reference. Pozitivní reference, které toto zařízení dostává, se dají rozdělit do tří kategorií. Za prvé jde o velice formální vyjádření kladné reference prostřednictvím různých certifikátů kvality, diplomů a čestných uznání. Za druhé jde o písemnou formou doručované formální pochvaly a poděkování, které většinou přicházejí nejprve k rukám ředitelky organizace. Za třetí jsou to také neformální pochvaly a poděkování, které jsou zaměstnancům řečeny, a to buď ústně, nebo se k nim z úst někoho třetího zprostředkovaně dostanou. Názory na hodnotu jednotlivých forem ocenění se mezi zaměstnanci organizace odlišují. Například paní R. odpovídá na otázku, zda si myslí, že nedávno obhájený certifikát Vážka má pro zařízení zásadní význam těmito slovy: *„Já si myslím, že nemá, protože firma lidí vůbec neví, co to ocenění znamená, jako laikové.“* Dále na dotaz, zda je raději za písemnou pochvalu, která přijde k rukám ředitelky nebo za pochvalu napřímo odpovídá: *„Asi když to řekne přímo ta rodina, protože tam vidíš, že to myslí opravdu upřímně.“* Na druhou stranu pracovnice paní V. uvedla k certifikátu Vážka tento názor: *„Myslím si, že to působí dobře třeba na ty návštěvy, když sem přijdou a přečtou si to. Vědí potom, že jsme nějak hodnoceny nějakými odborníky, a že vlastně ty jejich blízcí jsou v tom případě v dobrých rukou. Vědí, že nad námi má někdo dohled, a že vlastně díky tomu jsme to ocenění dostali.“* Dále pracovnice paní U. uvedla svůj pozitivní postoj k písemným pochvalám takto: *„No myslím si, že je určitě lepší, když to pošlou napsané, protože se to potom přečte na schůzi a může se to i vytisknout a vyvěsit“*

na oddělení a dozví se to vlastně všichni. Takhle když procedí nějaké to „díky“ mezi zuby při odchodu, tak je to sice hezké, ale vlastně to je jenom pro toho, kdo to zrovna slyší.“

Shrnutí:

Celá organizace domov důchodců Rokytnice nad Jizerou je obecně velice kladně hodnocena. Toto kladné hodnocení vnímají i všichni dotazovaní zaměstnanci a všichni si ho také váží. Hlavní důvody, proč je toto zařízení dobře hodnoceno, jsou podle zaměstnanců tyto: moderní vzhled, vybavenost, čistota vnitřního prostředí, lokalita, do které je zařízení zasazeno, a jako nejpodstatnější se všem jeví přítomnost kvalitního a kvalifikovaného personálu. Někteří z dotazovaných zaměstnanců přikládají získanému certifikátu Vážka velkou důležitost, jiní jsou k jeho hodnotě naopak skeptičtí. Někteří zaměstnanci mají raději, pokud je někdo pochválí z očí do očí, jiní jsou naopak raději za formální písemnou pochvalu zaslanou ředitelce organizace. O negativních referencích dotazovaní zaměstnanci téměř nemluvili, pouze někteří podotkli, že sporadicky se jim nějaké výtky k jejich práci z vnějšího prostředí donesou. S negativní referencí, která by se týkala zařízení jako celku, se však nikdo z dotazovaných zatím nesešel.

5.2 Optimální přístup ke klientům

V rámci hodnocení tohoto kulturního elementu bylo snahou zjistit, jak jsou v této organizaci chápány pojmy „přepečovávání“ a „zanedbávání péče“, jakožto dva negativní přístupy k péči. Cílem hodnocení tohoto elementu bylo rovněž zjistit, jak by měl vypadat přístup k péči, který lze v tomto kontextu označit jako optimální. Tento element byl do hodnocení organizační kultury vybrán zejména z důvodu častých sporů a diskusí mezi zaměstnanci. V rámci pozorovací fáze výzkumu byl autor často přítomen situacím, kdy si dva či více pečovatелů vzájemně vyčítali různé konkrétní situace, ve kterých měl někdo z nich vůči klientovi cosi zanedbat či naopak udělat nesprávně něco navíc (přepečovávat).

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že poznat situaci, kdy jde o přepečovávání, není vůbec nic jednoduchého. V zásadě jde především o to, aby pečovatel nepomáhal klientovi s úkony, které klient ještě zvládne sám. Nejpodstatnějším důvodem, proč toto nedělat, je skutečnost, že se tím klientovi škodí. Klient může tímto předčasně a definitivně přijít o své dosavadní schopnosti v oblasti péče o vlastní osobu. Druhým důvodem je určitá

bezohlednost vůči kolegům, a to proto, že v očích klientů se stává kolega, který předtím klientovi s danou činností nepomohl, někým méně ochotným a pro klienta méně sympatickým. Dalším problémem je určitý návyk klienta na pomoc s daným úkonem. Přestože je úkon dosud schopen zvládnout sám, stává se pro něho i jedna jediná pomoc pečovatele pádným argumentem pro to, aby mohl tuto pomoc vyžadovat i dále, a to i od pečovateli ostatních. Bezdůvodně se tím tedy mění nastavený standard poskytování individuální péče vůči danému klientovi.

Paní M. k tomu uvádí: „*Tak to se tady řeší dost často, je ale fakt, že někdo vidí to přepečování úplně za vším. Pro mě to je asi vždycky to, když někdo pomáhá klientovi s věcmi, který si v pohodě dokáže udělat sám.*“ Na dotaz, proč si myslí, že to někdo dělá, odpovídá: „*No protože si tím vlastně ulehčuješ práci. Ono jako často třeba u klienta stát a čekat až se oblékne je dost o nervy, kor když víš, že jich na tebe čeká dalších 5. Tak s tím tomu klientovi prostě pomůžeš, aby to bylo rychleji. Blbý ale je, že si na to zvykne a pak už mu nevysvětlíš, ať se stará sám. No, ale já se snažím to každopádně nedělat.*“

Jedním z častých důvodů, kvůli kterému se zde dle pracovníků přepečovává, jsou určité osobní vazby, které se mezi konkrétním klientem a pečovatelem vytvořily. Tyto vazby mohou způsobit, že je pečovatel, ať už vědomě či nevědomě, v péči o daného klienta interesován neúměrně více než v péči o ostatní klienty. V důsledku to může vyvolat pocity určité nespravedlnosti u klientů ostatních, protože ti si mohou připadat kvůli protěžované osobě zanedbávání. Ovšem obvykle si toho zde všímá nejprve tým kolegů, který na to daného pracovníka většinou velmi rychle upozorní. Paní V. k tomu uvedla: „*Když jsem nastoupila, všimla jsem si, že se zde určitým kolegyním nelíbilo, že jedna rehabilitační zde některé klienty přepečovávala nebo k nim jako měla bliž než k ostatním a víc nebo o hodně víc se jim věnovala. No, a to byl ten kámen úrazu, protěžovat určité osoby. Myslím si, že mohla pomoci některým klientům třeba více je rozhodit, víc s nimi cvičit a tak, a ne se věnovat jenom určitým vybraným typům osobností. No, ale teď bych řekla, že už se to změnilo. Na začátku to na mě ale působilo tímto dojmem.*“

Na otázku, co je již zanedbáváním péče, odpověděla většina pracovníků vcelku logicky tím, že se jedná o vynechání či neudělání nějakého úkonu, který je u klienta nutný. Velice důležité je zdůraznit, že žádný z respondentů neuvedl příklad zanedbávání, který

by snad poukazoval na nějaké dramatické strádání klientů nebo dokonce na jejich záměrné týrání. Čtyři dotázaní respondenti obecně popsali, co si pod pojmem zanedbávání péče představují, avšak následně dodali, že s ničím takovým se v jejich pracovním týmu zatím nesešli. Další respondenti uvádějí příklady jednotlivců, kteří většinou z nedbalosti, nedůslednosti nebo vlastní pohodlnosti něco neudělali či opakovaně nedělají. Paradoxně bylo možné z jednotlivých vyjádření vyrozumět, že dotázaní pracovníci toto nevnímají tolik jako zásadní problém pro klienta, ale spíše jako určitou neohleduplnost k ostatním pracovníkům v týmu. Důvodem je to, že nikdo v této organizaci si pravděpodobně nedovolí zanedbat nic, co by bylo urgentní či co by mohlo klientovi způsobit nějaké zásadní strádání, nekomfort nebo dokonce bolest. Je zde však evidentně několik jednotlivců, kteří si rádi svoji práci ulehčí na úkor pracovníků jiných, důslednějších. Paní U. k tomu uvádí: *„Co mě nejvíc vadí, tak to jsou ty výměny inko. Prostě když vidím, že paní, co sedí v atriu, je evidentně cítit, tak ji prostě vezmu na pokoj a tu hygienu udělám. Ne, že budu jako někteří, čekat až se budou za hodinu vyměňovat pleny všem a dělat jakoby nic.“*

Další konkrétní záležitostí, na kterou si někteří respondenti ve vztahu ke svým kolegům postěžovali, byla každodenní situace kolem třetí hodiny odpoledne. V tuto dobu již na oddělení není vedoucí, která odchází ve 14:30. Někteří respondenti mají pocit, že oddělení v tuto dobu není dostatečně monitorováno, a to v tom smyslu, že pečující personál tolik nechodí po oddělení a nesleduje případné potřeby klientů. Někdy se tedy stává, že klient třeba nemá dlouho dolitý nápoj, dlouho volá, že potřebuje něco podat, či že potřebuje dopomoc na toaletu atd. Pracovníci, kteří jsou toho času v jiné části oddělení, ho pochopitelně nemohou slyšet a dokud oddělením neprojdou, tak klient musí čekat. Klienti sice mají na svých pokojích signalizační zařízení, ale ne každý ho umí používat. Paní M. k tomu uvedla: *„No, ono když se zakecají na druhé straně patra, tak se klidně může stát, že tam takto někdo volá třeba půl hodiny. A to už si myslím, že je teda dost blbý. Když to zaslechnu, tak tam samozřejmě jdu, i když mám na starosti úplně jiné klienty a nejlepší na tom je, že si to nakonec od toho klienta ještě slíznu já.“*

Všichni, kteří nějaký příklad zanedbávání péče uvedli, však zároveň dodali, že jde o situace spíše výjimečné. Rozhodně se tedy nejedná o standardní vzorec chování, který by se v jejich týmu toleroval. Na jednotlivých odděleních rozebírají veškeré situace, které

se jeví jako zanedbávání péče či přepečování, na každotýdenních informačních schůzkách a svůj přístup ke klientům se průběžně snaží regulovat do jakéhosi optima.

Optimální přístup ke klientům se zde chápe jako styl pečování, kterým se napomáhá zajistit takové potřeby klienta, které si již nedokáže saturovat sám. Jako zásadní věc v tomto ohledu vidíme právě ono neustálé hledání stylu, ve kterém se nebude objevovat ani přepečování ani zanedbávání. Vedoucí oddělení DZR paní J. k tomu uvádí: „*No, je to pořád hlavně o té komunikaci. Musím jim to říkat často já, co jo a co ne, ale musí si to být schopni také říct sami mezi sebou. Vcelku si ale myslím, že s nikým nějaké velké problémy nejsou v tomto ohledu.*“ Důležitou schopností pro optimální přístup ke klientům je samozřejmě především umění pochopit a rozeznat jejich potřeby, aby jim bylo možné v souladu s nimi dopomáhat. K tomu, jestli to umí pracovníci této organizace, paní J. uvedla: „*Každý je nějak trošku jiný, jsou tu lidi, kteří jsou hodně empatictí a pochopitelně i lidi, kteří to tak nedokážou. Ale ono taky každému klientovi vyhovuje něco jiného, všichni nejsou na takovéto tuťuňu. Celkově jsou tu ale klienti spokojení, takže si nemyslím, že by jim něco chybělo, nebo že bychom snad něco dělali špatně.*“

Shrnutí:

Pracovníci této organizace obecně nevnímají přepečování ani zanedbávání péče jako problém, kterým by tato organizace trpěla. Přiznávají však, že čas od času se objeví konkrétní situace, která by se dala jako přepečování či zanedbávání označit. Jde však o situace, které nelze považovat za časté, a tudíž za vžitou součást zdejší kultury. Přepečování je zde chápáno zejména jako dopomoc s úkony, které je klient schopen zvládnout sám. Zanedbávání péče je naopak chápáno jako situace, kdy pečovatel záměrně přehlídí nějakou potřebu klienta, se kterou mu má pomoci právě on. Pokud nastane situace, kdy se zdá, že došlo k zanedbávání či přepečování, je většinou ihned projednána na informační schůzce pracovníků daného oddělení, kde si pracovníci optimální individuální přístup k danému klientovi ujasní. Velmi se zde dbá na to, aby rozsah úkonů, které jsou poskytovány určitému klientovi, byl nastaven podle jeho aktuálních potřeb a zároveň, aby byl poskytován všemi pečovateli ve stejné míře a pokud možno i ve stejné kvalitě.

5.3 Aktivizační činnosti

Dalším kulturním elementem, který byl v této organizaci zkoumán, je aktivizace. Bylo zjišťováno, jakým způsobem zde probíhají programové aktivity a které aktivity jsou u zdejších klientů nejoblíbenější. Dále bylo zkoumáno, zda existují nějaké aktivity, které jsou pracovníky vnímány jako specifické (originální) výhradně pro toto zařízení.

Domov důchodců v Rokytnici nad Jizerou má čtyři aktivizační pracovníce, z nichž každá pracuje na jednom ze čtyř pater. Programové aktivity probíhají ve společenských atriích na jednotlivých patrech ve všední dny vždy od cca 9:00 do 11:30 a poté odpoledne od 13:00 do 14:30. Dále jsou zde pro celé zařízení dvě tzv. pohybově aktivizační pracovníce, které mají zázemí v rehabilitační místnosti. Pohybové aktivity probíhají individuálně či v malých skupinách v pracovní dny od 7:00 do 14:30.

Aktivity jsou zde plně v režii dané aktivizační pracovníce. Jde tedy především o její individuální styl práce. Je tak zřejmé, že styl aktivizování klientů se na jednotlivých patrech liší. Ten se však zásadně liší i z hlediska klientely, se kterou se pracuje. Obecně zde lze tedy sledovat velké rozdíly zejména mezi programovými aktivitami, které se konají na odděleních domova pro seniory a domova se zvláštním režimem. Aktivizace v domově se zvláštním režimem je přizpůsobována specifikům a schopnostem lidí se syndromem demence. Jde zejména o to, aby tito klienti nebyli zatěžováni úkoly či požadavky, které by pro ně byly nesplnitelné. Je velice důležité citlivě pracovat s tím, co je a co není klient schopen zvládnout. Paní U., která má na starosti aktivity na jednom z oddělení DZR, k tomu uvádí: „*Snažím se v podstatě dělat takové divadélko, do kterého sem tam někoho zapojíš, ale absolutně neexistuje, aby dělali něco sami. To prostě vždycky skončí na bodě nula.*“ Na otázku, jak konkrétně taková aktivita vypadá, odpovídá: „*Třeba když s nimi chceš něco upéct, tak to prostě děláš, popisuješ, co vlastně děláš, tu a tam dáš někomu třeba přivonět, těm schopnějším něco nakrájet, někomu něco namíchat například a tak. Prostě takové jednoduché dopomoci. No, a u toho si povídáme a vzpomínáme, co třeba oni vařili a co jim chutnalo a tak.*“ Velice příjemné na oddělení se zvláštním režimem je i to, že těchto aktivizačních programů se často účastní i lidé, kteří se nacházejí ve třetím stádiu syndromu demence a již nejsou schopni komunikovat. Předpokládá se, že samotná přítomnost ve společenských prostorách a možnost sledovat okolní dění má pro klienty pozitivní efekt. Paní J. k tomu uvádí: „*Myslím si, že to pro ně význam určitě*

má, protože to je samozřejmě změna. Většinou tam máme puštěnou polohlasně nějakou pěknou hudbu a celkově to, že se tam mluví a že je tam nějaký ruch, většinu těch lidí v celku uklidňuje a je vidět, že jsou tam spokojení. Taky si tam většinou v tom polohovacím křesle chvilku pospí.“

Aktivizačních činností je v repertoáru poměrně hodně. Na oddělení se zvláštním režimem je to zejména vaření, malování, poslech hudby, zpívání, čtení, keramika, tematické povídání, vzpomínání u rodinných fotografií, společná výzdoba oddělení, kvízy zaměřené na trénování paměti, poznávání předmětů, práce s květinami a bylinami, filmy pro pamětníky atd. V letních měsících je snahou aktivizační programy realizovat ve venkovním prostředí například na dvorku domova. Pokud počasí dovolí, snaží se pečovatelé každý den v odpoledních hodinách vzít někoho z klientů na krátkou procházku po okolí. Pečovatel pan Z. se však nebojí vzít klienty i na delší výlet, například až do centra města Rokytnice nad Jizerou, které je vzdáleno zhruba 3 km. Pan Z. k tomu uvedl: *„Mně to nedělá problém dovézt je až klidně do té Rokytnice, nebo posledně jsem byl s paní N. i v Jablonečku. Je vidět, že je to většinou baví, kor když tu jsou dlouho a nikam se vlastně nedostanou.“* Pan Z. bere na tyto výlety i klienty na invalidním vozíku. Zejména pro klienty, kteří dříve bydleli v Rokytnici či dalších přilehlých obcích jako je Jablonec nad Jizerou, Paseky nad Jizerou či Vilémov, jsou tyto výlety s panem Z. příjemnou reminiscencí.

Na odděleních služby Domov pro seniory má aktivizace zásadně odlišný charakter. Klienti jsou zde schopni činností, které jsou z hlediska myšlení i manuální zručnosti o poznání náročnější. Aktivizační pracovnice paní M. uvedla: *„Nejoblíbenější je asi to, z čeho si něco odnesou, protože to pak někomu dají, nebo si tím vyzdobí pokoj, takže hodně děláme výrobky. Na otázku, jaké výrobky se zde dělají, paní M. odpovídá: „Všechno možné, snažím se to vždycky ladit trošku tematicky, takže samozřejmě o Vánocích a Velikonocích třeba ozdoby. Poslední dobou jsme dělali také hodně ty obvazy pro charitu. No, anebo si třeba namalujeme tematický obrázek, třeba na téma podzim a tak různě.“* Na otázku, které aktivity zde mají klienti nejraději, odpovídá sociální pracovnice paní K.: *„Myslím si, že ty lidi už tak úplně nejsou fixovaný na nějaké aktivity, že jim fakt stačí, že se jim někdo věnuje, a že s nimi někdo tráví ten čas.“* Následně uvádí, že z jejího pohledu je pro klienty důležitá zejména rozmanitost aktivit: *„To stereotypní konání něčeho jim*

prostě nevyhovuje. Myslím si, že je pro ně mnohem zajímavější, když se ty aktivity střídají.“ V repertoáru programových aktivit na oddělení domova pro seniory jsou například tyto: trénování paměti, řešení kvízů, tematické malování, výroba ozdob, pletení (obvazů, koberců, šál, atd.) hraní společenských her, pečení, keramika, výzdoba oddělení, zpívání, čtení, kino, sázení květin, atd.

Pro klienty obou sociálních služeb se zde pořádá mnoho kulturních akcí v jídelně domova, jsou to například Josefovská zábava, Mikulášská zábava, tradiční Krkonošský sejkorák, různá vystoupení dětských hudebních a divadelních souborů atd. V posledním roce se zde uskutečnila celkem čtyři tzv. mezigenerační setkání, kdy domov navštíví děti z místní mateřské školy a celé dopoledne stráví společně s klienty domova hraním nejrůznějších společenských her, zpíváním, malováním a tančením. Poslední rok se stala velmi oblíbenou aktivitou také pet terapie. Do domova každý týden dochází slečna se dvěma cvičenými border koliemi, které klientům předvádějí nejrůznější akrobatické kousky. Kdo má zájem a nebojí se, může si fenky pochovat nebo alespoň pohladit.

Opomenout nelze ani již zmíněné aktivity pohybové, které zde mají na starosti pohybově aktivizační pracovnice. Pro tyto aktivity byla v domově zřízena rehabilitační místnost, která je vybavena masážním křeslem, třemi motomedy, pohybovou dlahou na horní i dolní končetiny a dalšími pomůckami sloužícími k rehabilitaci, potažmo relaxaci. Pohybově aktivizační pracovnice se velice snaží, aby tyto aktivity nebyly pouze o masáži, pohybu a protahování, ale aby v tomto byl i prvek zábavy, který bude klienty k těmto aktivitám více motivovat. Například na podzim roku 2019 uspořádaly pro klienty, kteří se sem chodí protahovat na motomedy tzv. výlet do Dublinu. Dle fiktivně ujetých kilometrů, které motomed digitálně počítá, posouvaly každému klientovi na mapě Evropy jeho magnet kupředu po zakreslené trase z ČR do města Dublin. Poté co všichni na mapě této destinace dosáhli, uspořádaly klientům závěrečnou oslavu. Byl promítnut dokument o Dublinu a všichni si slavnostně připili pravou irskou whisky. Paní M. k tomu uvedla: *„To holky vymyslely naprosto suprově, protože takhle i ty největší lenoši pomalu každé ráno čekali před rehabkou, a chtěli si tu svoji hodinku odšlapat, aby náhodou nebyli pozadu.“*

Celkově jsou klienti tohoto zařízení s aktivitami spokojeni. Autor z jejich strany během své pozorovací fáze nezaslechl žádné výraznější výtky. I nedávný audit k obhajobě certifikátu Vážka hodnotil tuto oblast velice pozitivně. Dotazovaní pracovníci hodnotí aktivizace v tomto zařízení také spíše pozitivně, nicméně na některé nedostatky přece jenom upozornili. Dvě pracovnice uvádějí jako jeden z nedostatků fakt, že aktivizační pracovnice musí v případě personálního oslabení vypomáhat s přímou péčí o klienty. Stává se tedy zejména v zimních obdobích, kdy je velká nemocnost, že se programové aktivity často nekonají. Zazněla také kritika na jedno z pater, že tamní aktivizační pracovnice dělá programy velmi krátké, nudné a stereotypní. Od jiné pracovnice poté zaznělo na její obranu, že na tomto patře to má velmi těžké, protože jí s tím nikdo nepomůže. To vypovídá o faktu, že z hlediska realizace aktivizací na každém patře panuje odlišná kultura, která je pravděpodobně z největší části nastavována samotnou aktivizační pracovnicí, ovšem výrazně se na ní podílejí i ostatní členové tamního kolektivu. Velmi pozitivně hodnotili respondenti také přínos práce pohybově aktivizačních pracovnic. Uvádějí pouze, že dvě takovéto pracovnice na 110 klientů nestačí. Na druhou stranu je organizace velmi ráda i za tyto dvě, protože ještě před pěti lety zde nebyla žádná pohybově aktivizační pracovnice. Jistou výtku vyjádřila k pohybově aktivizačním pracovnicím paní R.: *„Určitě to je jako super, ale myslím si, že mají svoje klienty, které si oblíbili, a myslím si, že by to chtělo zapojit i ty ostatní. Určití lidé jsou tam pořád a někteří se tam nedostanu vůbec.“* Nicméně s touto výtkou by souhlasila pouze jedna další respondentka. Ostatní si nemyslí, že by byl někdo v tomto ohledu protěžován.

Na dotaz, které aktivity jsou pro tuto organizaci specifické či nějakým způsobem originální, odpověděla většina respondentek v tom smyslu, že nevědí, protože nemají srovnání. Pouze sociální pracovnice paní K. a pracovnice paní N. se shodují na unikátnosti kulturní akce zvané Sejkorák. Jedná se o taneční zábavu doprovázenou pečením a konzumací tradičních krkonošských bramboráků, kterým se zde říká „sejkory“. Paní N. uvedla: *„No tak jsem tady krátkou dobu, ale všimla jsem si, že třeba ten Sejkorák měl hrozně velký úspěch u těch klientů.“* Autor by však v tomto ohledu vyzdvihl, zejména reminiscenční aktivity na oddělení DZR, které jsou často navázány na tematiku zdejší krajiny, historie, architektury a lokálních krkonošských tradic. Výjimečně bychom v jiných zařízeních hledali také fungující praxi pravidelných mezigeneračních setkávání s

děti z mateřské školy ve formátu dopoledního společného hraní her a povídání si. Autor dále pokládá za unikátní také pojetí pohybových aktivizací, zejména osvědčenou praxi motivování pomocí dlouhodobých soutěží, viz výlet do Dublinu. Unikátní pro toto zařízení je bezpochyby také pet terapie vedená slečnou B. Cvičené feny, které chodí pravidelně dělat radost zdejším seniorům, jsou jedny z mála v republice s takto precizním výcvikem.

Shrnutí:

V organizaci působí čtyři aktivizační pracovnice a dvě pracovnice tzv. pohybově aktivizační. Je zde zjevný rozdíl mezi stylem aktivizování na oddělení DS a DZR, ale rovněž i v přístupu jednotlivých aktivizačních pracovnic. Aktivizace na patrech služby DZR jsou založeny především na smyslových prožitcích a reminiscenci. Klienti sociální služby DS nejraději v rámci aktivizací vyrábějí výrobky, kterými si mohou vyzdobit svůj pokoj, nebo je věnovat svým blízkým. Obecně je oblast aktivizací v tomto zařízení hodnocena velmi kladně, a to jak ze strany samotných klientů, tak dotazovaných pracovníků. Jako nejslabší místo je v kontextu aktivizací hodnocen fakt, že aktivizační pracovnice musejí v případě početního oslabení pracovníků na oddělení nejprve suplovat povinnosti v rámci běžných úkonů přímé péče a na vedení aktivizačních programů jim poté v takové dny nezbyvá příliš času. Velmi pozitivně se respondenti vyjádřili k práci pohybově aktivizačních pracovnic. Jako drobný nedostatek je vnímáno, že tyto pracovnice jsou zde pouze dvě na celé zařízení, a nemohou tak vyhovět klientům v potřebném rozsahu. Jako unikátní aktivity se pro toto zařízení jeví hudební zábava Sejkorák, pravidelná mezigenerační setkávání s dětmi z mateřské školy, reminiscenční aktivizace s tematikou Krkonoše a také pravidelné pet terapie slečny B. a jejich cvičených border kolií.

5.4 Přístup k problémovému klientovi

V této kategorii bude zkoumána kultura přístupu k problémovému klientovi. V rámci pozorovací fáze výzkumu bylo možné vysledovat několik diskuzí pečovatelského týmu, které se týkaly toho, jak se chovat ke klientovi, se kterým jsou zde určité problémy. Problémových klientů existuje v zařízení několik druhů. Autor v tomto ohledu vysledoval tři základní kategorie. Za prvé jsou to klienti agresivní, kteří dokáží v případě nelibosti

pečovateli vulgárně vynadat, vyhrožovat násilím či dokonce pečovatele fyzicky napadnout. Za druhé jsou to klienti v pokročilé fázi syndromu demence, kteří mají z určitých pečovatelských úkonů strach, a tudíž zaujímají postoj fyzické rezistence v momentech, kdy je třeba tento úkon vykonat. Třetí kategorií jsou takzvaní klienti kverulanti. Tito klienti vyjadřují nadměrně častou nespokojenost s nejrůznějšími záležitostmi, které se týkají poskytování sociální služby. Rovněž však vyjadřují nespokojenost a opakují stížnosti ohledně záležitostí, které se službou příliš nesouvisejí. Pro tyto klienty je málokteré řešení uspokojujivé a definitivní.

Pokud jde tedy o klienta agresivního či vulgárního, je zřejmé, že je třeba rozlišovat mezi těmi, kteří si své chování plně uvědomují a lidmi v pokročilé fázi demence, kteří se takto mohou chovat v důsledku své nemoci. Na otázku, jak se vyrovnávat s klientem, který si své chování uvědomuje a přesto se chová vulgárně, odpovídá paní R.: *„Zkusím to po dobrém, a když to nepomůže tak odcházím. Nestalo se mi, že bych se někdy nechala nějak rozhodit.“* Dále paní N. popisuje svoji reakci na klientku, která ji chtěla nečekaně udeřit pěstí v momentě, kdy jí chtěla pomoci dostat se z lůžka na vozík, aby se mohla nasnídat u stolu: *„Tak jsme si to vyříkali, i když teda ona moc nemluví, ale od té doby, co jsem jí řekla, že jsem jenom chtěla, aby se šla najíst, aby jí pak nebylo zle, se na mě už tak jenom usmívá těmi dvěma zuby, co jí tam zbyly, a myslím si, že dobrý, no. Jako asi pochopila, že násilím se nic nevyřeší, i když třeba byla unavená, ale jíst se prostě musí, no.“* V tomto ohledu jsou zde patrné dvě navazující strategie. V první řadě je nutné pokusit se klientovi vysvětlit, co je po něm žádáno či s čím mu chce služba v daném okamžiku pomoci a proč. Často se tímto konflikt vyřeší. Pokud se však klient ani po vysvětlení neuklidní a je i nadále vulgární či agresivní, většina pečovatelů odchází z prostoru, aby dali klientovi čas pro zklidnění. Často se stává, že po nějaké chvíli je klient klidný a dále jedná, jako by se nic nestalo. Se situací, kdy byl klient vulgární či agresivní nebezpečným způsobem po dlouhou dobu, se zde již několik let nesetkali. Nicméně kdyby takováto situace nastala, je nasnadě řešení, které popisuje vedoucí paní J.: *„Tak kdyby mělo jít o někoho, kdo nás tady fakt bude ohrožovat na životě a nebude se mínit zklidnit, tak bychom museli asi volat policajty, no, ale to fakt nepamatuji, že bychom někdy museli udělat. Vlastně akorát jednou, ale to byla paní se schizofrenií, takže těžko říct jestli ta si uvědomovala, co dělá.“*

Dále bylo zjišťováno, jakým způsobem zde pečovatelé reagují na situaci, kdy klient v pokročilé fázi demence nechce nechat pečovatele přistoupit k provedení pečovatelského úkonu. Většinou jde zejména o provedení hygieny či výměnu inkontinenčních pomůcek. Pan Z., pečovatel ze služby do DZR, je často svými kolegyněmi přivoláván na pomoc ke klientovi panu L. Tento klient se často při pečovatelských úkonech silově stahuje do takové polohy, aby mu nebylo možné pohnout s končetinami, a tudíž provést například výměnu inkontinenčních pomůcek. Často, když se ostatním pečovatelkám nepovede pana L. přimět ke spolupráci, je to právě pan Z., kterému se to nakonec povede. Pan Z. k tomu uvádí: „*Funguje mi na něho to, že ho pevně chytnu za ruku, upřeně se mu koukám do očí klidně třeba minutu nebo dvě a u toho mu pořád důrazně říkám L., povolte se, nebojte se, musíme to udělat. On vždycky po chvíli tu svoji křeč povolí a pak už to s ním jde.*“

Většina pečovatelů se však shoduje na tom, že je dobré klienta v danou chvíli do ničeho nenutit. Většina klientů je schopna po nějakém čase ze své rezistence ustoupit a po chvíli jsou k provedení úkonu přístupní. Vyzkoušené zde také mají, že když ke klientovi přijde po chvíli jiný pečovatel, klient na něho často reaguje naprosto odlišně. Je zřejmé, že i v případě klientů, kteří trpí pokročilým syndromem demence, jsou evidentní určité sympatie a antipatie ke konkrétním pečovatelům. Z výpovědi pečovatelů totiž vyplývá, že klientů, se kterými by měli všichni stejný problém, není moc. Spíše je to tak, že každý jednotlivý pečovatel se potýká s problémy u různých klientů. S kým zažívá problémové situace jeden pečovatel, většinou druhý problémy nemá a naopak. Velice zde v tomto ohledu funguje vzájemná výměna zkušeností. Pečovatelé na vzájemných schůzkách sdílejí své osvědčené postupy v komunikaci s jednotlivými klienty. Paní V. na dotaz zda si nechá ohledně problémových klientů poradit od svých kolegyně, odpovídá: „*No jasně, protože každý má třeba trochu jiný přístup, a tak si říkám, že jsem třeba něco udělala špatně, špatnou cestou.*“

Zjišťováno také bylo, jak se zde reaguje na třetí kategorii problémových klientů, tedy na tzv. kverulanty. Je zřejmé, že pokud se jedná o problém, který je pro pečovatele v dané situaci řešitelný, snaží se klientovi pomoci s řešením. Pokud se však jedná o věci, které se jako řešitelné nejeví a neustále se opakují, je zde ověřeno, že velmi pomáhá klienta alespoň vyslechnout. Pokud je totiž klient vyslechnut, často ho to na nějaký čas

uspokojí. Tito klienti si pravděpodobně uvědomují neřešitelnost svých stížností, ale pouze potřebují s někým své rozhořčení sdílet. Například pracovnice paní R. uvádí: *Paní S. ta je taky pořád s něčím nespokojená. No já si ty její výtky často vyslechnu, odkývu jí to, ale tím, že je to pořád dokola to samé, tak prostě stačí jen vyslechnout. Ono se jí uleví a je to v pohodě. Ona prostě chce, aby tam pořád někdo byl, třeba půl hodiny a konejšil ji.* Pokud je však klient naléhavý a nespokojí se s pouhým vyslechnutím, odkazují ho pečovatelé na sociální pracovníci s doporučením, aby stížnost předložil jí. Sociální pracovnice paní K. odpovídá na otázku, jak ona se vypořádává s neřešitelnými stížnostmi: *„Já se na to snažím jít vždycky takovým způsobem, aby mi teda on poradil, jakým způsobem je možné tu jeho situaci zlepšit. Ty lidé se totiž musí nejprve zamyslet nad tím, co jim vlastně vadí a jestli vůbec existuje nějaký způsob řešení, aby došlo k nějaké změně. Dost často totiž sami přijdou na to, že žádný jiný způsob řešení situace se vymyslet nedá, nebo ty způsoby, které by oni chtěli, nemůžou prostě fungovat. Takže dost často mi pak dají za pravdu.*

Shrnutí:

V domově důchodců Rokytnice nad Jizerou byly v období provádění výzkum sledovány tři odlišné kategorie problémových klientů. Jedná se o klienty, kteří jsou agresivní či vulgární k personálu, klienty vzdorující péči z důvodu pokročilého syndromu demence a tzv. klienty kverulanty. Na každou z těchto kategorií problémových klientů jsou zde používány odlišné strategie řešení. U agresivních a vulgárních klientů funguje ponejvíce racionální rozhovor a vysvětlování vzájemných motivů a stanovisek či ústup a ponechání prostoru a času pro zklidnění emočně vypjaté situace. U klientů se syndromem demence jsou vypjaté situace složitější. Tito klienti většinou nerozumějí racionální stránce motivu pečovatele, např. provést hygienu. Je tak velmi složité je zklidnit, obzvlášť pokud cítí strach. V tomto případě se jako účinné jeví zejména vzájemné sdílení zkušeností s celým týmem pracovníků a hledání specifické individuální strategie fungující na daného klienta. Klienty kverulanty se snaží většina pracovníků v první řadě alespoň vyslechnout. Je zde vyzkoušeno, že většina těchto klientů totiž nehledá řešení, nýbrž má touhu se především vyprávět. Pokud si tyto klienty stěžují i dále, jsou odkázáni na sociální pracovníci. Sociální pracovnice volí jako účinnou strategii to, že nechá klienty, aby jí vysvětlili svoji představu o řešení problému. Tímto způsobem buď dospějí k společnému způsobu řešení, nebo k závěru, že problém řešení nemá.

5.5 Byrokracie a administrativní zátěž

V rámci výzkumu bylo zjišťováno, jaká pravidla či administrativní povinnosti vnímají pracovníci jako zatěžující či jinak problémová. Z pozorovací fáze výzkumu vyplynulo, že v organizaci je často diskutována zejména povinnost sestavovat individuální plány klientů, o jejichž smyslu, ale i způsobu vytváření zde pracovníci velmi polemizují.

První dotaz, na který byli respondenti v této souvislosti tázáni, směřoval k vnitřním pravidlům a standardům kvality. Bylo zjišťováno, zda mají respondenti s něčím, co je v těchto dokumentech deklarováno a předepsáno, zásadní problém, který by nemohli akceptovat. Většina však s těmito dokumenty vyjádřila naprostý souhlas bez jakýchkoliv výtek. Například Pan Z. k tomu uvedl: „*Vzhledem k tomu, že jsem to musel všechno na začátku podepsat, jinak bych tu asi ani nepracoval, tak s tím ani problém mít nemohu.*“ Pan Z. tím poukazoval na běžnou praxi při přijímání nového zaměstnance, kdy je ohledně interních pravidel a standardů kvality proškolen a následně podepisuje prohlášení, kterým stvrzuje, že byl s pravidly seznámen, rozumí jim a bude je dodržovat. Kodifikovaná pravidla a standardy tedy dle dotázaných neobsahují nic, s čím by se nedokázali ztotožnit či co by nebylo možné z jakéhokoliv důvodu dodržovat.

Dále byli pracovníci dotázáni na administrativní činnosti, které musejí v rámci své práce vykonávat. Prvně bylo zjišťováno, která administrativní činnost pro ně znamená největší časovou zátěž. Zde někteří uvedli, že se jedná o tvorbu a přehodnocování individuálních plánů, jiní však vidí jako největší zátěž takzvanou realizaci. Pojmem realizace je zde míněn způsob zaznamenávání splněných úkonů pomocí kódových čteček. Dále je zde jako určitá administrativní zátěž chápán i požadavek na zaznamenávání důležitých informací ohledně klientů do tzv. záznamu péče v počítačovém programu či do papírové knihy se záznamy.

K individuálnímu plánování někteří pracovníci uvádějí, že sestavení individuálního plánu je časově poměrně náročné a zabírá hodně času na úkor péče samotné. Tímto způsobem to ale nevnímají všichni. Pro úplnost je nutno uvést, že individuální plán klienta sestavuje jeho klíčový pracovník. Každý pracovník přímé péče má v průměru tři až čtyři klienty, kterým tento plán sestavuje. Pokud u klienta nedochází k výrazným změnám v jeho přáních a potřebách, přehodnocuje se tento plán po šesti

měsících. Například paní R. na dotaz k časové zátěži individuálního plánování odpovídá: *No, já si myslím, že tím, že na každého vychází pouze čtyři klienti, tak to není tak hrozné.* Vedoucí oddělení paní J. k náročnosti tvorby individuálních plánů uvádí toto: *Ono to máš těžké, někdo si to v pohodě sepíše o té noční a někdo prostě není schopen dát dohromady větu nebo třeba psát na počítači, takže těm s tím potom musím pomáhat, a to bych to radši dělala sama, to je strašný boj.* Z uvedeného tedy vyplývá, že zejména pro pracovnice, které nejsou zvyklé psát na PC nebo nejsou jazykově příliš kompetentní, může individuální plán opravdu představovat značnou zátěž, a to nejenom časovou, ale i psychickou. Avšak vedoucí dále uvedla, že o pečovateli, kteří s tím mají problémy, ví a těm se jakožto klíčovým pracovníkům snaží přidělovat klientů méně.

Ohledně smyslu individuálního plánování jsou však pracovníci spíše skeptičtí. Nejčastěji argumentují tím, že tyto plány nejsou nikomu užitečné, neboť nezajímají ani klienty ani pracovníky. Například paní U. k tomu uvádí: *Já nevím k čemu je to dobré, nikdo do toho nekouká, klienti si to taky nechtou, a to, co mají rádi a co pro ně máme udělat, víme i bez papíru.*

Další velice skepticky vnímanou administrativní povinností pracovníka v přímé péči je zde již zmíněná realizace. Smyslem této činnosti má být zejména ochrana klienta, ale rovněž i pracovníka ve smyslu monitorování odvedených úkonů. Tento systém má zabezpečit zpětnou kontrolu toho, zda byly u klienta provedeny potřebné úkony. Má tím být kupříkladu zabezpečeno, že v případě nejistoty, zda byl úkon proveden, si to může pracovník v systému ověřit a zjednat nápravu. Dále má toto monitorování posloužit i jako určitá ochrana pracovníka v případě stížnosti či nařčení, že nějaký úkon vynechal. Pracovníci jsou však k uvedenému opodstatnění tohoto systému velice skeptičtí. Například paní U. uvádí: *„Je to nesmysl, pro moji kontrolu to rozhodně neslouží, protože si myslím, že jestli něco zapomínám, tak to je právě to čtečkování a ne dělání úkonů.“* Ani funkčnost ve smyslu doložení splněného úkonu nedává zdejšímu personálu příliš smysl. Jedna z pracovnic uvedla příklad dcery jedné z klientek, která si stěžovala, že matce není převlékáno povlečení. V tomto případě bylo v programu dohledáno, že povlečení bylo měněno před několika dny, a že je tedy toto nařčení nespravedlivé. Nicméně dcera této klientky odvětila tím, že v počítači může být zaznamenáno cokoliv, ale reálně nemuselo být vykonáno nic. To je však naprosto logický argument, který mezi pracovníky rovněž

snížil míru důvěry v opodstatněnost tohoto systému. Jeho zbytečnost dokládá i fakt, že na dotaz, zda je alespoň v něčem užitečný, nebyl nikdo z respondentů schopen podat jinou odpověď než ve smyslu ne nebo nevím. Sociální pracovnice paní K. k tomu uvedla: „*Mně přijde hrozně zbytečný, že musíme pořád jako dokazovat co vlastně děláme. Ne tak ani my, ale jako pečovatelky. Prostě ty tabulky odvedených úkonů a tak.*“ Dále k systému realizace ještě dodala: „*Já si myslím, že to hlavně nemá žádný přínos, protože z toho není nikde žádný výstup a já osobně to беру jako prostě vytváření umělé zaměstnanosti.*“ Zde je nutné slova paní K. dovysvětlit. Výstupy z tohoto systému samozřejmě existují, lze si nechat ze systému vygenerovat tabulku odvedených úkonů u konkrétních klientů nebo dle konkrétního pracovníka, a to za libovolné časové období nazpět. Nicméně paní K. tímto chtěla říct, že s těmito výstupy nikdo nepracuje a nikdo je k ničemu nepotřebuje. Za celou dobu existence tohoto systému byly tyto výstupy použity pouze při jedné z kontrol zřizovatele.

Administrativní povinností pracovníc v přímé péči je rovněž zaznamenávat důležité informace ohledně klientů. Tyto záznamy jsou vedeny v interním programu na PC a dále také v papírové knize v pracovně PSS. Některé důležité informace jsou navíc vyvěšovány na pracovní nástěnku. S tímto však pracovnice problém nemají. Každé z těchto „záznamových míst“ zde má svůj účel. Do PC se píšou průběžné informace o stavu klienta, o jeho aktivitách, nových potřebách atd. Kniha, která je na sesterně, slouží zejména informacím, o kterých nutně musí vědět ostatní pracovníci, především poté další směna. Do knihy se například zaznamenává, kdo je aktuálně nemocný a je třeba mu věnovat větší péči, kdo trpí aktuálním neklidem, kdo byl odvezen do nemocnice či není z jakéhokoliv jiného důvodu přítomen v DD. Každý, komu je služba předávána, si tyto poznámky přečte a popřípadě si je nechá od končící směny dovysvětlit. Na nástěnku se poté dávají důležité informace, které by se neměly v žádném případě zapomenout. Například, že klient bude v určitou hodinu vyzvednut ambulancí a je třeba mu dopomoci, aby byl připraven. Smysl tohoto systému zaznamenávání pracovníci chápou a považují ho za užitečný. Paní N. k tomu uvedla: „*Já si myslím, že třeba tady ta kniha, kam se píše, kdo má jaké stavy, kdo má jaké bolístko, když to tak řeknu, tak to je fajn si to tam napsat, už jen třeba z toho důvodu, že po té dvanáctce člověk třeba ani neví, co kde bylo, a takhle to tam je prostě napsané. No a ten co přijde sem, se potom pod to musí i podepsat a samozřejmě si to přečíst. Takže já si myslím, že tohle to je jakoby i v pořádku.*“ Dotázané

pracovnice však připouštějí, že někdy zde dochází i k zbytečným duplicitám, kdy to, co je v knize, se poté objevuje i v PC. Přesto však žádná z pracovnic nevylovila názor, že by se tato kniha měla zrušit a k záznamům se měl začít využívat pouze PC.

Poslední zmíněnou administrativní povinností pracovnic PSS je každodenní sepsání seznamu variant jídla, které budou klienti druhý den odebírat. V tomto ohledu pouze paní N. uvádí, že zde není příliš pochopena nutnost mnohočetného vyhotovování těchto seznamů: „*Akorát třeba jsem si všimla, že holky u toho stravování, se jim to nelíbí, že to je třeba v počítači zapsané plus třeba se to potom ještě píše na velký papír a pak ještě na malý papír, který se musí kopírovat. Vlastně potom jsou jakoby čtyři doklady na jeden den stravování. Na každý den vlastně musí být čtyři papíry k tomu, kolik bude jídla, takže jim to připadá zbytečný, že prostě je tolik papírů.*“ Na důvod, proč to vyžaduje, se vedoucí oddělení však dosud nikdo nezeptal.

Shrnutí:

V organizaci Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou jsou vnitřní pravidla kodifikována v pracovním řádu, standardech kvality a dalších speciálních směrnících. Obecně jsou tato pravidla přijímána bez výrazných negativních ohlasů. Určité polemiky se zde vedou pouze u některých administrativních povinností. Jednou z těchto povinností je sestavování individuálních plánů pro klienty v interním počítačovém programu. Z výzkumu vyplynulo, že tuto povinnost považují za velkou časovou zátěž především pracovníci s horšími vyjadřovacími schopnostmi a menší počítačovou gramotností. Další administrativní povinností, která dle mínění zdejších pracovníků pozbývá smyslu a je pro ně velkou časovou i mentální zátěží, je tzv. realizace. Jedná se o systém sběru dat o provedených úkonech pomocí čteček čárových kódů. Jistou administrativní zátěží je pro pracovníky i povinnost vést průběžné textové záznamy o důležitých záležitostech týkajících se průběhu péče o klienty. Smysl této povinnosti je však každému z dotázaných pracovníků zřejmý. Povinnost vést záznamy v PC potažmo v knize záznamů tedy není považována za zátěž zbytečnou.

5.6 Pojetí kolegiality

Jednou z nejdůležitějších součástí kultury jakékoliv organizace je bezesporu tzv. kolegialita. Tím je myšlena schopnost spolupracovníků jednat soudržně, nedělat si

vzájemná příkoří, snažit se vzájemně si vypomáhat, jednat spolu slušně s cílem dohodnout se na řešeních přínosných nejlépe pro všechny zúčastněné. Tento kulturní element byl již v pozorovací fázi výzkumu identifikován jako nejčastěji řešený. Je pravděpodobné, že téma vzájemných vztahů by se objevovalo jako jedno z nejfrekventovanějších v rámci většiny organizací. Tento element se projevoval například v situacích, kdy dva pracovníci řešili určité konfliktní situace, které nastaly v rámci jejich spolupráce. Mnohem častěji se však tento element projevoval v diskuzích, kde si dva a více pracovníků vzájemně stěžovali na určitý projev nekolegiálnosti pracovníka, který této diskuzi přítomen nebyl. Respondenti byli tedy dotázáni, zda považují svůj pracovní tým za kolegiální a v čem onu kolegiálnost potažmo nekolegiálnost konkrétně spatřují. Je zajímavé, že každý z dotázaných pracovníků nakonec zaměřil svoji výpověď na vcelku odlišné aspekty tohoto fenoménu.

Paní R. považuje pracovní kolektiv, ve kterém působí, za velice kolegiální. Největší ohrožení kolegiality spatřuje v situaci, kdy si personál rozebírá termíny čerpání dovolené. Dle paní R. je toto období nejvíce zatížené vzájemnými spory, neboť každý by chtěl dovolenou nejlépe v červenci či první polovině srpna. Nicméně v letošním roce ohledně termínů dovolených žádné incidenty nezaznamenala, vše prý proběhlo hladce.

Paní V. v souvislosti s kolegiálníitou hovoří o sporech, které občas nastanou mezi pracovníky „aktivními“ a pracovníky „méně aktivními“. Tyto spory pravděpodobně úzce souvisejí s již popsanou problematikou zanedbávání péče, potažmo přepečování. Paní V. k tomu uvedla: *„Samozřejmě, že tady jsou určití lidé, kteří se vzájemně nemají rádi, ale to je jako jejich problém, že si třeba ne úplně ve všem vyjdou vstříc nebo se jim nelíbí, co ten druhý dělá, protože když jste moc aktivní tady, tak to není moc dobré, když jste pasivní tak samozřejmě také ne. Takže zase, zlatý střed tady prostě funguje. Jo, takže já vím, že kdybych chtěla podle svého svědomí udělat třeba něco navíc, tak určitým lidem vím, že to bude trnem v oku. Takhle bych to řekla.“* Jedná se však spíš o maličkosti, které ve větší spor či dokonce hádku vyvrcholí pouze velmi sporadicky. Sama paní V. však od svých kolegů kolegiálníitu pociťuje. Kladně hodnotí například možnost obrátit se na své kolegy a požádat je o výměnu služby, pokud je to třeba. Uvádí, že většina kolegů si v tomto ohledu snaží vzájemně vyjít vstříc. Problém s výměnou služeb však mohou mít pracovníci, kteří v minulosti lhali o důvodech, kvůli kterým službu potřebovali vyměnit.

Typickým příkladem je, když někdo deklaruje, že musí zůstat doma např. kvůli nemoci někoho z blízkých a poté je někým viděn na výletě v jiném městě apod. Pracovníci zde mají jakousi vzájemnou pomyslnou bilanci toho, kdo a jak často je ochoten si službu vyměnit. Např. paní U. k tomu uvádí: *„Všichni tu moc dobře víme, kdo mění a kdo ne. Když ale nejsi ochoten vyměnit ty, tak se pak nemůžeš moc divit, když ti ostatní taky řeknou sorry, ale nejde to.“*

Dalším důležitým aspektem kolegiality je také ochota operativní výpomoci v rámci přímé práce s klientem. Dvě pracovnice mluví o naprosto samozřejmé ochotě svých kolegů v případě, že potřebují s čímkoliv vypomoci. Paní M. uvádí: *„Tak to беру jako samozřejmost, že když potřebuji s klientem pomoc, tak si řeknu kolegyni.“* Paní V. uvedla: *„Určitě jo, přiběhnou, ochotně pomohou, nestalo se mi, že by jako někdo nepřišel, nebo mi řekl: ‚hele já mám svého dost‘. Vždycky prostě přiběhnou. Když například klient padá nebo něco prostě naléhavého. To neexistuje, že by dali ruce dál a řekli, že ne, že nepomohou.“* V tomto ohledu prodělala odlišnou zkušenost paní N., která je v zařízení relativně nová (cca 9 měsíců). Paní N. tvrdí, že ochota ve výpomoci je samozřejmá na třech patrech v zařízení. Uvádí však, že na jednom z pater se setkala s opakem. Vše je dle jejího názoru dáno tím, že zde mají jiný systém v rozdělení práce. Pracovníci si zde rozebírají úkony, které budou v ten den dělat, zatímco na jiných patrech si dělí práci dle klientů. Někdo je tak v daný den určen speciálně na hygienu, někdo speciálně na rozdávání stravy a nápojů, někdo na prádlo a nádobí jiný např. na dopomoc s aktivizací. Na dotaz, jestli zde vidí v ochotě vypomáhat kolegům rozdíl oproti jiným patrům, uvedla: *„Jo, protože tam mají zavedený tento nesmyslný systém, kde má každá rozdělenou svoji práci.“* Dále paní N. uvádí: *„Tam se mi prostě málokdy stalo, že by mi šla třeba některá pomoci a jednou, když jsem fakt potřebovala, tak mi tam ještě jedna kolegyně řekla, že ji jako bolí záda, a že si musím poradit sama, ale 95 kg jsem teda fakt nezvedla.“* Dále paní N. ještě vysvětlila, že tento systém rozdělení práce není výhodný ani z hlediska časové úspory: *„No je tam velký rozdíl. Na té trojce jsme měli hodně brzo hotový třeba i oběd. Tam jsme měli prostě úplně všechno hotový už v těch 12:45 a na dvojce je prostě 13:45 a uklízí se nádobí do myčky, což jako je hodně velký rozdíl, a to samé i ráno hygieny.“*

Sociální pracovnice paní K. hodnotí zdejší pracovní kolektiv velice pozitivně, ačkoliv podotýká, že zde působí i jednotlivci, jejichž chování by jako kolegiální rozhodně

neoznačila. Ve své výpovědi uvádí, že se zde během svého působení setkala i se situací, kterou by se nebála označit jako šikanu. Na otázku, zda byl tento problém nějakým způsobem řešen, paní K. odpovídá: *„Je škoda, že se na to nepřišlo dřív, protože se s tím dalo pracovat a určitě by byla vůle s tím pracovat, ale veskrze ten zaměstnanec, který byl šikanován to vzdal dřív, než se to začalo řešit.“* Dále odpovídá na otázku, zda pachatelem této šikany byl jednotlivec či se jednalo o větší skupinu pracovníků: *„No tam si myslím, že to byl problém jednoho jediného jednotlivce, se kterým se zase mohla svést celá ta skupina, ale protože na to neupozornili, tak si myslím, že to bylo právě proto, aby nepřišli o práci. Asi se báli, aby nebyli nějakým způsobem potrestáni i s tím jednotlivcem.“* Paní K. takto mluvila o případu pracovnice, která opustila organizaci v minulém roce. Tato pracovnice svůj odchod z organizace odůvodnila tím, že ji tato práce již nenaplňuje ničím pozitivním a zároveň ji psychicky vyčerpává. Žádná obvinění ze šikany však neuvedla. Někteří pracovníci organizace si však myslí, že se o šikanu jednalo, jiní to popírají a pokládají to za zbytečnou hysterii. Nicméně nutné je v tomto kontextu podotknout, že žádná z dalších dotázaných pracovnic neuvedla, že by v organizaci někdy zažila byť jen náznak šikany.

O svém specifickém postavení v rámci pracovního kolektivu vypovídá pečovatel pan Z.: *„Já si nemůžu na vztah s kolegyněmi stěžovat, mám pocit, že kdykoliv cokoliv potřebuji, tak pomůžou a vyjdou mně vstříc. Možná je to i tím, že jako chlap jim tady můžu s leccím pomoci, a tak se mi snaží také vyhovět.“* Na otázku, čím je pro muže specifická práce v tomto ryze ženském kolektivu, odpovídá: *„Hele, tak to já nemůžu ani posoudit, protože jsem ani v chlapském kolektivu nikdy nepracoval, buď jsem dělal na sebe a teď už jsem roky tady. No ale to víš, že se tady drbe a tak, ale oni chlapi to možná dělají ještě víc než ty ženský někdy.“*

Ke kolegiálnosti svých podřízených se vyjádřila i vedoucí oddělení paní J.: *„Tak jsou tady takové ty partičky, většinou podle směn a ty spolu různě táhnou, navzájem se trošku pomlouvají. No, babinec, ale jo, někdy je to horší, někdy lepší, ale myslím si, že jako je to celkem v klidu tady.“*

Paní M. vyzdvihuje ve své výpovědi o kolegiálnosti svého týmu skutečnost, že se jako tým dokáží sejít několikrát do roka na posezeních v nějaké restauraci i mimo pracovní dobu: *„Asi jsme celkem dobrá parta, jsem ráda, že se sejdem i jindy, než jen*

tady. To je pak vždycky takový jiný, poznáš ty lidi i jinak, a to má na ten vztah asi celkově dobrý vliv.“

Shrnutí:

Každý z dotázaných pracovníků se zaměřil na odlišný aspekt kolegiality. Celkově je však možno říci, že kolegialita v rámci pracovních týmů této organizace byla hodnocena spíše v pozitivním slova smyslu. Pracovníci uvádějí, že jsou schopni si vypomoci na pracovišti, jsou ochotni si v případě potřeby vyměnit službu s kolegou a také jsou schopni se několikrát do roka sejít na přátelském posezení mimo pracoviště. Jako negativní aspekty působící na zdejší kolegiálnost lze hodnotit tyto: zmíněná nepříliš kolegiální kultura ohledně vzájemných výpomocí na jednom ze čtyř zdejších pater, drobné spory a určité psychologické pnutí mezi pracovníky „příliš aktivními“ a „málo aktivními“, časté rozepře v období rozdělování termínů čerpání dovolené. Jako negativní aspekt působící na zdejší kolegialitu je rovněž nutné zmínit rozporuplné pohledy na případ pracovnice, která dle názoru některých pracovníků odešla z organizace z důvodu šikany.

5.7 Nastavení přenosu informací v rámci organizace

Přenos informací mezi členy organizace je dalším z kulturních elementů, který je v organizaci poměrně často ve vzájemných interakcích řešen. Dobře nastavený systém vzájemného informování je bezesporu základním kamenem efektivní a koordinované spolupráce pracovního týmu. Stane-li se tedy nějaká chyba, nedopatření, nebo dojde-li k opomenutí čehokoliv souvisejícího s činností zdejších pracovníků, je velmi často nasnadě výmluva na špatné předávání informací. Již z pozorovací fáze výzkumu bylo zjevné, že tento styl zdůvodnění vyvstalých chyb je zde používán zdaleka nejčastěji. Výmluvy typu: „*Hele, tak tohle mi nikdo neřekl*“, „*tady zase vážne přenos informací*“ nebo „*Tak jak to, že to nikdo nenapsal do záznamů*“ atd., byly v této organizaci k slyšení poměrně často. V rozhovorech s respondenty šlo tedy o to, zeptat se na jejich systém předávání a získávání informací a zjistit, co konkrétního je na něm eventuálně špatné, co by se mělo změnit.

V horizontální rovině, tedy mezi pracovníky navzájem, se nejvíce informací přenáší průběžnou verbální komunikací. Běžné záležitosti v provozu si pracovníci

navzájem řeknou na chodbách, v pracovně PSS či na pokojích klientů. Dále jsou v tomto ohledu důležité dva časy během dne, kdy se pracovní tým daného patra schází celý. V 6:50 ráno před zahájením činnosti ranní směny se pracovníci sejdou v místnosti pro personál, kde vedoucí předá jednotlivým pracovníkům informace o tom, jaký úsek oddělení budou mít na starosti, potažmo kterou činnost budou daný den vykonávat. Přibližně ve 14:00 se pracovníci opět scházejí v místnosti pro personál, vzájemně si sdělí důležité informace z průběhu pracovního dopoledne a rozvrhnou si úkoly na hodiny odpolední. Jedenkrát v týdnu je toto odpolední setkání pojato jako tzv. informační schůzka. Na informační schůzce je krom pracovníků PSS daného oddělení přítomna rovněž sociální pracovnice a jedna zdravotní sestra. Na této schůzi je vždy konzultován případ konkrétního klienta za účelem následného sestavení či přehodnocení jeho individuálního plánu.

Pro předávání informací pracovníkům v navazující směně je zde stěžejní tzv. předávací kniha. Do této knihy jsou v průběhu dne zapisovány informace ohledně klientů, které by měla znát i další směna a měla by na ně reagovat. S obsahem této knihy se každý z pracovníků nastupujících na novou směnu seznámí a stvrdí to podpisem do knihy. Při výměně noční směny za ranní se navíc pracovníci navzájem informují verbálně během společného ranního setkání. Krom záznamů v této knize je povinností pracovníka vést záznamy do karty klientů v PC programu. S těmito záznamy by se rovněž měl každý z pracovníků nastupujících na novou směnu seznámit. Mezi pracovníky však občasné vyvstanou spory, kdy si na sebe navzájem stěžují, a to buď v tom smyslu, že si někdo něco důležitého nepřčetl, nebo naopak, že něco důležitého nezapsal. Na dotaz, jestli to může být dáno chybným nastavením systému předávání informací, odpovídá vedoucí oddělení DZR paní J.: „*Úplně teda nevím, co by šlo udělat víc. Maj všechno psát do knihy, do počítače a ještě to při předání říct. Jestli to prostě někdo neudělá, protože zapomene, tak to asi fakt nijak nevyřešíme.*“ Dále k tomu vypovídá paní U.: „*Občas někdo přijde pozdě, tak se tam jen podepíše a ani si nic nepřčte, což je jasné, že se stane, ale tak se pak aspoň doptám.*“

Celkově z výpovědí týkajících se problému špatně předaných informací nevyplývá, že by šlo o chybně nastavený systém. Pracovníci jsou spíše rozhořčeni, když některý z jejich kolegů z laxnosti tento systém nepoužívá, jak by měl, a v důsledku tím

působí problém nejenom svým kolegům, ale i klientům. Respondenti však hovoří o tom, že chyby v předávání informací se příliš často nedějí. Většina pracovníků se v tomto ohledu chová důsledně, protože na případnou chybu jsou vždy ostatními členy týmu nebo vedoucí oddělení ihned upozorněni.

Zásadní roli v předávání informací a rozdělování pracovních úkolů zde sehrává liniová vedoucí oddělení. Při ranních schůzích je to ona, která ostatním rozděluje pracovní odpovědnosti na daný den a zároveň znovu připomíná zásadní úkoly vyplývající z informací, které byly zanechány předchozí směnou. Značnou nepostradatelnost liniové vedoucí z hlediska koordinace oddělení, předávání a připomínání informací popisuje sociální pracovnice paní K. následovně: *„Je tady daný, že se některé věci píšou do takzvaného blbáku, což je notes na každé sesterně a samozřejmě k tomu notesu má přístup každý. V momentě, kdy tady je vedoucí toho oddělení, tak všichni pečovatelé mají prostě tendenci všechnu tu zodpovědnost zařizování toho oddělení mít prostě na tom vedoucím. A třeba se mi stalo, že v momentě, kdy tady ten vedoucí nebyl, jak kdyby ty pečovatelky nefungovaly, takže i to, co je v tom denním zápisu nebo v tom blbáčku, tak oni prostě jako kdyby to už neřešily dál. To je prostě zase kontraproduktivní k tomu, že prostě by chtěly dělat všechno, ale když je potřeba tak ve finále nedělají nic.*

Úloha liniové vedoucí ovšem není pouze v předávání horizontálních informací. Vedoucí oddělení je rovněž jakousi spojnicí mezi pracovníky PSS a vrcholovým managementem, tedy ředitelkou, ekonomkou, personalistkou, sociální pracovnící a metodikem. Její úlohou je také přenos mnoha informací v tzv. vertikálním směru, tedy od vedení směrem k zaměstnancům. Vedoucí se účastní pravidelných schůzí vedoucích pracovníků, které se konají každých 14 dní. Důležité informace týkající se pracovníků PSS má poté povinnost jim předat na společné infoschůzi. Nicméně zároveň i ředitelka organizace svolává každých 14 dní do jídelny DD velkou schůzi určenou všem zaměstnancům, kde informace důležité pro PSS opět sděluje. Někteří pracovníci mají pak pocit, že určité věci jsou jim zbytečně sdělovány vícekrát. Například paní N. vypověděla o přínosu zaměstnaneckých schůzí následující: *„No, tam se většinou probírají i takové hodně staré záležitosti a pořád se to omílá dokola.“* Nicméně nejedná se o jednotný názor, protože například pan Z. k tomu uvádí: *„Ono je to dobře, že se to člověk dozví dvakrát, protože často něco není úplně jasný nebo zapomeneš, takže to já s tím problémem nemám.“*

Zásadní otázkou v kontextu tohoto elementu je, zda jsou předávané informace dostačující, pravdivé a přesné. Pracovnice paní R. má z informací od vedení pocit, že nebývají přeneseny zcela přímým a jasným způsobem. Paní R. uvádí: „*No a od paní ředitelky se k nám toho spoustu nedostane tak, jak to je. Taky to je vždycky nějakým způsobem zaobalené.*“ Na dotaz, zda se na patro, kde pracuje, někdy v nedávné době dostala nějaká mylná informace, která měla na chod oddělení negativní dopad, odpovídá: „*No, to jo, třeba zrovna, když se mělo pastovat lino, tak už byla vyklizena půlka chodby a najednou přišli s tím, že se bude pastovat až po Vánocích.*“ Dále paní V. vyjádřila obavu z toho, že nemá aktuálně dostatek informací o požárních únikových cestách. Paní V. k tomu uvádí: „*No, já nevím, jestli mám právě dostatek informací o těch různých únikových východech, a kde je tady uzávěr vody a plynu a tak dále, protože teď někdo říkal, že bychom tohle všechno měli vědět.*“ K tomuto je nutné dodat, že všeobecné obavy o špatné informovanosti ohledně požární krizové situace vypukly toho času napříč všemi pobytovými sociálními službami v ČR. Důvodem byl požár s tragickými důsledky v severočeských Vejprtech v lednu 2020. Organizace DD Rokytnice na toto zareagovala mimořádným opětovným proškolením všech zaměstnanců ohledně požární bezpečnosti, které proběhlo mimo plán pravidelných školení požární ochrany. Ostatní z dotazovaných respondentů však žádný problém s kvalitou informací od vedení neuvedli. Pouze paní M. poukazuje na jev zkreslování informací, pokud jsou předávány přes více lidí: „*No informace jsou asi pravdivé do té doby, než to jde barákem přes deset různých lidí a nakonec se dozvíš nějakou totální blbost. Asi takhle - nedůvěřuj a vše prověřuj tady.*“

Kromě informací, které si předávají pracovníci mezi sebou navzájem, a informací, které k nim přicházejí od vedení organizace, jsou velmi důležitou součástí jejich informovanosti také informace od klientů nebo přesněji o klientech. Tyto informace získávají pracovníci zpravidla ze tří zdrojů. První, kdo do organizace přináší informace o budoucím klientovi, je sociální pracovnice, která tyto informace získává provedením sociálního šetření u žadatele. Pracovníkům PSS dává získané informace k dispozici prostřednictvím textového záznamu. Dotázaní pracovníci jsou s obsahem i formou předávání informací od sociální pracovnice spokojeni.

Dalším zdrojem informací o klientovi, jsou jeho blízcí, zejména tedy jeho rodina. Rodina předává největší penzum informací sociální pracovnici již během procesu jednání

se zájemcem o službu. Nutno podotknout že tyto informace jsou důležité zejména v případech žadatelů s kognitivním deficitem, kteří již nejsou schopni informace o sobě podat sami. Další informace předává rodina při nástupu klienta do zařízení. Na začátku jsou požádáni, aby pomohli nastupujícímu klientovi sepsat krátký životní příběh, aby pracovníci PSS věděli lépe, s jakou osobností budou spolupracovat. Toto je velmi důležité zejména v rámci aktivizačních programů při tzv. reminiscenci. Důležité je v tomto ohledu zejména znát, co daný klient ve svém aktivním věku dělal profesně a jaké byly jeho koníčky či zájmy. Jak se k dodání těchto informací blízcí klienta staví, popisuje aktivizační pracovnice paní U. následovně: *„To je strašně individuální, někdo nám sepíše slohovou práci na tři stránky, někdo donese pár vět a řekne, že toho jeho tatínka nebo babičku stejně nikdy nic nezajímalo, nebo že jestli jo, tak je to dávno a nemá to cenu. No a někomu to můžeš desetkrát připomenout a nakonec stejně nepřinese nic. Ale zase musím říct, že většina lidí se docela snaží.“*

Dále jsou v průběhu poskytování služby informace o stavu klienta či jiných důležitých záležitostech, týkajících se klientovy osoby, předávány pracovníky PSS, sociální pracovníci či zdravotními sestrami výhradně tzv. kontaktní osobě, která je uvedena ve smlouvě o poskytování sociální služby.

Předávání informací mezi klienty a pracovníky PSS probíhá pochopitelně zejména verbálním způsobem během každodenního poskytování služby. Je zde však třeba upozornit na skutečnost, že ne všichni klienti jsou schopni personálu informace o svých zájmech, potřebách a pocitech předat verbálně a koherentně. Z toho důvodu je nutné, aby pracovníci PSS uměli tyto informace od klientů získávat i alternativními způsoby. Na otázku jakým způsobem se zde získávají informace o potřebách klienta, který již není schopen smysluplné verbální komunikace, odpovídá paní M.: *„Tak to je různý, někdo třeba jenom nemluví, ale v hlavě to má srovnané a dokáže ti třeba naznačit kýváním hlavou a tak. No ale u těch lidí v demenci tam je prostě potřeba odpozorovat, co se jim líbí a co se jim nelíbí a podle toho potom s nimi zacházet.“*

Posledním informačním kanálem, který je třeba v souvislosti s tímto elementem zmínit, je přenos informací od klientů přímo k vedení organizace. Ředitelka organizace pořádá každý měsíc pro klienty tzv. výbor obyvatel, kde je informuje o důležitých událostech, které se v zařízení budou konat a zároveň si zde vyslechne jejich dotazy,

návrhy, pochvaly, stížnosti, námitky a výtky k poskytování služeb. Vše důležité poté předává na poradě zaměstnanců nebo prostřednictvím liniových vedoucích pracovníkům jednotlivých oddělení.

Shrnutí:

Běžné informace, které si potřebují pracovníci během dne vyměnit, si zpravidla předávají verbálně, a to buď ad-hoc kdykoliv během dne nebo na krátkých společných poradách pracovního týmu každý den ráno v 6:50 a odpoledne ve 14 hodin. K předání důležitých informací další směně zde slouží tzv. předávací kniha a záznamy v elektronických kartách klientů. Dotázaní pracovníci považují nastavený systém vzájemného předávání informací za funkční. Případné chyby vyplývající ze špatného předání informace vznikají dle jejich názoru zejména z laxnosti zúčastněných jednotlivců. Informace od vedení organizace dostávají pracovníci PSS buď od vedoucí oddělení, nebo přímo od ředitelky zařízení na poradě zaměstnanců. Většina pracovníků je s informacemi od vedení spokojena a považuje je za dostačující. Informace o klientech přináší pracovníkům PSS sociální pracovníce, blízcí rodinní příslušníci a v neposlední řadě sám klient. V tomto ohledu jsou zde jako problém vnímány pouze ojedinělé případy nepřilíš sdílného přístupu některých rodinných příslušníků.

5.8 Management

Management organizace a jeho styl vedení je dalším z elementů, který má na celkový kulturní obraz organizace zásadní vliv. Jak již bylo uvedeno v kapitole o struktuře organizace, pracovníci PSS jsou přímo podřízeni své liniové vedoucí, která je dále podřízena ředitelce organizace. Hlavní otázkou, kterou si autor v kontextu tohoto kulturního elementu klade, je, jaký styl vedení aplikují liniové vedoucí a také ředitelka celé organizace. V tomto ohledu bude využita tradiční typologie čtyř stylů vedení, a sice styl autoritativní, demokratický, liberální a participativní.

Z názoru dotázaných pracovníků na styl vedení jejich liniových vedoucích jednoznačně vyplývá, že u obou, tedy jak u vedoucí služby DS, tak u vedoucí služby DZR, zdaleka nejvíce převládá tzv. demokratický styl vedení. Tento styl se projevuje vysokou aktivitou, velkou snahou zapojovat do rozhodování všechny pracovníky na oddělení, vyslechnout jejich názor, nechat si od nich poradit. Obě vedoucí jsou svými

podřízenými hodnoceny jako vstřícné osobnosti na svém místě. Zároveň mají obě velkou podporu od svých podřízených, kteří si všimají jejich značné odpovědnosti a pracovní vytíženosti.

Paní V. se ke své vedoucí vyjadřuje těmito slovy: „*Já jako nemám žádný problém, samozřejmě někteří jí tady pořád něco vyčítají, ale já bych to nějak nerozváděla. Když se promítnu do ní, tak nechtěla bych mít na starost dvě patra a tolik zaměstnanců. Každý má jinou povahu, každý má svoje výlevy a problémy. Jako zase ji obdivuji na jednu stranu.*“ Dále například paní N. hovoří o vstřícnosti své vedoucí vzhledem ke svým požadavkům, které na ni má ohledně uvolňování z práce. Paní N. totiž potřebuje často mimořádně uvolnit, kvůli péči o svého malého syna. Popisuje svůj vztah k vedoucí služby DS: „*Tak já jsem měla z paní H. docela strach, ale postupem času jsem poznala, že je fěr a jako fajn, že kdykoliv mám třeba nějakou prosbu ohledně lékaře nebo mého malého, tak kdykoliv mně jako vyhověla, což jsem hrozně ráda.*“ Dále pan Z. vyzdvihuje schopnost vedoucí paní J. své podřízené vyslechnout, ale zároveň její umění rozhodnout: „*Mně se líbí, že ona je schopná si nechat v klidu všechno vysvětlit a teprve potom něco řeší. A musím říct, že většinou nakonec zařídí a vyřeší, takže jak říkám, absolutně s ní problém nemám.*“

Jediné, co není v souvislosti s liniiovými vedoucími vnímáno příliš pozitivně, je rozsah jejich aktuální odpovědnosti. Jedná se o to, že zhruba před rokem byl zredukován celkový počet liniiových vedoucích ze čtyř na dvě. Tímto se na aktuální vedoucí rozložilo více odpovědnosti. Idea této změny spočívala v tom, že vedoucí, které do té doby vykonávaly krom svých manažerských povinností i běžnou pečovatelskou práci na oddělení, se nyní budou více soustředit na řízení oddělení ve smyslu delegace činností a zajišťování manažerské administrativy. Pouze v případech, kdy to bude nutné a bude jim k tomu zbývat čas, pomohou kolegyním s prací v přímé péči. Problém však spočívá v tom, že dosud se všichni s touto novou rolí zcela neztotožnili. Sociální pracovnice paní K. k tomuto uvádí: „*Já myslím, že ony se s tím zatím nebyly schopny ztotožnit, protože i těm holkám, které dělají vedoucí, strašně chybí kontakt s lidmi, jako s klienty. Pořád je to táhne k těm lidem, v té péči. Ve své podstatě ony teď nemají vůbec šanci se s těmi lidmi potkat, pokud by měly teda vykonávat jenom ty manažerské věci.*“

Dále byli pracovníci dotázáni na styl vedení paní ředitelky. Pracovníci nejčastěji ředitelku organizace popisují jako hodnou, sečtělou a inteligentní paní. Někteří však dále uvedli, že její styl rozhodování není příliš zřetelný. Jednoznačně tedy nejde o manažera s direktivním stylem vedení. Například paní R. poukazuje na určitou absenci jasného rozdělení odpovědnosti a kompetencí v nestandardních situacích například, když se organizuje společenská akce: *„Kolikrát se něco děje a začne to někdo organizovat a teď to organizuje dalších pět lidí najednou. Každý ti nakonec říká něco jiného, a ty ve finále stejně nevíš, co máš dělat. Víš jako, že než se spustí nějaká akce, tak ať to prostě má jeden člověk dané na starosti a ne prostě šest lidí.“* Dále uvádí: *„To mi přijde, že v tomto je tady takový maglajz dost často ve všem. No takže mě přijde, že v tomto jakoby paní ředitelka neumí bouchnout do stolu, že se snaží být jako hezká přede všemi a takhle to trochu přesouvá na ty ostatní.“* Dále také sociální pracovnice paní K., která je rovněž přímo podřízena ředitelce organizace uvádí, že jí velmi chybí zpětná vazba: *„Neříkám, že by mě měla úplně kontrolovat, ale potřebovala bych prostě nějakou zpětnou vazbu. A to třeba navazuje i na ty pochvaly. Mě tady prostě chybí zpětná vazba no, strašně moc. Tohle děláš špatně, tohle děláš dobře a tak.“*

Uvedené reakce naznačují, že styl vedení ředitelky organizace je spíše liberálního charakteru. To však není jednoznačně jasné zcela ze všech výpovědí. Například vedoucí oddělení DZR paní J. má na styl vedení paní ředitelky odlišný názor. Dle jejího vyjádření totiž většina pracovníků ne zcela rozumí úloze, kterou zde má ředitel organizace vykonávat. Popisuje to následujícím způsobem: *„Není to tak, že by to nechávala běžet úplně samovolně. Já si myslím, že ona to má nastavené tak, že spoléhá na nás. S námi potom jako ty jednotlivé problémy řeší a konzultuje.“* Dále uvádí: *„Oni si totiž holky myslí, že by jim jako měla stát za zadkem a nějak je kontrolovat, což rozhodně není její úloha tady.“* Z uvedeného tedy vyplývá, že zde možná není příliš pochopen účel dvoustupňového vedení. Ředitelka organizace více spolupracuje a konzultuje s liniiovými vedoucími a předpokládá, že ony odpovědně povedou svá oddělení. Do řízení na úrovni oddělení poté zasahuje spíše minimálně. Některým pracovníkům to pak může připadat jako určitý nezájem o to, co se na odděleních děje. Pravděpodobné tedy je, že zde nebyly dobře vysvětleny, a každému tudíž nejsou zcela zřejmé, odlišné role ředitelky organizace a liniiových vedoucích. Je tak pochopitelné, že liniiová vedoucí vnímá ředitelku jako

manažera s demokratickým stylem vedení, zatímco vyjádření pečovatelů vypovídají spíše o stylu liberálním.

Specifický názor na určitou nespokojenost s ředitelkou organizace, kterou zde ve výše uvedeném smyslu někteří pracovníci vyjádřili, uvedl pan Z: *„Když si vzpomenu na minulou ředitelku, která tady vlastně po každém dupala a vůbec se nemazala s tím někoho vyhodit, tak to se taky nikomu nelíbilo, všichni se bouřili a nakonec tady na ní sepsali petici. A teď, když tu je vedení, který je naprosto pohodový, ředitelka je v klidu a vstřícná, tak to je zase taky špatně. Oni ty ženský prostě vůbec nevědí, co chtějí, a nebude se jim líbit nikdy nic, to si prostě nevybereš.*

Shrnutí:

Pracovníci přímé péče podléhají dvoustupňovému vedení. Jejich přímou nadřízenou je liniová vedoucí oddělení, která je zároveň přímo podřízena ředitelce organizace. Obě liniové vedoucí jsou hodnoceny velice pozitivně. Jejich podřízení je chápou jako ženy na svém místě, které jsou schopny vyslechnout názory podřízených, jsou schopny jim spravedlivě vycházet vstříc v jejich požadavcích a zároveň jsou vnímány jako lídryně, které umí rozhodnout. Jejich styl vedení lze tedy označit za demokratický. Ředitelka organizace je pracovníky vnímána s velkým respektem jako vzdělaná a hodná paní. Z výpovědí pracovníků přímé péče vyplývá, že jí vnímají jako nadřízenou spíše liberální. Obecně by od ní však očekávali větší míru kontroly a participace. Na druhé straně liniová vedoucí hovoří o ředitelce jako o osobě demokratické, která umí vyslechnout, podpořit i rozhodnout. Pravděpodobně tedy je, že zde není příliš pochopen rozdíl mezi rolí liniové vedoucí a rolí ředitelky. Vysvětlením může také být, že tento rozdíl je chápán jinak pracovníky přímé péče a jinak jejich vedoucí.

5.9 Motivace

Tak jako organizační kultura formuje chování, postoje a hodnoty členů organizace, tak také její členové v průběhu času neustále mění a formují organizační kulturu. O tom, kdo se stane a kdo vydrží být členem organizace, rozhoduje ponejvíce řada osobních motivů. U každého zaměstnance jsou zcela pochopitelně tyto motivy specifické. Ovšem jistě lze nalézt i motivy, které se u zaměstnanců konkrétní organizace

opakují zřetelně často. Ty lze poté označit za typické pro danou organizaci, tedy za její kulturní element.

Všichni dotázaní pracovníci zmínili jako jeden z hlavních důvodů, kvůli kterému pracují v této organizaci, skutečnost, že toto pracoviště leží v blízkosti jejich bydliště. Ačkoliv by se mohlo zdát, že se nejedná o nic neobvyklého a že tedy není třeba tuto skutečnost vnímat za natolik významnou výhodu, opak je pravdou. Rokytnice nad Jizerou, ale ani okolní obce, jako jsou Jablonec nad Jizerou, Paseky nad Jizerou, Poniklá a další, rozhodně nejsou lokalitou s velkým množstvím pracovních příležitostí. Do konce devadesátých let zde fungovalo několik textilních továren, ale v současné době například je na území Rokytnice nad Jizerou v provozu pouze jedna textilní továrna, která zaměstnává asi 30 lidí, a jedna továrna na výrobu elektrických zařízení pro průmysl, která zaměstnává zhruba 40 zaměstnanců. S více než 80 kmenovými zaměstnanci je tak Domov důchodců v této obci největším zaměstnavatelem. Ačkoliv je Rokytnice nad Jizerou dnes významným turistickým střediskem, potenciál zdejšího cestovního ruchu není z hlediska celoročního zaměstnávání nijak zajímavý. Mnozí lidé se tedy z Rokytnice nad Jizerou kvůli možnosti pracovního uplatnění v posledních dvou dekadách odstěhovali. Lidé, kteří v Rokytnici žijí, tedy většinou dojíždějí za prací do vzdálenějších měst, jako jsou Semily, Jilemnice, Jablonec nad Nisou nebo krajské město Liberec. Možnost pracovat v místě bydliště, a vyhnout se tak každodennímu dojíždění do vzdálených měst, které je nákladné na finance a zároveň náročné na čas, je pochopitelně zdejšími obyvateli považována za velkou výhodu. Například paní M. k tomu uvádí: *„Tak je to asi jediná možnost jak pracovat tady v Rokytnici, nedovedu si představit, jak bych vyzvedávala děti ve školce, kdybych měla dojíždět někde do Jilemnice nebo do Jablonce.“*

Všichni respondenti mluví také o dobrém finančním ohodnocení. Přestože obecně se mzdy v sociálních službách pohybují značně pod republikovým průměrem, ve zdejší lokalitě jsou považovány za více než dostačující. Významnou měrou se na aktuální spokojenosti s finančním ohodnocením podílí také značné navýšení mezd, které proběhlo v posledních třech letech. Například paní V., která má zkušenost i s mnoha jinými zaměstnáními, uvádí: *„Myslím si, že je i dobře ohodnocená, když to srovnám s minulými zaměstnáními, kde jsem měla o hodně víc zodpovědnosti.“*

Důležitým faktorem motivace k práci v této organizaci je i skutečnost, že jde o práci s lidmi. Toto je motivací zejména pro ty, kterým práce s lidmi imponuje, a chtějí ji vykonávat. Jednou z pracovnic, která charakter této profese považuje za nejvýznamnější motivační činitel, je paní N., která uvádí: „*Já jsem si přála už od malička něco podobného dělat. Já jsem vždycky tihla třeba k tomu zdravotnímu kroužku nebo tak, k tomu červenému kříži a tak nějak mě to chytlo, bavilo, a tak jsem šla právě na tu zdrávku. Pak jsem dělala v nemocnici, takže vlastně celý můj pracovní život dělám s lidmi.*“

Dalším z uváděných motivů především pro setrvání v této organizaci je kolektiv. Jak už bylo zmíněno v kapitole věnované elementu kolegiality, většina pracovníků vnímá svůj kolektiv velmi pozitivně. Sociální pracovnice paní K. uvádí příznivost pracovního kolektivu jako jeden z důvodů, proč by organizaci nechtěla opustit: „*Samozřejmě tou největší motivací, proč pracuji tady, je to, že je to práce, kterou mám v místě bydliště, což je bezesporu obrovská výhoda tady. Dále bych ale řekla, že další motivací je, že tady mám úžasný kolektiv a kolegy a že to zařízení funguje tak, jak funguje, protože to je velké plus, které vždycky zvažují, když bych chtěla změnit zaměstnání.*“ V tomto vyjádření krom pracovního kolektivu vyzdvihla paní K. rovněž dobrou funkčnost celého zařízení. Skutečnost, že organizace funguje z hlediska svého poslání kvalitně, potvrzuje zejména množství kladných referencí, o kterých již bylo pojednáno.

O motivaci pracovat v tomto zařízení, kvůli jeho pověsti prestižního poskytovatele vypovídá i aktivizační pracovnice paní M.: „*Taky si myslím, že náš důchod'ák má dobrou pověst, a tak se vůbec nestydím za to, že tady pracuji. Možná bych i měla problém jít dělat třeba stejnou práci, ale někam jinam. Vyhovuje mi to, že si to tady sama organizuji, mám to ve svých rukou, takže to může být i docela kreativní, a to mně taky hodně dává.*“ Paní M. měla v tomto vyjádření na mysli organizaci aktivizačních činností, kterou má plně ve své kompetenci. Líbí se jí, že obsah jednotlivých aktivit si volí sama, není jí v tomto ohledu nic předepisováno, a může zde tak do jisté míry uplatnit a rozvíjet svoji kreativitu.

Poslední ze zmíněných motivací pro práci v této organizaci bylo rozvržení pracovní doby, které vnímá jako velkou výhodu pan Z., který uvedl: „*Já jsem hlavně rád, že mám v tomhle věku práci a ještě k tomu tady v Rokytnici, ale co mě nejvíc motivuje nebo proč jsem za tuhle práci nejvíc rád, je, že čtyři dny děláš a čtyři dny máš volno. To*

se mně strašně hodí, protože teď předělávám barák, a když si něco naplánuji, tak prostě jsem rád, že se tomu můžu věnovat 4 dny v kuse. Navíc myslíš úplně na jiné věci a pak zase přijdeš do práce vcelku vyčištěný.“

Shrnutí:

Jednoznačně nejfrekventovaněji uváděným motivem pro práci v této organizaci je možnost pracovat v místě bydliště, protože obec Rokytnice nad Jizerou ani obce přilehlé příliš celoročních pracovních příležitostí nenabízejí. Druhým často zmiňovaným motivačním prvkem je finanční odměna. Většina respondentů vnímá mzdu, kterou v organizaci pobírá, za dobrou či přinejmenším dostačující a úměrnou náročnosti této profese. Někteří respondenti uvádějí jako důležitý motivační faktor svoji touhu pracovat s lidmi a pomáhat jim. Dále byl zmíněn dobrý pracovní kolektiv, který je pro jednu z respondentek zásadním důvodem pro setrvání v této organizaci. Za motivační je také považováno všeobecné povědomí o organizaci jako o prestižním poskytovateli sociálních služeb. Aktivizační pracovnice si velice pochvaluje možnost realizovat svoji kreativitu. A nakonec jeden z respondentů považuje za velice výhodné rozvržení střídání směn, které mu přináší pravidelně po čtyřech pracovních dnech čtyři dny volna.

5.10 Vzdělávání a supervize

Posledním ze zkoumaných kulturních elementů je vzdělávání a supervize. Tak jako v každé profesi je velice důležité učit se novým věcem, ale též opakovat si a revidovat věci staré, a není tomu jinak ani v profesi přímé péče. Zajištění alespoň minimálního rozsahu průběžného vzdělávání je v oblasti sociálních služeb dokonce stanoveno zákonem. Každý pracovník tak během roku musí absolvovat alespoň 24 hodin vzdělávání, z nichž minimálně 8 musí mít akreditaci MPSV. Idea průběžného vzdělávání je pochopitelně postavena na předpokladu, že vzdělávání má následně přímý pozitivní efekt na kvalitu poskytované péče.

Vzhledem k tomu, že management organizace velice usiluje o udržení pověsti prestižního poskytovatele, velmi na průběžné vzdělávání pracovníků této organizace dbá. Svým pracovníkům se během roku snaží nabídnout přímo v organizaci celou řadu

vzdělávacích akcí a akreditovaných školení. V průměru každé dva měsíce se přímo v zařízení nějaké školení koná. Vedle toho mají pracovníci možnost na školení vyjet i mimo zařízení, pokud management uzná, že se jedná o školení přínosné pro jejich práci.

Školení, která se v zařízení konají, lze rozdělit do dvou základních kategorií. Za prvé jde o kurzy, které mají spíše přímý praktický dopad na pečovatelskou práci a druhou kategorií jsou školení, která jsou zaměřena více na sebepoznávání, osobnostní rozvoj a prevenci syndromu vyhoření.

Z vyjádření respondentů vyplynulo, že zde významně převažují školení sebepoznávací, spíše psychologického charakteru. Jezdí sem nejrůznější lektoři z celé republiky, avšak nejoblíbenější je zde psycholog PhDr. Jan Svoboda, který zde má svá školení cca třikrát do roka. Obecně zde ve vztahu ke školením zaměřeným na sebepoznávání panují dva rozdílné názory. Část pracovníků tato školení považuje za smysluplná a pro svoji práci přínosná, jiní je naopak považují za „tlachání o ničem“, bez jakéhokoliv hmatatelného efektu.

Sociální pracovnice paní K. například uvádí: *„Myslím si, že když člověk chce dělat tu práci s těmi lidmi, tak hlavně musí znát sám sebe. Samozřejmě úplně super by bylo, kdyby si ty lidi mohli jít na čtyři dny lehnout do postele a nechat se opečovávat, aby zjistili, jaké to je, ale takové školení zatím není. Myslím si, že ale ten základ je jako poznat sám sebe. Já nemůžu hodnotit někoho, když nebudu vědět, co to dělá se mnou.“* Na druhé straně paní R. popisuje svoji zkušenost s jedním školením zaměřeným na sebepoznávání těmito slovy: *„Hlavně některá školení mě vůbec nezajímají, jestli můžu jmenovat tak třeba paní L. to mně přijde, že to není školení tak nějak úplně přínosný pro nás. Ona má takový to školení ve stylu čáry máry. Je to o takovém tom éteričnu a mluví o takovém tom sebepoznání, jako že se zavřeš na týden do tmy atd. No tak mně třeba zrovna takovýhle školení vůbec nic nedávají. Já prostě tomuhle nevěřím, ale člověk tam jde, protože prostě potřebuješ ty hodiny, že jo.“*

Školení, která jsou zaměřena více na praktickou část péče, se týkají například správného polohování, nutrice, komunikace či speciálních aktivizačních konceptů a technik. Aktuálně nejvíce pracovníků zmiňuje kurz APSS s názvem Gerontooblek, který zde proběhl v lednu 2020. Pracovníci tento kurz hodnotili velice pozitivně.

Nikdo z dotázaných pracovníků však neuvedl, že by povinná školení byla zbytečná. Všichni se ztotožňují s názorem, že školení obecně mají výrazně pozitivní vliv na kvalitu jejich práce. Někteří pracovníci pouze upozorňují, že některá školení jim připadají velmi přínosná a jiná méně.

Zajímavé v tomto ohledu je ještě vyjádření sociální pracovnice paní K., která má pocit, že pracovníci si zde zajištěného vzdělávání příliš neváží: *„Dalším aspektem tady toho vzdělávání je to, že ho tady ti lidé mají k dispozici, si myslím, fakt dost, že až jakoby přešel. Myslím si, že by se zaměstnanci měli taky snažit o to vzdělávání sami a ne, aby jim to bylo prostě takhle dáváno pod nos. Myslím si, že management na tohle hodně dbá, aby tady ty pracovníci byli vzdělaní. Ve své podstatě, ale pro dobrotu na žebrotu, protože kdyby si to ty lidé museli shánět sami a uvědomili si, že tohle není pravidlo v každém zařízení, mít to vzdělávání takto zajištěno, kdyby si to měli shánět někde sami, aby si to zaměstnání v podstatě mohli udržet, takže by to bylo trošičku o něčem jiném. Jako, že by si toho asi víc vážili. Nebyla by to pro ně taková samozřejmost.“*

Dále byli respondenti dotázáni na supervize, zda zde probíhají a zda je vnímají jako užitečný nástroj, který má potenciál řešit případné problémy na pracovišti ať již vztahové či osobní – niterné.

Supervize v tomto zařízení probíhají, ale ne striktně pravidelně. V průběhu roku se konají v průměru cca tři týmové supervize a dále je možnost účastnit se také cca třikrát supervize individuální. Stálým supervizorem pro individuální supervize je zde již zmiňovaný psycholog PhDr. Svoboda. Na týmové supervize jezdí do zařízení různí supervizoři, a to zejména z toho důvodu, že optimálního týmového supervizora zařízení stále hledá. K účelnosti týmových supervizí se většina dotázaných vyjadřuje spíše v negativním slova smyslu. Například paní U. uvedla: *„Nemám pocit, že by se tam někdy něco vyřešilo, mluví se tam o hodně věcech, ale nakonec se to všechno zase nějak nedořeší.“* Vedoucí oddělení paní J. k tomu uvádí: *„Já na ty supervize začínám mít, abych pravdu řekla, trochu alergií. Vždycky tam všichni začnou řešit věci, který si tady v pohodě můžeme říct z očí do očí. To ale nikdo nemá nic potřeby tady řešit a říkat. Všechno je pořád v pohodě, a pak se tam začnou najednou hrozně svěřovat s problémy. Polovina pak odchází naštvaná, že si například někdo nějaký osobní problém s někým začne řešit zrovna tam před ostatními. Zkrátka mi připadá, že to ten kolektiv většinou ještě akorát*

víc rozhodí a pak je tu týden akorát docela dusno.“ Na dotaz, jakou měrou se na kvalitě supervize podílí osoba supervizora, odpovídá paní J. následovně: *„Už jsem zažila strašně moc supervizorů, někteří samozřejmě byli celkem sympatický, některý teda hrůza povědět, no ale výsledek, mám pocit, nebyl stejně nikdy žádný.*“ Naopak paní M. si myslí, že supervize je třeba v této organizaci pořádat častěji, a že smysl mají. Problém ale není dle jejího názoru v supervizi, ale ve špatném pochopení její funkce. Svůj postoj popisuje následovně: *„Já to myslím tak, že je určitě potřeba, aby se tu pochopilo, k čemu je ta supervize dobrá. Že bychom se měli tam snažit poslouchat se, pochopit se a domluvit se, a ne tam na sebe lít kýble s hnojem.*“ Z uvedených výpovědí tedy vyplynulo, že s týmovými supervizemi zde nejsou dobré zkušenosti. Celkem tři respondentky uvedly, že považují supervize za užitečné, a že by je zde chtěly pravidelně a častěji. I tyto supervizím nakloněné respondentky však potvrdily, že dosavadní zkušenost s jejich aplikací na zdejší pracovní týmy nepřinesla příliš pozitivní efekt.

Naprosto odlišné jsou však postoje k supervizím individuálním. Na tyto supervize se zde pracovníci hlásí několik měsíců předem. Jejich zájem je zejména o supervize se zmíněným doktorem Svobodou. Paní M. k tomu uvádí: *„Nebudu ti rozhodně vyprávět, co s ním obvykle probírám. Jediné, co ti k tomu můžu říct je, že to má smysl a vždycky mi to hrozně pomůže. Až tak, že si říkám, jak je blbý, že to nevychází častěji.*“ Obliba tohoto supervizora spočívá zejména v jeho schopnosti pojmout jak problémy osobního života, tak problémy profesní a vždy podat užitečnou radu. Paní U. k tomu uvedla: *„Jak pracovní, tak osobní, všechno mu můžeš říct. Já s ním hodně mluvím o dětech, ale i těch věcech, co se někdy dějí tady. On to vždycky nakonec tak jako propojí a prostě ti to pak všechno dává docela smysl.*“

Shrnutí:

Management organizace velice dbá na průběžné vzdělávání svých pracovníků. V průměru každé dva měsíce se nějaké školení či vzdělávací akce odehrávají přímo v zařízení. Pracovníci mají rovněž možnost vyjet na školení mimo organizaci. Obecně jsou managementem preferována spíše vzdělávání sebepoznávacího charakteru, což ne všichni pracovníci pozitivně kvitují. V nabídce pořádaných školení ovšem nechybí ani ta, která jsou svým zaměřením pro účely pečovatelské více praktická. Supervize se v organizaci konají v průměru třikrát do roka. Jako velmi pozitivní a přínosné jsou

hodnoceny supervize individuální. Na druhé straně s týmovými supervizemi jsou zde dosavadní zkušenosti spíše negativní.

Závěr:

Zkoumání organizační kultury je jedním z procesů, které mohou organizaci dopomoci k hlubšímu poznání slabých, ale i silných stránek vlastního fungování. Pokud je však záměrem závěry získané jakýmkoliv výzkumem organizační kultury použít jako podnět k nastolení konkrétních změn v organizaci (což by ostatně mělo být hlavním důvodem realizace takového výzkumu), je nutné znát, jakým způsobem je v konkrétním výzkumu pojem organizační kultura chápán a jakým způsobem je následně zkoumán. Pokud totiž má být výzkumným závěrům přisuzována určitá relevance a má na ně být reagováno snahou o implementaci konkrétních změn, musí nutně každý, kdo tyto závěry bude brát do rukou, vědět, jak vznikaly a jaká jsou jejich omezení.

Cílem teoretické části práce bylo zejména předat čtenáři souhrn o různých pojetích a definicích stěžejních pojmů organizace, kultura a organizační kultura. Autor se zde přiklonil k tzv. postmodernímu pojetí pojmu organizační kultura, tedy k pojetí organizační kultury v módu „být“ či „dělat“. Ve druhé kapitole je poukázáno na existenci širších kulturních polí, jimiž je konkrétní organizace ovlivňována. Tím nejsilněji se projevujícím polem bývá tzv. oborová kultura, která je zde popsána prostřednictvím historického exkurzu do vývoje sociálních služeb v ČR jako institucí a dále skrze popis kultury vtělené do tzv. pomáhající profese. Ve třetí kapitole byly prezentovány základní veřejně dostupné informace o zkoumané organizaci.

Cílem výzkumu v uvedeném módu „být“ či „dělat“ bylo zachytit podrobný kvalitativní popis toho, jak vnímají a interpretují kulturu organizace její přímí aktéři. Avšak aby výzkum nenabyl obsahově neúměrných rozměrů, bylo nutné zkoumaný jev redukovat. Autor tedy v první části svého výzkumu na základě své dvouměsíční terénní observace tematizoval 10 nejfrekventovaněji řešených kulturních elementů, které zachytil v rámci diskurzů uvnitř organizace. Tyto kulturní elementy byly následně použity jako tematická kostra ke kvalitativním polostrukturovaným rozhovorům s 8 pracovníky organizace Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou. Závěry výzkumu prezentují popis chování pracovníků v rámci jednotlivých elementů. Odpovídají tedy na otázku „jak se zde věci dělají“. Dále prezentují vyslovené názory, postoje a subjektivní pocity, ohledně uvedeného způsobu „dělání věcí“, čímž zodpovídají otázku, zda jsou tyto způsoby považovány za správné či nikoliv.

Cíle tohoto výzkumu, kterými bylo zjistit, jak se v identifikovaných tématech v organizaci „věci dělají“ a jak je toto „dělání“ vnímáno, byly dle autora přesvědčení naplněny. Je však velice důležité přiznat, že tato forma výzkumu pochopitelně nabízí mnohem více prostoru pro další sycení. Jistě bylo možné jednotlivé elementy zkoumat více do hloubky, jistě by také bylo možné do výzkumu zahrnout elementů více, a podat tím mnohem širší obraz o organizační kultuře. Dále je nutno si uvědomit, že předložené závěry jsou formulovány na základě dat od 8 respondentů. Je tedy možné předpokládat, že pokud by bylo do výzkumu zahrnuto respondentů více, byly by závěry výzkumu validnější, komplexnější a obsahově objemnější.

Ze závěrů výzkumu vyplývá, že na některé aspekty organizačního dění existují mezi respondenty pohledy podobné, na jiné se tyto pohledy více či méně rozcházejí. Zároveň například výpovědi k elementu motivace či k elementu školení v organizaci poukazují i na velmi odlišné osobní preference. Jednoduše řečeno, vedle aspektů, na kterých se pracovníci do značné míry názorově a preferenčně shodovali, odkryl výzkum i takové, ze kterých nebylo jednotné hledisko patrné. Přesto, jak je čitelné zejména ze závěrů k prvnímu z uvedených elementů, je tato organizace považována za prestižní a velmi dobře fungující.

Ona modernistická představa o žádoucím jednání v organizaci na základě konsenzu je patrně i zde značně rozmělněna. Dle vymezení rozdílů mezi moderní a postmoderně pojatou představou o žádoucím jednání v organizaci, tak jak ho popisuje Libor Musil (2013 s. 521–522), je možné představu manifestovanou respondenty tohoto výzkumu považovat spíše za postmoderní. Tyto představy, podle nichž se pracovníci organizace orientují v rámci vzájemných interakcí, jsou zde totiž formovány ne toliko na základě konsenzu, ale spíše na základě ustálenosti. Povědomí o vzájemných rozdílech v představách o žádoucím jednání jednotlivých aktérů se v této organizaci přenášejí prostřednictvím zjevně silného elementu informační výměny. Tím u každého aktéra dochází k jasnějšímu pochopení motivů a představ kolegů i nadřízených, což následně napomáhá k funkční spolupráci v rámci zdejších týmů. Paradoxně to ale také napomáhá i k přibližování těchto představ do stálých či alespoň dílčích konsenzů. Nejedná se ovšem o konsenzu přijaté na základě modernistické touhy po konformitě, ale spíše o konsenzu

vznikající na základě komunikace, argumentů a vzájemného pochopení motivů a účelnosti konkrétních stylů jednání.

Seznam použité literatury:

- AMELN, Falko von, Josef KRAMER a Heike STARK. *Organisationsberatung beobachtet: Hidden Agendas und Blinde Flecke*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009. ISBN 978-3-531-15893-8.
- BECK, Ulrich. *Risk society: towards a new modernity*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1992. Theory, culture & society (Unnumbered). ISBN 9780803983465.
- ČEJKOVÁ, Tereza. *Organizační kultura neziskové oraganizace*. Hradec Králové, 2012. Diplomová práce. Univerzita Hradec králové, Ústav sociální práce. Vedoucí práce Martin Smutek.
- ČESKO, 2006c. Zákon č. 108 ze dne 31. března 2006, o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 37.
- DEAL, Terrence E. a Allan A. KENNEDY. *Corporate Cultures*. BAKER & TAYLOR, 2000. ISBN 0738203300.
- Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou* [online]. Rokytnice nad Jizerou, 2018 [cit. 2020-01-12].
- DENISON, Daniel R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, 1990. ISBN 0-471-80021-x.
- DOPPLER, Klaus a Christoph LAUTERBURG. *Change Management Den Unternehmenswandel gestalten*. 11. vyd. Frankfurt: Campus, 2005.
- DRENNAN, David. *Transforming company culture: getting your company from where you are now to where you want to be*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1992. ISBN 0-07-707660-5.
- DRISKILL, Gerald W. a Angela Laird BRENTON. *Organizational culture in action: a cultural analysis workbook / Gerald W. Driskill, Angela Laird Brenton*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c2005. ISBN 1412905605.
- GEERTZ, Clifford. *Interpretace kultur: vybrané eseje*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-85850-89-3.

- GÉRINGOVÁ, Jitka. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton, 2011. Psyché (Triton). ISBN 978-80-7387-394-3.
- GIDDENS, Anthony. *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1991. ISBN 0804719446.
- GORDON, George G. Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*. New York, 1991, **16**(2), 396-415.
- HALL, Wendy. *Managing cultures: making strategic relationships work*. New York: Wiley, 1995. ISBN 0-471-95571-x.
- HAVRDOVÁ, Zuzana. *Organizační kultura a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK, 2011.
- HAVRDOVÁ, Zuzana. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-15-9.
- HAVRDOVÁ, Zuzana, Iva ŠOLCOVÁ, Dana HRADCOVÁ a Eva ROHANOVÁ. Kultura organizace a syndrom vyhoření. *Československá psychologie*. 2010, **54**(3), 235–248. ISSN 0009-062X.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HESTER, Stephen a Peter EGLIN. *Culture in action: studies in membership categorization analysis*. Washington, D.C.: International Institute for Ethnomethodology and Conversation Analysis & University Press of America, c1997. ISBN 0761805842.
- HREŠANOVÁ, Ema. *Kultury dvou porodnic: etnografická studie*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7043-749-0.
- HUGHES, Mark a Michael WEARING. *Organisations and management in social work*. London: SAGE, 2007. ISBN 1412902010.
- JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, c2001. ISBN 8071785350.

JANEČKOVÁ, Hana a Martina SUSOVÁ. *Hodnoticí zpráva: Audit České alzheimerovské společnosti Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou, služba Domov se zvláštním režimem*. Praha, 2018.

KILMANN, Ralph H., Mary J. SAXTON a Roy SERPA. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. Jossey-Bass management series. ISBN 0-87589-666-9.

KELLER, Jan. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakl., 1996. ISBN 808585015X.

LYOTARD, Jean-François. *O postmodernismu: postmoderno vysvětlované dětem: postmoderní situace*. Praha: Filosofia, 1993. ISBN 80-7007-047-1.

LORENZ, Walter. *Perspectives on European social work: from the birth of the nation state to the impact of globalisation*. Farmington Hills, MI: Budrich, 2006. ISBN 978-3866490086.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MÁROVÁ, Naděžda. *Vliv kultury organizace na etiku práce s klientem v pobytových zařízeních pro seniory*. Hradec Králové, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Hradec králové, Ústav sociální práce. Vedoucí práce Zuzana Truhlářová.

MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.

MERTON, Robert King. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vyd. Přeložil Jana OGROCKÁ. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. Most (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-86429-70-0.

MLČÁK, Zdeněk. Teoretické problémy konceptualizace empatie v sociálním a vývojovém kontextu. *Psychologie a její kontexty (Psychology & Its Contexts)*. Ostrava: Filozofická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, 2010, 1(1), 33-48.

MUSIL, Libor. *Kultura organizace*. In Matoušek O. a kol. Encyklopedie sociální práce. Praha: Portál s.r.o., 2013. s. 520-524, 5 s. 2110. ISBN 978-80-262-0366-7.

MUSIL, Libor. *Ráda bych Vám pomohla, ale--: dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman, 2004. ISBN 80-903070-1-9.

MUSIL, Libor, Olga HUBÍKOVÁ, Kateřina KUBALČÍKOVÁ a Jana HAVLÍKOVÁ. *Působení politiky sociálních služeb na kulturu poskytování osobních sociálních služeb ve vybrané organizaci. Závěrečná zpráva z výzkumu* [online]. Praha: VÚPSV, výzkumné centrum Brno, 2007 [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_230.pdf

Neformální organizační struktura (Informal Organizational Structure). *ManagementMania* [online]. 15. 12. 2018 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/neformalni-organizacni-struktura>.

NOVOTNÝ, Josef. *Andragogická intervence v oblasti péče o lidi s demencí*. Praha, 2017. Disertace. Univerzita Jana Amose Komenského. Vedoucí práce Jaroslav Veteška.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, c1992. Jossey-Bass management series. ISBN 1-55542-487-2.

PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

PROVAZNÍKOVÁ, Eva. *Organizační kultura poskytování sociálních služeb v rámci Diakonie Českobratrské církve evangelické*. Hradec Králové, 2010. Diplomová práce. Univerzita Hradec králové, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Martin Smutek.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

SEKERA, Julius. *Mikrořízení a interpersonální vztahy v organizacích ústavní výchovy*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2001. ISBN 80-7042-187-8.

SOUKUP, Václav. *Přehled antropologických teorií kultury*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2004. Studium (Portál). ISBN 80-7178-929-1.

STAKE, Robert E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, c1995. ISBN 080395767X.

Standardy kvality sociální služby DZR Domova důchodců Rokytnice nad Jizerou. Rokytnice nad Jizerou, 2009.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TICHÁ, Jana. *Organizační kultura v domově pro seniory*. Hradec Králové, 2011. Diplomová práce. Univerzita Hradec králové, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Martin Smutek.

ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Praha: Sociologické nakl., 1999. Studijní texty (Sociologické nakladatelství), sv. 20. ISBN 8085850699.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma organizační struktury DD Rokytnice nad Jizerou

Seznam příloh

Příloha A Přepis rozhovoru s paní V.

Příloha A – Přepis rozhovoru s paní V.

TÉMA Č. 1: Vnější reference

Tazatel: První věc, na kterou bych se chtěl zeptat je, jestli si myslíte, že toto zařízení má kladné reference zvenčí?

Respondent: Myslím si, že má co jsem slyšela jako i od jiných lidí tak hodně to chválí jo, tuhle tu společnost. Sama jsem navštívila i jiné zařízení, ne třeba domovy důchodců ale například LDN v Lomnici nad Popelkou, kde byl můj táta. Potom v Semilech, kde jsem mívala praxi v minulosti už za mladých let. Jiné domovy důchodců jako neznám, ale celkově jako vizuálně se mi to tady líbí, když sem přijdu. Čistota prostředí, připadám si tady dobře skoro jako doma. Cítím se tady dobře i na pokojích jak to mají zařízené je to moc hezké. Mohou si tam dát ty svoje obrázky fotky od rodin. Nikoho jsem neslyšela mluvit negativně. Takhle dost často jezdím na Semily a na Jilemnici a tam říkají: jo to znám ten domov důchodců, tam se jako těžko dostává, tam se to schválí. Takhle to vnímám zatím.

Tazatel: Takže to vnímáte tak, že o to je velký zájem. Nesetkala jste se s někým, kdo by o tomto zařízení řekl něco negativního?

Respondent: Jo, takhle jsem to vždycky slyšela z jiných stran, že to chválí, ale že je problém se sem dostat. A nic víc asi.

Tazatel: Myslíte si, že je to dáno spíše tím, že to zařízení bylo v nedávné době rekonstruováno a působí vcelku moderně a dobře vybaveně nebo je to tou prací toho zdejšího personálu, že tu práci zde fakt jako děláme dobře a lidé to v okolí vědí? Čím si myslíte, že je dáno víc, tyto kladné reference?

Respondent: Těžko říct, je tady velká hromada personálu a vždycky když je kolem 40 i 60 lidí v organizaci, tak je těžké se domluvit. Dělal jsem v podobných organizacích, a mám s tím zkušenost. Je to těžké hlavně v ženském kolektivu. No můžu říct, že s těma chlapama se lépe mluvilo, to mohu říct z vlastní zkušenosti.

Tazatel: Chápu, ale to teď mluvíte spíše o těch vztazích mezi personálem, ale já se ptám spíše na ten přístup personálu ke klientům, jestli je zde profesionální nebo spíš jestli je to

tak vnímáno zvenčí nebo jste se někdy setkala s někým, kdo by si stěžoval na toto zařízení nebo na někoho konkrétního odtud, že dělá svoji práci špatně?

Respondent: Taky samozřejmě jsem zaslechla, ale samozřejmě víme, že jsou zde různé typy lidí. Každý k tomu má jiný přístup. Někdo sem rád chodí a někdo ne, ale vcelku si myslím, že možná na našem patře i když tam třeba jsou nějaké drobné výjimky, že se snažíme co nejvíc těm klientům vycházet vstříc podle nejlepšího vědomí a svědomí. Vím možná tak o jednom nebo dvou lidech, o kterých si myslím, že nepřístupují ke klientům tak, jak by měly, ale jinak si myslím, že tady na tom oddělení je to všechno jako v pořádku.

Tazatel: Čili většina pracovníků nebo jako celá organizace si myslíte, že je hodnocená dobře v tomhle ohledu?

Respondent: Jo určitě

Tazatel: Ještě k těm referencím se zeptám na jednu věc, a to jsou ty různé certifikáty a ocenění, které tady všude po chodbách visí. Jedním z nich je například certifikát Vážka, který získalo v loňském roce oddělení domova se zvláštním režimem. Myslíte si, že to tomu zařízení něco přináší, nebo že je to pro organizaci v něčem užitečné?

Respondent: Myslím si, že to působí dobře třeba na ty návštěvy, když sem přijdou a přečtou si to. Takže vědí, že jsme nějak hodnoceny nějakými odborníky, a že vlastně ty jejich blízcí jsou v tom případě v dobrých rukou, že nad námi má někdo dohled, a že vlastně díky tomu jsme to ocenění dostali.

Tazatel: Myslíte tedy, že to vnímají tak, že z nějakých odborných úst zaznělo, že „oni to tam dělají dobře,“ oni jsou profesionálové.“ Takže to vzbuzuje v to zařízení větší důvěru?

Respondent: Ano myslím si, že jo. Myslím si, že to působí tím dojmem, když si to přečtou.

.....

TÉMA Č. 2: Optimální přístup ke klientům

Tazatel: Dále bych se chtěl zeptat na to, jak vnímáte optimální přístup ke klientovi. S tímto souvisí takové dva extrémní přístupy. Jeden bych označil jako přepečování a druhý jako zanedbávání péče. Takže nejprve se zeptám, jak chápete slovo přepečování a popřípadě v jaké konkrétní situaci jste se s tímto setkala?

Respondent: Možná se stalo, když jsem nastoupila, že se zde určitým kolegyním nelíbilo, že jedna rehabilitační (asi víme, o koho jde) zde některé klienty přepečovala nebo k nim jako měla blíže než k ostatním a víc nebo neúměrně víc se jim věnovala. No a to byl ten kámen úrazu, protěžovat určité osoby. No a myslím si, že mohla pomoci některým klientům třeba více rozchodit, víc s nimi cvičit a tak dále a ne se věnovat jenom určitým vybraným typům osobností. No ale teď bych řekla, že už se to změnilo, ale takhle na začátku to na mě působilo tímhle dojmem. No působilo na mě hlavně to, že to je nefér vůči všem ostatním klientům, že by si tu péči od té rehabilitační zasloužili také. Ale teď už jsem tu stížnost neslyšela.

Tazatel: Takže když takhle začne někdo přepečovat nějaké klienty, tak z toho automaticky vyplývá, že tím vlastně zanedbává jiné, že je na tom někdo bitý?

Respondent: Jo přesně tak a to byl právě ten kámen úrazu, že ona věnovala péči tak třem až čtyřem klientům a ostatním fakt jenom okrajově. Ale teď už si myslím, že se to fakt zlepšilo. A sama jsem si toho všimla, není to tak, že bych dala na to, co mi říkají ty ostatní to ne, ale tohle bylo fakt vidět. Myslím si, že ke každému by se mělo přistupovat tak nějak stejným metrem i když zase chápu, že každý je na tom trošku jinak, že každý má nějaké svoje spektrum potřeb.

Tazatel: Teď bych se teda zeptal na to zanedbávání péče, co byste řekla, že je už zanedbávání péče?

Respondent: No třeba při těch ranních hygienách. On zase každý to má jinak, ale už přesně vím, kdo se těm klientům věnuje víc a někteří hold méně. Někdo si hold dá s nimi práci a někdo to trošku odflákne.

Tazatel: No a co byste řekla, že už je fakt jako zanedbávání péče?

Respondent: Zdánlivě takové ty běžné věci, když někdo třeba vezme ráno pána na pokoj, udělá teda tu hygienu, myslím tím, že vymění plenu, ale už ho třeba neoholí, když

potřebuje. Neumyje mu místa, který je potřeba a tak dále, protože by se to prostě každé ráno mělo udělat. No takže prostě třeba, že z toho spektra naplánovaných činností nakonec ani půlku neudělají a prostě udělají jenom to nejnnutnější. Nebo třeba ráno toho člověka ani neomejou a jenom ho obléknou. Ale jak říkám, s tím jsem se setkala u pár lidí, u fakt malé hrstky.

Tazatel: No a u těch lidí, kteří jsou schopni toto udělat, dělají to takto často, pravidelně nebo jste si toho všimla výjimečně?

Respondent: No občas si toho po určitých lidech všimnu, ale není to zatím tak hrozné, tak na to neupozorňuji, protože tam pak zase přijde někdo, kdo to dělá fakt poctivě a dát to do pořádku do posledních detailů.

Tazatel: A vnímáte to takto pouze jenom v té oblasti hygieny nebo se dá takto ta péče zanedbat i v jiných oblastech? A kde třeba?

Respondent: To se dá samozřejmě, třeba i když se chodí se svačinami nebo se roznáší pití, to se samozřejmě taky dá ošulit a taky jsem si toho u některých lidí všimla. Ne každý jde a v těch daných časech třeba doplní pití a tak dál. No ale to zase záleží na tom, jaká je směna, jaká je sestava, někdo je pečlivější a někdo na to hold trošku kašle. Myslím si, že není třeba problém, když vědí, že někdo má na stolečku nějakou dobrotu, kterou mu přinesla rodina nebo že si někdo rád odpoledne dá jablko nebo něco dobrého, jít po těch pokojích a potom mu to dát. No ale mám pocit, že kolem těch svačin v 15:00 to prostě někteří trošku flákají. Ale tím, že svačiny, na rozdíl od snídaní a obědů, nejsou v těch 15:00 přesně režimově daný, tak každý ví, že si to v pohodě okecá, když těm klientům nic nedá, byť ví, že individuálně by měl.

Tazatel: Celkově teda myslíte, že je důležité někdy kolem té třetí hodiny to oddělení projít a kouknout, kdo co potřebuje?

Respondent: Ano, ale málokdo to dělá. Ale je fakt, že naše vedoucí na to pořád upozorňuje a taky už se to lepší. To ona zase J. ví, kde co je špatně a ona nás na to upozorňuje. Nebo to někde napíše.

Tazatel: Takže je to nějaký problém na oddělení, o kterém se ale ví, a se kterým se pracuje?

Respondent: No asi tak.

.....

TÉMA Č. 3: Aktivizační činnosti

Tazatel: Další otázku, na kterou se vás chci zeptat je aktivizace. Které druhy aktivit si myslíte, že tady lidi nejvíce baví nebo které druhy aktivit je nejvíce přitahují?

Respondent: No tady na tom patře to je docela těžké protože se pořádně dokáží zapojit tak pouze tři čtyři klienti. Ty ostatní prostě vůbec asi nemají nějak zájem nebo prostě nevědí, o čem se tam bavíme, ale prostě jsou tam jenom tak řekla bych do počtu. Myslím si, že tam člověk nemá vůbec žádnou zpětnou odezvu. Myslím si, že kdybych měla aktivizovat třeba na druhém třetím patře, tak by mě to třeba víc bavilo. Já jsem taková, že bych s nimi dokázala něco vytvářet něco lepit, na to mluvení teda nejsem. No ale tady mě to tolik nebaví, když vidím, že tu odezvu nemám no od těchhle.

Tazatel: Takže ta aktivizace na tom oddělení se zvláštním režimem má prostě hodně jiný charakter?

Respondent: Jo určitě, protože tady ty lidi jsou na tom duchem úplně jinak. To jsem poznala třeba na jedné klientce, která si ještě leccos uvědomuje, že když jsem jí vzala na to druhé třetí patro, tak tam byla celá šťastná, protože si tam se svojí kamarádkou mohla smysluplně popovídat o minulosti. No ale tady si prostě nemá s kým popovídat, protože spousta lidí si tady už nic nepamatuje nebo ta nemoc jim vzala toho hodně.

Tazatel: Co se tedy s těmi lidmi na tom domově se zvláštním režimem dá dělat, aby jim to udělalo alespoň nějakou radost?

Respondent: Oni jsou šťastný třeba z těch manuálních činností, třeba když jim tady ta P. dělá tu keramiku. Jsou rádi, že si na to mohou sáhnout, i když jsou z toho často celý špinavý. Fakt mají rádi třeba tu aktivizaci, když s nimi peče, vaří a u toho jim něco vypráví, protože ona umí jako úžasně mluvit, vypravovat. Ta se sem prostě ta paní P. hodí. Myslím, že ona zaujme, a že jí prostě rádi poslouchají.

Tazatel: Takže, jestli tomu dobře rozumím, teď jste říkala, že třeba rádi poslouchají, tak mě napadá, že vlastně na tom domově se zvláštním režimem je to aktivizace spíše o takové pasivní poloze. Myslím tím, že ti lidé jsou rádi, když se kolem nich něco děje, když s nimi někdo komunikuje, ale sami prostě už vlivem té své nemoci nejsou schopni tolik aktivně se zapojit. Takhle to vidíte?

Respondent: Ano přesně tak, oni jsou tam rádi, ale dělají opravdu jenom takové jednoduché věci, jako že třeba při tom vaření třeba zvaží cukr, mouku, odeberou med a tak. Oni jsou rádi, že se mohou alespoň občas zapojit, a že to zvládnou.

Tazatel: Takže je to vlastně o té aktivizační, že ona prostě musí vyhodnotit, koho které kroky může nechat dělat a prostě příležitostně je do toho zapojovat. Mám na mysli například do toho procesu vaření.

Respondent: Ano, ano, to si myslím, že jsou jako rádi.

Tazatel: No protože já jsem si všiml, že jich tam mívá hodně na těch aktivitách, že to atrium bývá vždycky skoro plné.

Respondent: Jo to jako jo, ale nějak více smysluplně se zapojit to umějí tak dvě možná tři paní tam, ale jinak ty ostatní spíš tak poslouchají a moc se sami nezapojují.

Tazatel: No ale to, že tam jsou, asi pro ně má taky nějaký význam ne?

Respondent: Jo určitě je to dobré, že nejsou někde sami na pokoji a že se takto schází v tom atriu a že tam někoho slyší a že je to něco jiného, než když by byli celý den sami. Jenom ta samotná společnost jim tam dělá určitě dobře.

Tazatel: Takže to je možná i oproti těm následným péčím třeba ten zásadní rozdíl. Tam jsou v tom nemocničním lůžku většinou celý den, kdežto tady je ta snaha je nějakým způsobem zapojovat do toho společenského života, byť oni pochopitelně toho nejsou schopni sami nijak aktivně.

Respondent: Jo určitě přesně v tom ten rozdíl také vidím.

.....

TÉMA Č. 4: Přístup k problémovému klientovi

Tazatel: Přejdu tedy k dalšímu z bodů. A zeptám se, jestli jste se někdy setkala s problémovým klientem? Jak vidím, tak asi ano. No a jak jste se s ním vypořádala nebo jak jste se s podobnými typy klientů naučila komunikovat?

Respondent: takhle já už jsem byla na některé klienty upozorněna, ještě než jsem nastoupila, jako že si na ně mám dát pozor. No ale já jsem z takové trošku tvrdší rodiny. Můj táta byl takového něco podobného. Takže já se toho jako nebojím. Akorát jsem si dávala víc pozor, a věděla jsem, že se nesmím bát, když tam jdu. Takže jsem k nim přistupovala normálně jako k jiným klientům. I když například pan R. tady hodně křičí, samozřejmě chce na sebe pořád upozorňovat, ale mně teda ještě nenadával. Myslím si, že se mě trošku bojí. Nevím proč, ale důležité je, že s ním vlastně nemám problém. Samozřejmě, že těma pěstičkama bije, to on někdy jo. Slovně sestry uráží to jako jo. No ale já osobně jsem s ním vlastně problém neměla. Ale my jsme si sedli. Možná tím, že jsem od začátku hodně mluvila, možná i dost rázně. No a možná je to i tím, že já jsem mu vlastně vyprávěla i svůj příběh ze života. Povíдалa jsem si s ním i o svém tátovi, který to měl také těžké, sám skončil bez nohou. No a on se vlastně snažil také do poslední chvíle dělat všechno sám a nepotřeboval žádnou péči. No takže když pak srovnám pana R., který se nechá obskakovat a křičí ani na něj ještě nikdo nesáhne s mým tátou, který neměl ani jednu nohu, zatápěl, vařil si všechno a vlastně byl do poslední chvíle u nás doma. No ale každý má jinou povahu a každý je asi jinak hrdý.

Tazatel: No ale on pan R. k tomu má vlastně ještě ty kognitivní omezení, on prodělal mrtvici.

Respondent: No to můj táta ale nakonec taky. Potom už mohl pohybovat jenom jednou rukou. No ale je pravda, že za to nemůžou, že na ně člověk nemůže být ošklivý za to, že ta nemoc takto postupuje. Někdy jsou prostě na nás takový trošku zlý kopou, koušou, že jo. Například paní N. plive do obličeje. No někdy je to takové jako náročné s nimi. No ale to my neovlivníme. Ta nemoc prostě takto postupuje.

Tazatel: Stalo se vám někdy, že jste se dostala do takové situace, kdy jste nevěděla jak zareagovat? Kdy jste fakt sama nevěděla jak z toho ven? Nebo jste si zatím s každým vždycky nějak poradila?

Respondent: No vždycky mě to trošku rozhodí. No rozhodí, spíš vyvede z míry. Za chvíli se s tím ale vždycky nějak srovnám.

Tazatel: No mě třeba ještě zajímá, co s takovým klientem, který evidentně potřebuje udělat nějaký úkon péče a on nechce nebo je u toho velice agresivní. Co s tím dělat? Dá se mu něco říct, nebo je lepší odejít a nechat ho vychladnout? Jak na toto reagovat?

Respondent: No já je nechávám opravdu chvíli vychladnout. Někdy to jde za chvíli nebo tam třeba pošlu někoho jiného. No prostě se s nimi snažím i domluvit, ale s někým fakt neuděláte nic. Například ale s panem L. fakt někdy nejde nic. On se vzpírá, kope, nechce si třeba nechat vytrít ruce a tak. No a já než abych se teda s někým prala nebo někoho přetlačovala vši silou, tak prostě ustoupím.

Tazatel: No a pak teda počkáte na situaci, až se zklidní?

Respondent: No počkám na situaci, až se zklidní nebo se ještě zeptám kolegyně, jak oni s ním takové situace řeší. Nechám si třeba poradit, jak oni třeba reagovali a oni mi třeba trochu poradí.

Tazatel: Takže si prostě takto v týmu předáváte jakýsi know-how o tom co na koho platí?

Respondent: No jasně protože každý má třeba trošku jiný přístup a tak si říkám, že jsem třeba něco udělala špatně, špatnou cestou. Tak třeba holky někdy říkají: Hele jsi moc měkká na některý. Takže musím jako přitvrdit, protože někteří klienti to fakt dělají třeba naschvál. No prostě není někdy dobré být ani moc hodný ani moc zlí. Když je člověk moc hodný tak vás zneužívají samozřejmě. No a jednou řeknete nebo dvakrát ne a zase budete ten nejhorší, že jo.

Tazatel: Takže pořád hledáte nějakou ideální polohu tak, aby vás nesnědli, ale zároveň jste nebyla tou hyenou?

Respondent: Přesně tak no, jako zlatou střední cestou bych řekla.

Tazatel: No a to, že si s kolegyněmi tyto věci řeknete, pomáhá to potom?

Respondent: No samozřejmě, protože já třeba nemám takovou zkušenost s některými situacemi, s některými věcmi, takže si třeba potom nechám poradit a uvážím, že třeba oni měly pravdu a že jsem to udělala špatně.

Tazatel: No a myslíte si, že za ten tři čtvrtě rok, co tu pracujete, se to zlepšilo? Jste si jistější v těchto situacích?

Respondent: No samozřejmě já jsem se na začátku bála jít pomalu do každého pokoje, protože jsem ještě neznala ty klienty a bála jsem se, aby mě někde nespadli nebo jsem něco nezkazila. Takže jsem si postupně nechala poradit od ostatních, jak s nimi zachází, jak s krmením nebo jak se říká s podáváním do úst. Prostě mi trošku řekly, jak na ně. Byla jsem ráda, že mi poradily, protože některé věci jsem asi dělala hodně špatně nebo jsem si třeba zbytečně předělávala práci. Tak jsem se pozeptala, jak to dělají ostatní, a jsem ráda, že mi poradily. Nemůžu říct, že kdokoliv mě zaučovat, že by mi nějak házel klacky pod nohy. To ne. Samozřejmě někdo je vstřícnější, někoho to možná trošku otravuje, když se člověk ptá, ale většinou jsem se s tím nesetkala, všichni byli takoví ochotní. Nevím teda, že by mi nějaká konkrétní osoba tady nepomohla nebo neporadila.

.....

TÉMA Č. 5: Byrokracie a administrativní zátěž

Tazatel: Teď přijdu k dalšímu z bodů a zeptám se vás na byrokracii nebo řekněme ty administrativní činnosti, které musíte při práci vykonávat. Já vím, že třeba vy konkrétně individuální plánování zatím neděláte, ale myslíte si, že je to dobrá věc, že je to k něčemu prospěšné nebo je to jenom ztráta času pro pečovatele?

Respondent: No jelikož jsem ho ještě nikdy nevypisovala, tak přesně nevím, co to všechno obnáší a co v něm všechno je, takže to nechci nějak hodnotit.

Tazatel: No a co se týče těch pravidel, který tady máte na pracovišti, a které musíte dodržovat, tak s nimi jste ztotožněna nebo by se našlo něco, co vám tam vadí? Nebo by vám přišlo nějakým způsobem absurdní?

Respondent: Ne asi nic, všechno tak nějak chápu.

.....

TÉMA Č. 6: Pojetí kolegiality

Tazatel: přejdu k dalšímu bodu, a sice k interním vztahům na pracovišti. Řekla byste, že tady v organizaci jsou dobré vztahy? Daly by se označit jako kolegiální?

Respondent: No já se snažím s každým vyjít, nemám ráda nějaké hádky nebo nějaké rozpíchávání kolektivu.

Tazatel: No a setkáváte se s tím často, že by se někdo s někým hádal nebo někdo něco rozpíchal zbytečně?

Respondent: Často se s tím nesetkávám.

Tazatel: Takže byste neřekla, že tady na tom pracovišti je nějaké vyloženě negativní klima?

Respondent: Ne to rozhodně ne. Samozřejmě, že tady jsou určití lidé, kteří se vzájemně nemají rádi, ale to je jako jejich problém, že si třeba ne úplně ve všem vyjdou vstříc nebo se jim nelíbí, co ten druhý dělá, protože když jste moc aktivní tady, tak to není moc dobré, když jste pasivní, tak samozřejmě také ne. Takže zase zlatý střed tady prostě funguje. Jo takže já vím, že kdybych chtěla podle svého svědomí udělat třeba něco navíc, tak určitým lidem vím, že to bude trnem v oku. Takhle bych to řekla.

Tazatel: Takže se snažíte být pořád tak nějak v tom středu a hlavně nejít do konfliktu?

Respondent: Přesně tak, já vím, že sama nejsem nejdokonalejší.

Tazatel: Takže vy tady vnímáte jakýsi menší spor mezi lidmi, kteří jsou takový více aktivní s lidmi, kteří jsou spíše pasivní? A myslíte si, že mezi nimi to trošku vře?

Respondent: No to asi vře, ale to je pořád takové to dokola a já už si toho ani nějak nevšímám. A myslím si, že to bude pořád to stejné, že když prostě dva lidi povahově úplně nezapadnou, tak tam pořád něco bude.

Tazatel: Bublá to spíš tak pod povrchem nebo to se to často vystupňuje i do nějakých hádek?

Respondent: Někdy to i tak vyvrcholí, ale ne tak často, takže bych řekla, že to není nic tak hrozného. Já bych to nějak nerozváděla, protože spory v kolektivu jsou prostě vždycky nějaký. Já to nevnímám a nechávám je, ať si to vyřeší prostě nějak mezi sebou.

Tazatel: Když potřebujete s něčím vyjít vstříc, třeba si vyměnit službu s někým, řekla byste, že jsou vaši kolegové k vám vstřícní? Můžete se na ně obrátit?

Respondent: Jo jsou vstřícní, jako vím, s kým si to můžu prohodit, a vím i kde bude problém. No tak já se prostě zeptám a buď si vymění nebo si nevymění, že jo. Většinou ale můžu říct, že kohokoliv jsem se zeptala, že to šlo. No ale i já jsem jim vyšla vstříc, když mě oslovili. Ale sama umím říct na určité věci i ne - mně se to nehodí. Třeba, když se mi to fakt nehodí. Není to tak, že bych vycházela vstříc každému a za každou cenu. To zase také ne.

Tazatel: Nemyslel jsem to tak, jako že za každou cenu. Spíš jestli se nad tím aspoň zamýšlíte, a když to jde tak se snažíte vzájemně si vyjít vstříc? Když to z nějakých relevantních důvodu nejde, tak je jasné, že to nejde.

Respondent: No právě tak to samozřejmě ano, ale mám zkušenosti třeba z jiných zaměstnání, kde si se mnou někdo prohodil službu z nějakých urgentních důvodů a pak se dozvíte, že vám lhal, že si chtěl udělat jenom volno. Tak vás to jako mrzí a pak už k takovému člověku víckrát v tomto máte odstup, neprohodíte si s ním službu.

Tazatel: Jasně to je logické, ale s kým tu negativní zkušenost nemáte, tak tam byste to asi zvažila ne?

Respondent: No jasně zvažila a tady vlastně ani s nikým není problém, takže tady si myslím, že by mi asi každý vyšel vstříc a zároveň bych s tím ani já neměla problém.

Tazatel: Při té samotné péči, když potřebujete například s něčím pomoci, řekla byste, že je na vaše kolegy spoleh? Jsou schopni vám pomoci, když potřebujete?

Respondent: Určitě jo, přiběhnou, ochotně pomohou. Nestalo se mi, že by jako někdo nepřišel nebo mi řekl: „hele já mám svého dost“. Vždycky prostě přiběhnou. Když

například klient padá nebo něco prostě naléhavého. To neexistuje, že by dali ruce dál a řekli, že ne že nepomohou.

.....

TÉMA Č. 7: Nastavení přenosu informací v rámci organizace

Tazatel: Když přeju k dalšímu bodu, tak tím je předávání informací. Začnu asi tady na oddělení. Máte pocit, že všechno důležité si dokážete sdělit nějakým způsobem předat nebo se dostanete někdy do situace, kdy si řeknete „sakra tohle mi zase neřekli“ a já z toho teď tady mám problém?

Respondent: No ne každý čte tu knihu. Já se samozřejmě snažím, když tady třeba tři čtyři dny nejsem, tak se samozřejmě nejdřív pozeptat, co se změnilo a tak, co je nového. Samozřejmě přečtu si tu knihu a doptám se. Čtu samozřejmě i záznamy v počítači, abych měla přehled, abych nebyla ničím zaskočena, že třeba nějaká paní je přestěhovaná, že třeba támhle se má něco promazávat a tak dále.

Tazatel: Co se týče toho zaznamenávání do té knihy nebo do počítače, tak asi sama když cítíte, že je něco důležité tak to tam taky napíšete.

Respondent: Napíšu určitě.

Tazatel: Je to ale nastaveno tak, že by to měl asi číst každý ne?

Respondent: No měl, ale někdy taky někdo řekne: „No já jsem to ani nestihl přečíst“. Ale myslím si, že ráno když se přijde, tak se to dá za těch 10 minut prolétnout, co se tady událo za ty dny, jaká tam je změna, aby byl trochu přehled nebo se aspoň pozeptat, když se to nestihne přečíst.

Tazatel: No a co se týče informací, které chodí shora dolů, myslím tím odvedení, například o nějakých změnách celooorganizačních, například že je tu někdo nový, nebo že se tady bude něco představovat, že se bude konat nějaká akce a tak dále a prostě tyto informace, které byste měli dostat od vedení domova. Dostávají se k vám?

Respondent: No ne všechny se dostanou. Akorát samozřejmě, když je schůze vedení, na kterou chodí paní vedoucí, tak nás potom informuje, co se probíralo na schůzi. Dá nám přečíst záznam ze schůze. Takže to, co se na té schůzi probere, tak my si to přečteme a podepíšeme to. Tak to se dozvíme. No a potom co se tam prostě nenapíše, tak to my už se nedozvíme.

Tazatel: No a stalo se někdy něco, kdy jste si řekla: „Ty jo tak tohle jsme měli od vedení vědět a nikdo nám to neřekl?“ Něco, co jste fakt potřebovali ke své práci vědět?

Respondent: No já nevím, jestli mám právě dostatek informací o těch různých únikových východech, a kde je tady uzávěr vody a plynu a tak dále, protože teď někdo říkal, že bychom tohle všechno měli vědět. No a já si myslím, že by bylo dobré, když někdo nastoupí, tak by to měl vědět. No a potom také, když jsem ještě nastupovala do kuchyně, tak nám tady vůbec nikdo neukázal to zařízení, kde co je. Prostě já jsem nic nevěděla. Zнала jsem akorát místo svého pracoviště. Maximálně jsem znala cestu do prádelny, ale prostě ze začátku nám nikdo ty základní informace, kam máme jít nebo na jaké patro sem chodí doktor a tak dále, tak to jsme nevěděli. No a pan S. v kuchyni nás takto provedl až po třech letech.

Tazatel: Tohle školení tady přece dělá bezpečák ne?

Respondent: No právě tam říkal, že by jsme to vědět měli. Takže ty holky, co tady jsou 10 let, to možná vědí, ale my, co jsme tady nový, tak to prostě nevíme.

Tazatel: Tak to by možná bylo dobré informovat technika, aby vám toto vysvětlil ne?

Respondent: No to asi jo. Já nevím třeba to nemusíme vědět úplně všichni, ale ten bezpečák právě říkal, že jo.

Tazatel: Co informace o klientech, které dostáváte před jejich nástupem? Třeba záznam ze sociálního šetření nebo ten monitoring denních činností, dá se z toho vyčíst, co ten klient bude potřebovat, co bude zač?

Respondent: Já se přiznám, že jsem trošku zvědavá. Takže si to vždycky přečtu, abych měla konkrétní informace o tom člověku, co nastoupí, abych věděla, co od něho jako mohu očekávat, jak je schopný nebo co prostě je u něho jiný.

Tazatel: Je v těch formulářích něco, co by vám tam jako chybělo nebo nějaká zásadní informace, kterou byste o tom člověku před nástupem potřebovala vědět?

Respondent: Ne, myslím si, že informace, které potřebujeme vědět, jsou tam prostě obsáhlé. Nenapadá mě nic, co by se tam mohlo dodat.

.....

TÉMA Č. 8: Management

Tazatel: Další bod, na který se chci zeptat, je management organizace. Vaše vedoucí potažmo ředitelka celé organizace, jak jste s nimi spokojená nebo co si myslíte, že by třeba měli dělat jinak?

Respondent: Víím, že to nemají jednoduché nikdo ani vedoucí tady. Já to víím, protože jsem na podobné pozici také pracovala jako J. Pod sebou máte podřízený nad sebou nadřízený, tlačí na vás ze všech stran. Musíte vycházet se všemi, být trochu diplomat. Jako samozřejmě když něco řeknete na rovinu, tak se většinou se zlou potážete. Mám pocit, že není dobré být moc upřímný. Já jsem se s tím hodně krát setkala. A myslím si, že ta upřímnost není dobrá. No jinak si myslím, že tady to vedení by potřebovalo jako pevnější ruku, abych řekla pravdu. Myslím si rozhodnějšiho člověk no. Jako paní ředitelka je určitě sečtělá chytrá paní, myslí to dobře jo, ale nevím, jestli to je člověk na svém místě. Ona má prostě takovou tu hodnost v sobě, že prostě takhle byli vychovávaní, tak to nezměníte toho člověka.

Tazatel: No a nehodí se takovýto druh vedoucího do sociálních služeb zrovna?

Respondent: No jako hodný jo, ale když máte potom něco řešit třeba s úřady nebo s tím krajem, tak je to takové nevím no a ani ty zaměstnance tak úplně ne vyslechne. Když je potřeba něco řešit, tak jako krouží kolem a spíš to nakonec nechá rozhodnout zástupkyni.

Tazatel: Je něco konkrétního, na co si vzpomenete, že jste třeba chtěli potom vedení a oni to nezařídili nebo nevyřešili?

Respondent: Ted' tady v péči mě vůbec nic asi nenapadá, ale řešili jsme hodně sporů, když jsem ještě pracovala v kuchyni. Hlavně s panem S. společně s paní ředitelkou. Tam to prostě nebylo nějak dobrý. On to tam vždycky hrál na dvě strany, protože nechtěl být

špatný ani u vedení ani u nás, ale nikdy se za nás nepostavil. Proto jsme odtamtud trošku utíkali.

Tazatel: No a co tam třeba řešili konkrétního, jestli se mohu zeptat?

Respondent: Židle, když jsme chtěli škrábat brambory, že on nás nechtěl nechat sedět a jediný argument byl, že u toho se nikdy nesesedlo. Přitom my jsme tam byli celý den na nohou, a to vás potom po tom celém dnu ty nohy jako dost bolí. Takže jsme chodili úplně vorvaní, všichni ty pomocníci tam. Já si jako nechci stěžovat, protože jsem vždycky byla zvyklá běhat a dělat manuální práci, ale prostě mně vadilo, že on určoval i to jestli si můžeme na chvílku sednout nebo ne.

Tazatel: No jasně, takže to byl ale management v kuchyni, ale když se tě zeptám na ten management tady v péči tak máte nějaký problém s vedoucí svojí?

Respondent: Ne já jako nemám žádný problém. Samozřejmě někteří jí taky pořád něco vyčítají, ale já bych to nějak ne rozváděla. Protože když se promítnou do ní, tak nechtěla bych mít na starost dvě patra, tolik zaměstnanců. Každý má jinou povahu, každý má svoje výlevy a problémy. Jako zase jí obdivuji na jednu stranu. Nemá to jednoduché, to vedení na ní také tlačí. Potřebuje za sebou také vidět nějaké výsledky. No a samozřejmě jak to má potom řešit, když se nějaké špatné věci, co se tu stanou, nakonec dozví někde z venčí. Pak to s námi tady konzultuje, ale taky tomu nezabrání, to by tu musela být pořád.

Tazatel: A co špatného se dozvěděla zvenčí?

Respondent: No to asi půl roku nazpátek, že tu byly prostě takový nějaký pochybení, že se jí prostě nelíbí, že se ti lidé o víkendu tady tak často nevysazují, že se nechávají v postelích a takhle.

Tazatel: No a na to to si stěžoval někdo zvenčí jo?

Respondent: No návštěvy si toho všimly, že se ti lidé nevysazují tak jako třeba v týdnu.

Tazatel: A vy tady býváte o víkendu? Myslíte si, že je to pravda toto?

Respondent: No taky tady bývám. No a asi na tom něco bude, samozřejmě zase to nedělají všichni ale... No měla prostě pravdu. Ale ona to nemůže ovlivnit, když tady prostě není o tom víkendu.

.....

TÉMA Č. 9: Motivace

Tazatel: Co vás k této práci motivuje?

Respondent: No já jsem přestěhovaná, prošla jsem asi pět prací různých, v různých sférách většinou jsem dělala v kanceláři, ale já vím, že pro mě je stejně lepší manuální práce, než být u počítače a vyřizovat papíry a tyhle věci. Začínala jsem na okresním soudě, dělala jsem prodavačku, dělala jsem zástupce vedoucího. Taky za ten život se vám něco stalo. Kolikrát jste byl v tom životě až na dně, musel jste se nějak poprat. Takže už jsem trošku prohodila priority, jako co je pro mě třeba důležité nebo ne. Takže teď mohu říct, že tato práce mě doopravdy baví, a to nejenom proto, že to mám opravdu kousek a že mohu sem chodit pěšky a nemusím dojíždět. Myslím si, že je i dobře ohodnocená, na to když to srovnám s minulými zaměstnáními, kde jsem měla o hodně víc zodpovědnosti, co se týká peněz z trezoru já nevím finančních prostředků. Vedení po vás šlapalo, řešil jste já nevím 12 důležitých věcí denně. Což tady ze mě jakoby úplně spadlo na jednu stranu. Tady vím, že si prostě zodpovídám za tu práci, co udělám tady po pokojích a něco si naklapku do počítače. Když to ale mám tak srovnat, tak pro mě to není vůbec nic složitého a těžkého. Takhle bych to řekla.

Tazatel: Takže když to shrnu tak z hlediska všech těch vašich pracovních zkušeností vychází tato organizace jako nejlepší pracoviště?

Respondent: No pro mě jo. Možná někdo jiný by to viděl jinak, ale já to vidím určitě takto.

Tazatel: No a z hlediska těch financí to vidíte jak? Myslíte si, že ta práce je spravedlivě ohodnocena?

Respondent: No co mám právě to srovnání, tak si myslím, že jo. Mně to prostě stačí. Myslím si, že někdo by to mohl zase vidět jinak, ale já jsem byla vždycky zvyklá vycházet

s málem, takže teď jsem spokojená, protože jsem byla zvyklá vycházet například se základní mzdou 9000,-. Sice zase byly jiné ceny, ale stejně.

.....

TÉMA Č. 10: Vzdělávání a supervize

Tazatel: Poslední otázka je školení a supervize. Takže já se zeptám, jaké školení se tady obvykle dělají, na jaká témata? Jaké školení vy máte nejraději? A jestli vám pomáhají k vaší práci?

Respondent: No já jsem za ten třičtvrtě rok těch školení zatím moc neměla, pouze jsem byla na panu Svobodovi. Ten moc pěkně mluví, jako je to fakt člověk sečtělý a má přehled.

Tazatel: No a něco vám to dávalo? Jako k vaší práci?

Respondent: No tak určitě, jako celkově pohled na svět. Všechny byly přínosné. Líbili se mi. Například ten gerontooblek, kdy se povídalo o té nemoci a vizuálně nám ukazovala, jak to probíhá. Nemohu říct, že zatím ty, na kterých jsem byla, by nebyly záživné.

Tazatel: Myslíte si, že je to důležité v takovéto práci, aby ty školení pravidelně byla, že se to potom někde odráží?

Respondent: Já myslím, že nejsou špatné, že to prostě má efekt, každé to školení.

Tazatel: Myslíte si, že ty školení, které jsou tady v organizaci, jsou jako vybraná dobře? Nemyslíte si, že zde bylo třeba nějaké školení, které by s tou prací vůbec třeba nesouviselo?

Respondent: Nemohu říct za ten třičtvrtě rok zatím se mi všechny opravdu líbila. Možná zase holky by mi to vyvrátili a řekli, že některé byli opravdu zbytečné. Třeba ta výživa od toho Nu..... nebo tak, ale já si myslím, že to k něčemu také bylo. Prostě ty, co jsem absolvovala, se mi líbili všechny.

Tazatel: Byla jste už na nějaké supervizi?

Respondent: Ne zatím ne.

Tazatel: Tak to bude všechno, moc vám děkuji za rozhovor.