

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Cyrilometodějská teologická fakulta  
Katedra křesťanské sociální práce**

*Charitativní a sociální práce*

*Bc. Ivana Beňušová*

*Péče o pracovníky v přímé péči ve vybraných  
domovech pro seniory z pohledu jich  
samotných i jim nadřízených pracovníků*

Diplomová práce

vedoucí práce: Mgr. Pavlína Jurníčková, Ph.D.

2018

„Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.“

V Hodoníně dne 9. 4. 2018

.....

Ivana Beňušová

Chci poděkovat Mgr. Pavlíně Jurníčkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a odborný dohled. Děkuji také Ing. Zdeňku Zamazalovi za pomoc při gramatické kontrole práce a rovněž všem zúčastněným pracovníkům za jejich ochotu a čas.

## Obsah

Úvod .....	6
1 POSTAVENÍ PRACOVNÍKŮ V PŘÍMÉ PÉČI.....	8
1.1 Společné znaky působení pracovníků v přímé péči .....	8
1.2 Pracovníci v přímé péči.....	9
1.2.1 Kvalifikační požadavky a náplň práce sociálních pracovníků .....	9
1.2.2 Kvalifikační požadavky a náplň práce pracovníků v sociálních službách .....	10
1.2.3 Kvalifikační požadavky a náplň práce zdravotnických pracovníků .....	10
1.3 Potřeby pracovníků a jejich rozdělení.....	11
1.4 Náročnost pomáhající profese.....	14
1.5 Rizika při výkonu práce .....	16
1.5.1 Syndrom vyhoření a syndrom pomocníka.....	16
1.5.2 Moc pomáhajícího pracovníka .....	19
2 PŘEDSTAVENÍ POBYTOVÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....	22
2.1 Charakteristika sociální služby .....	22
2.2 Charakteristika cílové skupiny .....	23
2.3 Potřeby seniorů z hlediska nároků na pracovníky v přímé péči.....	24
2.4 Financování domovů pro seniory .....	25
3 MOŽNOSTI PŮSOBENÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ .....	27
3.1 Role a osobnost vedoucího pracovníka.....	27
3.2 Styly řízení a vedení.....	29
3.3 Vztah nadřízený vs. podřízený .....	31
3.4 Odměňování a oceňování pracovníků .....	32
4 METODOLOGIE VÝZKUMU .....	34
4.1 Cíl výzkumu .....	34
4.2 Metody výzkumu .....	34
4.3 Výzkumná otázka.....	35
5 DESIGN DOTAZNÍKU.....	36

5.1	Určení hlavních proměnných .....	36
5.1.1	Oblast pracovních podmínek .....	36
5.1.2	Oblast pracovních vztahů .....	37
5.1.3	Oblast týmové spolupráce .....	37
5.1.4	Oblast organizačních záležitostí .....	38
5.1.5	Oblast rozvoje a vzdělávání .....	39
5.1.6	Oblast odměňování .....	39
5.2	Kódování hodnot .....	40
5.3	Pilotní přezkoušení dotazníku .....	41
6	ASPEKTY KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMNÉHO PROCESU .....	42
6.1	Volba respondentů a sběr dat .....	42
6.2	Charakteristika respondentů pro kvantitativní výzkum .....	44
6.3	Etické souvislosti výzkumu .....	46
6.4	Operacionalizace procesu vyhodnocení .....	47
7	VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍCH VÝSLEDKŮ .....	49
8	ASPEKTY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMNÉHO PROCESU .....	57
8.1	Volba respondentů a způsob sběru dat .....	57
8.2	Popis získaných dat .....	58
9	VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍCH VÝSLEDKŮ .....	68
10	DISKUSE K VÝZKUMU .....	73
	Závěr .....	76
	Seznam literatury a použitých zdrojů .....	78
	Přílohy .....	81

## Úvod

Pojem spokojenost je široký a může zahrnovat mnoho oblastí – rodina, přátelé, zájmy či zaměstnání. Každý z nás má jiné priority. Pro někoho je nejdůležitější mít spokojenou rodinu, jiný dává přednost svobodnému životu bez závazků či kariérnímu vzestupu. Oblast zaměstnání jistě nějakou měrou ovlivňuje každého z nás. S trochou nadsázky lze říci, že v práci strávíme třetinu života, proto je jistě v našem zájmu mít práci, která nás baví a cítit se v ní spokojeně. Jsme-li v práci spokojeni, míváme v ní i dobré výsledky. Máme-li v práci dobré výsledky, jsme vnitřně spokojeni a jsme-li vnitřně spokojeni, přenáší se spokojenost i do naší rodiny. Pracovní spokojenost závisí na mnoha faktorech, jakými jsou např. pracovní kolektiv, vedoucí pracovníci, vztahy na pracovišti, druh práce, pracovní klima apod. Náročnost profesí je různá, je však skutečností, že zejména profese založené na spolupráci s lidmi vyžadují přístup hodný komplexního člověka. Pro někoho je práce pouze prací, pro jiného může být práce posláním, radostí či vnitřním uspokojením. Zaměstnání v sociálních službách může být pro člověka právě oním posláním. Každý klient je individuum se svými osobitými nároky, požadavky, zvyky atd. a pro pracovníka v sociálních službách proto nemusí být vůbec lehké pomoc a podporu klientům poskytovat. Na pracovníky v sociálních službách jsou tedy obecně kladeny vysoké nároky. Čím víc ze sebe vydáváme v práci, konkrétně při jednání s lidmi, tím více potřebujeme „dobíjet baterky“ v podobě vnější podpory, projevení zájmu, pochopení, vyslyšení apod. Je pak jistě potěšující vidět a cítit, že náš nadřízený má o nás zájem a podporuje nás. Od vydání zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách vznikla spousta pobytových sociálních služeb se zaměřením na různé cílové skupiny. Domovy pro seniory jsou jednou z nejrozšířenějších sociálních služeb s často velkou kapacitou, jedná se tedy o poměrně početnou skupinu pracovníků pečujících o seniory v těchto pobytových zařízeních. Cílovou skupinu senioři jsem si vybrala hlavně z toho důvodu, že se jedná o ohroženou a rizikovou skupinu - jsou to lidé na sklonku života, často bezmocní, někdy opuštění a závislí pouze na pomoci druhých. Z toho vyplývají vysoké nejen psychické, ale i fyzické nároky na pracovníky v přímé péči. Pracovník musí být empatický, trpělivý, chápavý, ale i odolný vůči stresu či zátěži, což mu umožňuje poskytovat pomoc na vysoké úrovni, kterou si senioři v závěrečné fázi života jistě zaslouží.

Tato diplomová práce se zabývá otázkou, jaká péče je poskytována pracovníkům v přímé péči v pobytových sociálních službách. Má za úkol zjistit, jaká péče a podpora ze strany nadřízeného pracovníka vede ke spokojenosti obou stran. Jsou tito pracovníci v zaměstnání spokojeni? Snaží se jejich nadřízení pracovníci, aby se na pracovišti cítili dobře

vzhledem k náročnosti profese? Jak nadřízení pracovníci pečují o své podřízené? Podporují je? Cítí se být pracovníci v přímé péči za odvedenou práci adekvátně odměňováni? Bylo by neobjektivní dotazovat se jen pracovníků v podřízené pozici, aniž by své „neřekli“ i nadřízení pracovníci, proto i oni jsou zahrnuti do výzkumu, byť jejich počet bude samozřejmě menší. V této práci budu hledat odpovědi na výše uvedené otázky. Analýza bude provedena formou triangulace dat, kdy kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření bude doplněna polostrukturovanými rozhovory s pracovníky. Tato kvalitativní metoda upřesní případné nejasnosti, jež vyplynou z dotazníkového šetření. Práce bude strukturně rozdělena na dvě části. První část, konceptuální, bude zahrnovat tři hlavní kapitoly. Úvodní z nich pojedná o pracovnících v přímé péči a jejich profesi v sociálních službách. Budou definovány jejich potřeby, dále upozorním na náročnost profese v pomáhajících profesích a také zmapuji některá rizika, která tyto pracovníky během praxe mohou potkat. V další kapitole krátce popíši sociální službu domovy pro seniory, charakterizuji cílovou skupinu, definuji některé potřeby seniorů z hlediska nároků na pracovníky a popíši možnosti financování těchto služeb. Poslední kapitola bude pojednávat o roli nadřízených pracovníků, charakterizuji jejich osobnost, uvedu styly řízení vedoucích pracovníků v organizaci, vymezím vztah mezi nadřízeným pracovníkem a podřízeným a okrajově zmíním možnosti odměňování podřízených pracovníků. V druhé části, empirické, uvedu metodologii, představím design dotazníku pro kvantitativní výzkum a popíši aspekty kvantitativního i kvalitativního výzkumu včetně jejich vyhodnocení. Závěr výzkumné práce bude patřit diskusi o zjištěných výsledcích, úvaze nad slabinami práce a také doporučením pro další výzkum.

# 1 POSTAVENÍ PRACOVNÍKŮ V PŘÍMÉ PÉČI

Profese pracovníků v sociálních službách byla zákonně ukotvena až přijetím zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Podle tohoto zákona mohou v sociálních službách vykonávat odbornou činnost kromě sociálních pracovníků, pedagogických, zdravotnických pracovníků a manželských a rodinných poradců také pracovníci v sociálních službách (Zákon č. 108; §115).

## 1.1 Společné znaky působení pracovníků v přímé péči

Kromě požadavků stanovených zákonem je spousta dalších podmínek, bez kterých by pracovníci v přímé péči prakticky nemohli svoji praxi vykonávat. Sociální práci nelze vykonávat jen proto, že zrovna nebyla jiná práce po ruce nebo proto, že člověk chtěl jakoukoliv práci nehledě na konkrétní zaměření. Práce v sociálních službách je spojena s přesvědčením a touhou umožnit poskytování opravdových hodnot. Tito pracovníci si tak zaslouží nejen patřičnou péči, ale i obdiv a uznání (Hauke, 2014, s. 106). Profese sociální práce vyžaduje profesionalitu, což neznamená jen kvalifikační předpoklady dané zákonem. Pracovníci se vnitřně zavazují k více pravidlům. Jejich primární závazek je sloužit jednotlivci či skupině s maximálním prospěchem. Upřednostňují profesionální zodpovědnost nad své osobní zájmy. Odpovídá za kvalitu služeb, které poskytují. Pracovníci plně respektují soukromí klientů. Využívají informací, které získali během praxe zodpovědným způsobem. Zacházejí se zjištěnými stanovisky a akcemi svých kolegů a používají vhodných způsobů, aby vyjádřili svůj úsudek k těmto věcem. Poskytují sociální služby pouze v rámci uznávaného poznání a kompetencí své profese. Pracovníci jsou si plně vědomi své profesionální zodpovědnosti přispívat svými informacemi, zjištěními i myšlenkami k celkovému vědění a poznání v oblasti práce. Jsou zodpovědní za ochranu klientů proti neetickým praktikám, které jsou někdy používány jednotlivci či organizacemi působícími v sociální službě. Také přispívají svými poznatky či informacemi při veřejných ohroženích. Zřetelně rozlišují mezi prohlášeními za svoji osobu a prohlášeními konanými v rámci organizací, které reprezentují. Zastávají princip, že profesionální pomoc vyžaduje profesionální vzdělání. Vstupují do zaměstnaneckých poměrů a pokračují v nich tehdy, když politika organizace a styl jednání v ní jim umožní chovat se v souladu s výše popsányi zásadami. Tak přispívají svými znalostmi, dovednostmi a podporou programům vedoucím k blahu lidstva (Fink, Wilson, Conover, 1964, s. 14-15).



## 1.2 Pracovníci v přímé péči

Definici pracovníka v sociálních službách i jeho kvalifikaci, čili odbornou způsobilost i další podmínky pro výkon pracovníka v sociálních službách definuje *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách*. V domovech pro seniory vykonávají činnost sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách a zdravotničtí pracovníci. První dva uvedené definuje *Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách* a zdravotničtí pracovníci jsou upraveni předpisy zdravotnickými, konkrétně *Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povoláních a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů*. Spolupůsobení těchto pracovníků odlišných oborů se v praxi považuje za charakteristický znak této sociální služby (Malíková, 2011, s. 86).

### 1.2.1 Kvalifikační požadavky a náplň práce sociálních pracovníků

Sociální pracovník v pobytových zařízeních musí mít vyšší odborné vzdělání zaměřené na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociálně právní činnost nebo charitativní činnost ukončené absolutoriem, nebo vysokoškolské vzdělání zaměřené na sociální práci, sociální politiku, sociální péči či speciální pedagogiku ukončené státní závěrečnou zkouškou. V případě vysokoškolského diplomu z jiné oblasti, než určuje zákon pro sociální pracovníky, musí absolvovat akreditované kurzy v rozsahu nejméně 200 hodin a praxi při výkonu sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let. Dále je nutné být způsobilý k právním úkonům, být bezúhonný, mít zdravotní i odbornou způsobilost podle zákona s povinností dalšího vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok. Sociální pracovník dle platného zákona vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendu, sociálně právní poradenství, provádí analytickou, metodickou a koncepční činnost, zajišťuje odborné činnosti v zařízeních sociální prevence, provádí depistážní činnost, poskytuje krizovou pomoc a poskytuje sociální poradenství (Zákon 108, §109-110). Náplň práce sociálního pracovníka je široká a svým působením se musí přizpůsobit cílové skupině daného zařízení. Tak jako ostatní pracovníci, tak i sociální pracovník se účastní supervizí, vzdělávacích akcí, zná dokonale platné zákonné normy, řídí se vnitřními organizačními normami, dodržuje standardy kvality a etické zásady. Sociální pracovník provádí jednání se zájemcem o službu a uzavírá s ním smlouvu o poskytnutí sociální služby, během pobytu s klientem intenzivně spolupracuje a je přítomen i při ukončení pobytu klienta v zařízení. Svou pozicí je podřízen vedoucímu zařízení a spolupracuje s ostatními pracovníky (Malíková, 2011, s. 87-89).

### **1.2.2 Kvalifikační požadavky a náplň práce pracovníků v sociálních službách**

Kvalifikační předpoklady pracovníka v sociálních službách vyžadují základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu pro pracovníky v sociálních službách v rozsahu minimálně 150 hodin, střední odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kurzu v rozsahu minimálně 200 hodin nebo základní vzdělání, střední vzdělání, střední odborné či vyšší odborné vzdělání. Kromě těchto kvalifikačních předpokladů je další podmínkou pro výkon profese plná svéprávnost, bezúhonnost a zdravotní způsobilost (Zákon č. 108, §116). Pracovník je podřízen vrchní sestře, případně sestře konající službu. Pracovník v sociálních službách je dle výše uvedeného zákona ten, kdo a) přímo pečuje o klienty. Konkrétně se jedná o pomoc při běžných denních činnostech, při osobní hygieně, oblékání, úklidu, pomoc s obsluhou a manipulací různých domácích přístrojů, pomůcek, dále se jedná o podporu v samostatnosti a vytváření společenských kontaktů, zapojení se do společenského dění, prevence sociálního vyloučení. Dále b) vykonává základní výchovnou nepedagogickou činnost, která spočívá v prohlubování a zároveň upevňování základních hygienických i společenských návyků prostřednictvím volnočasových aktivit, které jsou zaměřené na manuální zručnost, rozvoj znalostí, zájmů, hudební, výtvarné či pohybové aktivity, obstarávání kulturních akcí. Pracovník vykonává také c) pečovatelskou činnost spočívající v komplexní péči o jejich domácnost, poskytuje psychickou aktivizaci, zabezpečuje sociální pomoc. Pod vedením kvalifikovaného sociálního pracovníka může rovněž vykonávat např. depistážní činnost, výchovné či aktivizační programy, pomáhat při uplatňování práv a oprávněných zájmů klientů nebo pomoc při obstarávání osobních záležitostí (Malíková, 2011, s. 93).

### **1.2.3 Kvalifikační požadavky a náplň práce zdravotnických pracovníků**

Pokud jde o zdravotnický personál, pak v pobytových službách pracují tito nelékařští zdravotní pracovníci v přímé péči: všeobecná sestra, fyzioterapeut a ergoterapeut.

Kvalifikační požadavky všeobecné sestry zahrnují absolvování střední odborné školy nebo vyšší školy v oboru všeobecná sestra, specializační studium ošetrovatelské péče či vysokoškolské studium zaměřeno na ošetrovatelství. Dalším předpokladem pro výkon je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní i odborná způsobilost a registrace sester. Všeobecná sestra je podřízena vrchní sestře a nadřizena pracovníkům v sociálních službách. Nejčastěji spolupracuje s fyzioterapeuty a ergoterapeuty. Výkon profese všeobecné sestry spočívá v mnoha úkonech. Jmenuji zde alespoň některé. Všeobecná sestra především zajišťuje a provádí odbornou zdravotní a ošetrovatelskou péči o klienty, zná koncepce oborů

v souvislosti s péčí o seniory, vede dokumentaci, průběžně se vzdělává, zastupuje vrchní sestru v její nepřítomnosti, odpovídá za úpravu a čistotu prostředí, připravuje klienta na krátkodobé výkony a na vizitu atd. (Malíková, 2011, s. 103). Podle Malíkové (2011, s. 212) je práce všeobecné sestry v pobytových sociálních službách dokonce mnohem zodpovědnější než v jakémkoliv zdravotnickém zařízení a to z několika důvodů, mezi které patří např. jen občasná přítomnost lékaře, z čehož vyplývá nutnost řešení akutních případů právě všeobecnou sestrou nebo skutečnost, že v zařízení není dostupné okamžité laboratorní vyšetření a sestra je povinna provádět pouze základní fyzické vyšetření klienta a za svá rozhodnutí nese plnou zodpovědnost, takže to vyžaduje hodně všeobecných znalostí a zkušeností. Fyzioterapeuta může vykonávat ten, kdo absoljuje vyšší odborné nebo vysokoškolské studium v oboru rehabilitace. Dalším předpokladem je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní i odborná způsobilost, registrace pracovníka (osvědčení). Tento pracovník provádí diagnostickou, preventivní a léčebnou péči v oblasti pohybového aparátu. Je podřízen vrchní sestře a lékaři a spolupracuje intenzivně s ostatními pracovníky. Fyzioterapeut hlavně zajišťuje a provádí odbornou rehabilitační péči o seniory. V oblastech vzdělávání, pravidel a předpisů, dodržování práv, vedení dokumentace, plnění úkolů, podpory klientů se náplň práce v mnohém shoduje se všeobecnou sestrou. Posledním pracovníkem je ergoterapeut. Jeho kvalifikační požadavky spočívají v absolvování vyšší či vysoké školy v oboru rehabilitace a stejně tak jako všichni ostatní pracovníci musí splňovat způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní i odbornou způsobilost a registraci pracovníka (osvědčení). S nadřízeností je to stejné jako u fyzioterapeuta. Ergoterapeut provádí ergoterapeutické vyšetření a stanovuje optimální varianty dalších postupů. Pracovník zajišťuje a provádí odbornou rehabilitační péči o klienty. I ergoterapeut zná předpisy a normy, kterými se řídí, ovládá anatomii těla, dodržuje práva, vede dokumentaci, průběžně se vzdělává atd. (Malíková, 2011, s. 108-113) (Zákon č. 96, §5, §7, §24).

### **1.3 Potřeby pracovníků a jejich rozdělení**

Potřeba je důsledkem stavu nedostatku. Nedostatek se může týkat kterékoliv neuspokojené potřeby a základem lidské aktivity je právě uspokojování potřeb lidí, v našem případě pracovníků. Abraham Maslow, humanistický psycholog, definoval pět základních oblastí potřeb, tzv. Maslowova pyramida potřeb, kdy jednotlivé potřeby jsou uspořádány hierarchicky s tím, že s dosažením určité míry uspokojení potřeby její důležitost klesá a nastupuje další potřeba na vyšší hierarchické úrovni. Pokud chce nadřízený pracovník

úspěšně působit a ovlivňovat své podřízené pracovníky, musí se zaměřit právě na potřeby těchto pracovníků (Bělohlávek, 2005, s. 40-41).

Základ všech potřeb tvoří 1) fyziologické potřeby. Pokud jsou fyziologické potřeby trvale uspokojovány, tak postupně začínají ztrácet na síle. Lze obecně konstatovat, že pokud je potřeba či chtění zcela uspokojeno, přestává reálně existovat. Dominantní úlohu si tady zachovávají pouze neuspokojené potřeby. Jestliže je hlad po potřebě nasycen, začíná být pro fyziologické tělo nezajímavým. Osoba, která nemá uspokojeny základní potřeby a chybí jí např. potrava či spánek, bude s největší pravděpodobností pociťovat „hlad“ po potravě či spánku daleko silněji než „hlad“ po čemkoliv jiném (Maslow, 2013, s. 11-13). V profesi pracovníků v přímé péči se může jednat obecně o ochranu zdraví, odstraňování škodlivých vlivů na pracovišti, používání ochranných pomůcek (Bělohlávek, 2005, s. 41). Další potřeba, konkrétně 2) potřeba bezpečí se objeví tehdy, jsou-li fyziologické potřeby relativně dobře uspokojeny. Stejně jako u fyziologických potřeb, tak i zde platí totéž, i když v menší míře. Prakticky vše ostatní se nyní jeví jako méně důležité než potřeba bezpečí, zejména když jsou fyziologické potřeby uspokojeny. (Maslow, 2013, s. 13-14). V praxi se jedná často o dobrou perspektivu organizace, která je schopna pracovníkům zajistit bezpečné zaměstnání s výhledem do budoucnosti (Bělohlávek, 2005, s. 41). Dalším stupněm je 3) potřeba lásky. Jsou-li předchozí potřeby uspokojeny, vyvstane obvykle potřeba lásky či lidské sounáležitosti. Je velmi důležité mít na paměti, že potřeba lásky zahrnuje jak lásku dávající, tak i přijímající (Maslow, 2013, s. 20). Prakticky jde např. o vytváření dobrých a fungujících vztahů na pracovišti, vytváření sounáležitosti, pořádání různých kulturních akcí nebo akcí rozvíjejících zdravou sportovní soutěživost (Bělohlávek, 2005, s. 41). Další oblastí je 4) potřeba úcty. Většina lidí má přání či potřebu stálého, obvykle spíše vyššího pozitivního hodnocení a dostatečného respektování vlastní osoby. Pozitivní hodnocení musí být ve zdravé míře založeno na opravdových schopnostech a respektu. Potřeby oceňování mohou být rozděleny do dvou podkategorií. V té první se nachází touha být schopný něčeho prospěšného dosáhnout. V té druhé se nachází touha po dobré reputaci, uznání či pozornosti v rámci společnosti. (Maslow, 2013, s. 20-22). Pro pracovníky to znamená potřebu oceňování, pochval, finančních odměn či čehokoliv jiného co signalizuje, že nadřízený pracovník si váží jeho práce a oceňuje ji (Bělohlávek, 2005, s. 41). Poslední oblastí potřeb je 5) potřeba sebeaktualizace. I když všechny dříve popsané potřeby jsou více méně v plné míře uspokojeny, stává se, že se v člověku objeví ještě jakýsi vnitřní nepokoj. Je to důsledek toho, že se člověk nezabývá tím, pro co má největší vrozený potenciál. Jednoduše řečeno člověk by měl být tím, čím maximálně může v životě být (Maslow, 2013, s. 22-23). Potřeba

seberealizace či sebeaktualizace v praxi znamená, že pracovníka dobře organizovaná práce těší a umožňuje mu naplno ukázat své schopnosti (Bělohávek, 2005, s. 41).

Bednář a kolektiv (dle Drahoňovský, 2013, s. 100-108) považuje Maslowovu teorii od uspokojení nižších potřeb k potřebám vyšším za naivní, protože např. seberealizovaní lidé měli jasnou představu o svém životě, aniž by dosáhli potřebných uspokojivých finančních prostředků. Spojil tři psychologické směry (humanistická psychologie, neopsychoanalýza a transakční analýza) a vytvořil kompilát potřeb, které jsou si v podstatě rovnocenné, jedna není nadřazena druhé. Jedná se o tyto 1) základní potřeby, které zahrnují •potřebu bezpečí, která spočívá v touze po klidném a bezpečném prostředí. Další potřeba je •potřeba lásky – je založena na touze, aby nás měli lidé kolem nás rádi, abychom mohli společně sdílet své úspěchy, mít kamarádké a přátelské vztahy. Další je •potřeba řádu nebo také potřeba vymezení hranic, svého prostoru, ale také řádu ve smyslu našeho vnitřního či vnějšího nastavení. Podřízený pracovník musí dodržovat jistá pravidla. Je-li řád srozumitelný a přehledný, pak ani podřízený pracovník nemá problém. Nejsou-li pravidla, nebo jsou-li, ale špatně či nesrozumitelně nastavená, může nastat problém. Stejně důležitá je •potřeba stimulace – každý člověk potřebuje určité podněty zvenčí, aby mohl optimálně fungovat. Jinou potřebou je •potřeba uznání neboli ujištění, že věci děláme dobře. Uznání může být podmíněné a nepodmíněné, přičemž to nepodmíněné je založeno na tom, jací jsme z lidského hlediska, a podmíněné uznání je založeno na tom, že si např. vedoucí povšiml, že podřízený pracovník něco kvalitně vykonal a ocenil to. Poslední potřebou je •potřeba svobody - je stále více žádaná a nasvědčuje tomu i stoupající množství pracovníků „na volné noze“. Většinou tato volba není o penězích. Kromě těchto základních existují i 2) potřeby pudové, tzv. metapotřeby. Tyto potřeby se většinou v chování přímo neobjevují, jsou skryté, jde o hlubší potřeby. Často jsou však spojovány s různými historkami a bývají tak častým tématem lidí. Jedná se o •sexuální pud – odkaz Sigmunda Freuda. Tuto potřebu nelze přehlížet. Mnoho partnerských vztahů vzniklo právě na pracovišti. Dále •mocenský pud - mít nad někým moc a velet je opojné a mnohým lidem to přináší uspokojení. Ne však každý by se rád stal vedoucím pracovníkem. To sebou nese velkou zodpovědnost a často je vedoucí terčem nenávisti. Poslední je •potřeba růstu a zdraví – potřeba, která k nám přišla z východního pojetí filozofie. Každý z nás vnitřně touží po sebezlepšování a kráse. Chceme žít harmonicky, v souladu se sebou samým i okolím. Růst a zdraví patří k sobě, protože zachování zdraví automaticky znamená růst (Bednář a kolektiv, 2013, s. 101-111).

Jiný pohled na lidské potřeby předkládá Christian Spatscheck (dle Doyal, Gough, 1991), který ve svém článku formuluje komplexní teorii lidských potřeb. Přístup je orientován

do dvou základních lidských potřeb, kterými jsou 1) fyzické zdraví a 2) samostatné fungování. Pro naplnění těchto dvou základních potřeb je identifikováno jedenáct zprostředkujících potřeb: •potrava a voda, •bezpečné bydlení, •nerizikové pracovní prostředí, •nerizikové fyzické prostředí, •bezpečnou antikoncepci a rození dětí, •zdravotní péči, •bezpečné dětství, •důležité lidské vztahy, •fyzická bezpečnost, •ekonomická bezpečnost a •vhodné vzdělání (Spatscheck, 2017, s. 22).

## **1.4 Náročnost pomáhající profese**

Není pochyb o tom, že praxe v pomáhajících profesích je velmi náročná. Tato náročnost se projevuje v různých směrech, o některých se zmíním v této kapitole. Jelikož se jedná o práci s lidmi, je nezbytné navázat s klienty vztah. Každý klient je osobnost a je zapotřebí k němu s tímto postojem přistupovat. U seniorů je nutné mít stále na paměti, že během života si vytvořili různé rituály a zvyky, jsou tím pádem méně adaptabilní, navíc se často bojí zklamání, proto vytváření důvěry mezi pracovníkem a klientem je běh na dlouhou trať. Pokud má senior navíc paranoidní projevy, pak je velmi obtížné, ba téměř nemožné vztah navázat a udržet. Vztah bývá často ukončen smrtí klienta, nebo v důsledku zhoršujícího se zdravotního stavu převezením do jiného zařízení. Pro citově zainteresovaného pracovníka může být těžké takové změny snadno přijmout a mohou vést k pocitu sklíčenosti. Obranou může být limitovaná angažovanost pracovníka. Tošnerová a kolektiv uvádí (dle Chladové, 2006, s. 115), že pro zachování dobrého vztahu mezi klientem a pracovníkem je nezbytná podmínka udržení jistého odstupu mezi těmito dvěma subjekty. Překročení pomyslné hranice pak často vyvolává problémy.

Rodina klienta je pro seniora využívající službu v pobytovém zařízení jistě velice důležitá, dokonce často jediná, která poskytne pracovníkům základní informace o klientovi podstatné pro jeho pobyt v zařízení, čímž lze často předejít případným komplikacím a nedorozuměním mezi pracovníkem a klientem. Na druhou stranu příliš velká angažovanost rodiny v procesu poskytování sociální služby může ve finále škodit i samotnému klientovi. Někdy si rodina klienta myslí, že zařízení převezme veškerou péči a bude klientovi stále k dispozici. Pracovníci by však měli vědět, že prevencí závislosti na službě je uchování co nejvyšší míry samostatnosti klienta, což spočívá v tom, že klient provádí úkony, které zvládne, sám bez pomoci pracovníka. Zátěžová situace pro pracovníka může nastat v okamžiku, kdy přání a požadavky rodiny klienta jsou v rozporu s podstatou a posláním pobytové služby pro seniory. Pracovníci se v takových případech mohou setkat s výtkami,

že se o klienta patřičně nestarají a věnují mu málo času. Hauke (dle Vágnerové 2008) uvádí, že je často velmi obtížné vysvětlit rodině, že nelze vždy respektovat přání jejich blízkého trpícího demencí a vysvětlit takovému klientovi, proč mu pracovník v přímé péči není schopen jeho přání splnit, prostě nelze. Celková péče o takového seniora tak může v pracovníkovi vyvolávat pocity marnosti, neboť demenci není možné vyléčit, a pracovníci vědí, že tento stav je trvalý a k jeho zlepšení dojít nemůže, spíše naopak, zdravotní stav se bude jen zhoršovat. Takový klient se pak bohužel stává jen pasivním příjemcem péče (Hauke, 2014, s. 33-34). Sami pracovníci definovali oblasti, které při komunikaci či obecně spolupráci s rodinou klienta vnímají jako zásadní. Jedná se o případy, kdy a) rodina rozhoduje za klienta. V těchto situacích je rodina přesvědčena, že jenom ona ví nejlépe, co jejich rodič potřebuje. Dále je to skutečnost, že b) rodina si necení práce pracovníka, někdy pracovníci mluví dokonce i o urážkách a výčitkách. Další oblast souvisí s podáváním informací, kdy c) rodina od pracovníka vyžaduje pravidelné podávání informací, což je podle ní v zájmu klienta, a také d) rodina vůbec nespolupracuje. Častým důvodem nespolupráce bývá tvrzení, že klient si službu platí, vše je tedy problém zařízení či poskytovatele. Přitom rodina může mnohdy dát pracovníkům velmi cenné informace, zejména pokud se jedná o klienta s demencí (Hauke, 2014, s. 42).

Komunikace je další faktor, který ovlivňuje kvalitu poskytované sociální služby. Malíková (dle Venglářové, Mahrové, 2006, s. 11) uvádí, že právě schopnost komunikovat umožňuje navázat a rozvíjet kontakt se seniorem. Pro pracovníky v domovech pro seniory je proto nezbytné dobře ovládat komunikaci. Komunikace se seniory je poměrně obtížná zejména z důvodu jejich nepříznivého zdravotního stavu a pokročilého věku, konkrétně se může jednat o nedoslýchavost, počínající demenci, ztrátu zájmu o život nebo nereálný náhled na svět. Nedostatek dovedností v komunikaci pak může vést k různým nedorozuměním či nespokojenostem, ať už na straně klienta nebo pracovníka. Klienti se tak snadno mohou zatvrdit a odmítnout další komunikaci s pracovníkem, což by mohlo způsobit další potíže. Pouze správná komunikace dovede zabránit těmto komplikacím. Mezi nejznámější metody v komunikaci zejména při nekomunikujících klientech a u klientů s poruchou vědomí jsou: •reminiscence, tj. paměťová technika zaměřená na posilování mechanismů vyvolávání vzpomínek, •validační terapie, která je založena na práci s nezpracovanými emočními zážitky z minulosti za plného uznání osobnosti klienta trpícího demencí, •rezoluční terapie, jež spočívá ve snaze uvést klienta do reálného pohledu na situace kolem něj, •preterapie, tj. metoda napomáhající klientovi pomocí zrcadlení uvědomit si sama sebe a využívající i jiných než komunikačních prostředků (Malíková, 2011, s. 228-246).

Někdy se musí pracovníci vyrovnávat s různými problémovými situacemi, mnohdy musí čelit až zátěžovým stresujícím situacím. Stres je tak další faktor vyskytující se v pomáhajících profesích. Problémové situace mohou souviset např. s tím, že klient nespolupracuje. V tomto případě musí pracovník zjistit důvody jeho nespolupráce a dále konzultovat v týmu další postup. Jinými nepříjemnými stavy mohou být depresivní nálady klienta. Stres může pracovníkovi způsobit i nepřátelské chování ze strany rodinných příslušníků klienta. Hlubší rozbor by zde mohl poukázat i na jiné související velmi důležité oblasti, jako např. práva klientů versus práva pracovníků či dobrovolnost při přijímání poskytované služby apod., to už však přímo nesouvisí s tématem. Pracovníci tedy musí ovládat i určité techniky umožňující rozpouštět stresy (Hauke, 2014, s. 35-37).

Dalším neméně důležitým faktorem je pojmání pomáhajícího veřejností i samým sebou. Každý kvalifikovaný pracovník ještě před nástupem do zaměstnání má určitá očekávání a přesvědčení. Může být přesvědčen o tom, že kdo chce opravdu dobře pomáhat, musí být profesionální, nedávat na sobě znát pochybnosti, obavy, vyčerpanost, musí být odolný vůči zátěži a také musí dokázat potlačovat své potřeby. Začínající pracovníci mívají poměrně velká očekávání od sebe samých. Chtějí s nasazením pomáhat seniorům, což je u jedné z nejohroženějších skupin u nás zcela pochopitelné. Navíc často organizace upřednostňují odolného pracovníka, jak bývá v inzerátech na volná pracovní místa avizováno. Pracovník je tak předem posazen do role statečného a imunního zaměstnance, který přece nemůže zklamat. Takovýto obraz pracovníka v pomáhajících profesích se vytvořil i ve veřejnosti. Pracovník je přece dokonalý profesionál, který zvládne i ty nejnáročnější problémy spojené s klienty, kterým poskytuje službu. Toto všechno způsobuje, že jsou na pracovníka kladeny skutečně vysoké nároky, kterým není snadné vyhovět (Venglářová, 2007, s. 81-82).

## **1.5 Rizika při výkonu práce**

### **1.5.1 Syndrom vyhoření a syndrom pomocníka**

Syndrom vyhoření se objevuje v profesích pomáhajících, velmi často však právě v péči o staré a nemocné lidi (Schmidbauer, 2015, s. 17). Syndrom vyhoření čili burn-out syndrom se objevuje v souvislosti s pracovní zátěží nehledě na zdravotní stav pracovníků. Jedná se o stav psychického, fyzického a emocionálního vyčerpání. Pomáhající profese je velmi náročná, pracovníci nastupují do tohoto zaměstnání s velkým očekáváním, s velkými



cíli, jde o upřímnou a skutečnou touhu pomáhat lidem. (Venglářová, 2007, s. 80). Syndrom vyhoření je spojován jak se zátěží, tak také se selháním osobních mechanismů vyrovnat se s určitými nároky, které jsou na pracovníka kladeny. Jak uvedl Dolista (dle Knezović, Ralbovský, 2010, s. 213-214), existuje množství definic na syndrom vyhoření, většina se však shoduje v těchto bodech: •souvisí s psychickým stavem jedince v souvislosti s prožitkem vyčerpání, částečně také v oblasti fyzické a sociální, •syndrom se projevuje nejčastěji u profesí, které pracují a pomáhají lidem, •podstatou vyhoření je pravděpodobně emoční vyčerpání a celková únava, •hlavní složky syndromu jsou výsledkem chronického stresu.

Syndrom vyhoření vzniká na základě jistých spouštěčů, které lze nazvat rizikovými faktory. Těchto faktorů je vícero a každého ovlivňují jiným způsobem, některé méně, jiné více. Může se jednat o vysoké životní tempo, povinnost čelit chronickému stresu, jednotvárnost pracovních povinností, vysoké nároky zaměstnavatelů, malý prostor pro samostatnost při výkonu práce, ale také o důsledky dobrých záměrů jako např. vysoká obětavost, pedantství, entuziasmus, perfekcionismus či velká odpovědnost. Nevládnutí některých z výše uvedených faktorů může vést k syndromu vyhoření, což rozpoznáme např. depresivním laděním, výskytem pocitů marnosti a beznaděje, nízkým výkonem, trvale prožívaným hněvem nebo hostilitou, kdy se jedná o nepřátelský až agresivní postoj k sobě i ostatním. V tomto ohledu je velmi důležitá prevence syndromu vyhoření. Zaměstnavatel zná rizika práce pomáhajících profesí, ovlivňuje atmosféru na pracovišti, je si vědom nutných pravidelných porad i podpory odborného růstu pracovníků, stejně tak jako vzájemné spolupráce. Také pracovníkům umožňuje pravidelnou supervizi vedenou kvalifikovaným pracovníkem. Supervize je častou prevencí syndromu vyhoření. Venglářová uvádí několik základních oblastí působení supervize. Jedná se o situace, ve kterých je pracovník •emocionálně zasažen v souvislosti s péčí o nemocné klienty, s tím souvisí utváření pozitivních vztahů pracovník versus klient, také jde o podporu klientovi pochopit situaci klienta i způsob jeho prožívání. Supervize může být také nápomocna v •hledání nových přístupů, •učení se novým věcem, •přizpůsobení se pracovní roli, ale také v situacích, kdy pracovníci •řeší problém mezi sebou v týmu. Nejedná se tak o pomoc pouze ve spojení s uživateli, ale také např. v oblastech personálních vztahů nebo v seberozvoji. Definiuje také výhody supervize pro pracovníky. Velmi výhodná je možnost domluvit si supervizi •v případě potřeby, často tzv. individuální supervize, další výhoda spočívá v •podpoře pro pracovníky zejména v tom, že se podělí s ostatními o své pocity a sdílí svoje problémy a také v tom, že na supervizi prakticky •sdílí zodpovědnost (Venglářová a kolektiv, 2013, s. 10-11). Dělení supervize je široké, od •externích/interních, přes supervize •případové/týmové/manažerské až

po supervize •individuální/skupinové/týmové. Obecným cílem supervize je zlepšení kvality práce. Na druhou stranu i pracovník může dělat mnohé, aby tzv. „nevyhořel“. Je na něm, jaký postoj zaujme k výše uvedeným nabídkám. Je také důležité pečovat o sebe i mimo pracovní prostředí. Mít různé mimopracovní činnosti, které umožní odreagovat se, věnovat se svým koníčkům a zájmům, ale také umět relaxovat (Tošnerová a kolektiv, 2006, s. 93). Syndrom vyhoření je svým způsobem nakažlivý. Tito lidé dovedou svým chováním negativně ovlivnit i ostatní pracovníky, zejména ty, kteří nejsou tak odolní snášet tvrdosti. Nejenže jsou ohroženi dobrým pracovním výkonem sami pracovníci v přímé péči, ale stejně tak jsou ohroženi i klienti pobytových zařízení, kteří denně přichází do styku s pracovníky, jsou na nich více či méně závislí, takže negativismus se přenáší i na seniory a to nemluvě o kvalitě poskytování služby (Dolista dle Knezović, Ralbovský, 2010, s. 213-214).

Maroon (dle Maslachová, 1982) shrnula všechny poznatky o syndromu vyhoření, jeho příznacích, průběhu a definovala je slovem - rovnováha. Jedná se o rovnováhu mezi dáváním a bráním, tzn., že není dobré více dávat a méně brát, ale také naopak, není dobré méně dávat a více brát, dále jde o rovnováhu mezi klidem a stresem, mezi časem stráveným prací a časem soukromým; to vše stojí v protikladu k přetížení, málo personálu či vysoké angažovanosti (Maroon, 2012, s. 133).

Syndrom vyhoření je úzce spojen se syndromem pomocníka, kdy stav vyhoření je jedním z mnoha projevů. Znalost této problematiky může pracovníkům pomoci zlepšovat duševní hygienu a budovat stabilní motivaci. Syndrom pomocníka se může vyvinout u osob, majících potíže s projevem v oblasti citů a osobních potřeb. Sociální služby tady mohou být jistým útočištěm, které maskuje tento nedostatek nabízenou možností legalizovaného projevu jakéhosi „služebného mesiášství“ (Schmidbauer, 2015, s. 16). Syndrom pomocníka má pět složek, kterými jsou: 1) odmítnuté dítě. Toto téma velmi často souvisí se skutečností, že takový pomocník měl hodně těžké dětství, byl rodiči odstrkovan, cítí se slabý, nedokonalý a je uzavřen svým emocím. Další složkou je 2) identifikace s jáským ideálem. Tento pomocník se identifikuje s ideální matkou či otcem, kteří mu v dětství chyběli. Je zaměřen na výkonnost, na společensky uznávané věci a přeje si, aby nikdy neudělal chybu, přál by si být dobrým člověkem. Další je 3) uhýbání před vzájemností. Tento bezmocný pomocník si často neuvědomuje, že se vyhýbá komunikaci a ve vztazích žije pouze jednostranně. Teprve až v okamžiku, kdy pracovník začne hluboko pátrat ve svých vztazích, začne si uvědomovat, že mu něco chybí. Poslední složkou je 4) narcistická nenasytlost. Tito pracovníci jsou tu kdykoliv pro ostatní, vždy mají čas naslouchat, ale když oni potřebují, není nikdo, kdo by je poslouchal. Fanatismus pomocníka nezná distanci ani humor, pracovník bere sebe samého

s hrdou vážností. Poslední je 5) nepřímá agrese. Ta souvisí s odmítnutým dítětem, kdy negativní obrazy z dětství teprve ve výkonu profese nabývají různých forem prozrazujících nepřímou agresi. Ve skrytu vnitra je zabudovaná sebestředná morálka s misionářskými vlastnostmi pomocníka a absencí citů a empatie (Schmidbauer, 2015, s. 31-49).

Pracovníci často pátrají a hledají konkrétní postupy, pravidla pro „správné“ pomáhání. Schmidbauer (2015, s. 134-136) předkládá následující užitečné rozdělení pomáhání: •spontánní pomáhání (milosrdný samaritán), které je plné soucitu a pochopení bez jakékoliv teorie či povolání, dále •racionální pomáhání, kdy jde o plánovanou interakci ve smyslu něco za něco a •egoistické pomáhání, které spočívá v cestě za uznáním, mocí, jednoduše narcistickým uspokojením. Na základě praxe autor dělí pomocníky do čtyř skupin: 1) oběť povolání – maximální převaha profesního života nad soukromým, 2) pomocník dvou tváří – chování pomocníka je odlišné v práci a soukromí, 3) perfekcionista – výkonnost na základě spontánní emocionální kvality a 4) pirát – využívá profesních příležitostí k osobnímu prospěchu. Jako prevence syndromu pomocníka je nutné pozitivně přijímat a hodnotit realitu své profesní práce, mít nejen radost z práce, ale i z jiných činností a nacházet uspokojení mimo povolání zejména tam, kde to pracovníkovi práce neposkytuje (Schmidbauer, 2015, s. 226).

### 1.5.2 Moc pomáhajícího pracovníka

Tak jako v jiných profesích, tak i v sociálních službách se může objevovat moc jedné osoby nad druhou. Existuje celá řada pohledů, názorů a dělení moci pracovníků. Uživateli služby je v sociální službě v roli dá se říci podřízeného či jinak řečeno přijímacího. Každá taková moc plynoucí z určitého postavení je lehce zneužitelná. Z toho důvodu každá takováto profese obsahuje etický kodex, který svým způsobem reguluje jednání svých členů a zapřičiňuje tak neutrálnost ve vztahu k uživatelům, rovnoprávnost i spravedlnost. „*Sociální pracovník si musí být vědom své moci a měl by se naučit ji uvážlivě používat,*“ zní doporučení pro pracovníky (Bajer dle Hauke, 2012, s. 18). V oblasti sociální práce lze rozlišit dva druhy pojetí moci: 1) formální kompetence, kdy jde o převahu nad klientem pocházející ze zákona. Konkrétně jde o vymezení toho, co pracovník musí, co může a co nesmí. Další pojetí je 2) neformální kompetence, tedy osobnostní, kdy převaha nad klientem je dána získanými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi pracovníka. Jinak řečeno jde o zneužití autority. V praxi má moc dopad jednak pozitivní, jež spočívá ve zmocňování (empowerment) klienta, jednak negativní, který zesiluje klientovi nevýhody (dle Bajer, 2011). Pozitivní dopad moci se vyskytuje např. u sociálních pracovníků, kteří si poslechnou problémy klienta, projeví pochopení a ještě ho povzbudí pozitivními slovy či gesty; (dle Kopřiva, 1997) jde o tzv. moc

laskavou (Bajer, 2015, s. 90-92). Úlehla (2009, s. 114) uvádí pět různých důvodů, proč je klient ve vztahu k uživateli tím mocnějším: 1) je zástupce státu, 2) je představitel většiny, 3) reprezentuje většinovou kulturu, 4) představuje kritéria normality, 5) rozhoduje o občanských právech klienta. Projevy moci mají samozřejmě svůj odraz v chování klientů (dle Kopřiva, 1997), jejichž reakce mohou být různorodé, např. úplným odmítnutím komunikace nebo naopak prosebnými postoji toužícími po lidském kontaktu, zaujetím bázlivého postoje vůči moc projevujícímu pracovníkovi nebo dokonce uzavřením se do sebe v důsledku pocitů křivdy (Bajer, 2015, s. 92).

Skyba (dle Tew, 2006, s. 41) rozděluje moc právě na základě jednotlivých přístupů na 1) „moc nad“ a na 2) „moc s“. První zmiňovaná se dělí na •protektivní a •opresivní moc. Protektivní moc souvisí s ochranou zranitelných jednotlivců či skupin. Jako nejúčinnější způsob se jeví ten, kdy je sociální pracovník, klíčový sociální pracovník, klient a jeho nejbližší rodina v úzké spolupráci. Moc opresivní je podmíněna existencí rozdílů a nerovnosti v přístupu ke zdrojům. Tyto rozdíly pracovník využívá k upevnění své pozice na úkor ostatních zdrojů. „Moc s“ může být •kooperativní a •tajná. Moc kooperativní je založena na společné, kooperativní akci, na vzájemném sdílení, je o vzájemné podpoře, kdy např. pracovník zprostředkovává klientovi potřebné služby či hledá podporu a pomoc u jeho přátel a blízkých, kteří mají podobnou zkušenost. Tajná moc se projevuje spojením dominantních skupin a nedovolí ostatním přístup k jejich privilegiím. Jedná se prakticky o spojení za účelem vyloučení nebo potlačení rozdílů či odlišností. Jednotlivé přístupy je možno propojovat a prolínat (Skyba, 2017, s. 112).

Guggenbühl-Craig (2007, s. 84-85, s. 112-113) hovoří ve své knize trochu z jiného úhlu o nebezpečí moci v pomáhajících profesích, do které kromě pracovníků v sociálních službách patří např. také terapeuti, zdravotní sestry či pečovatelky. Upozorňuje na to, že ti, kteří se domnívají, že chtějí pomáhat lidem, si musí být vědomi toho, že takovýto zájem o lidská neštěstí, sociální selhání atd. může v pracovníkovi na základě souběhu různých událostí vyvolat vážné psychologické problémy. Mluví o tom, že tito lidé trpí ohrožením ze strany stínu, přičemž stínem myslí jednak osobní stín a kolektivní stín. Odvolává se na Jungovu teorii, kdy za osobní stín prakticky považuje jeho nevědomí. Jedná se o obrazy, fantazie, prožitky atd., které museli být z různých důvodů kdysi dávno potlačeny. Tato teorie se vztahuje k dětství. S osobním stínem je úzce propojen stín kolektivní. Jedná se o všechno to, co není akceptováno kulturním prostředím, do kterého osoba spadá. Za kolektivní stín nynější doby považuje autor knih s odkazem na Junga nenávist, vytržení z náboženské roviny atd. Podstatné je to, že osobní stín působí velmi negativně na ideály osob, v tomto případě

pracovníků a kolektivní stín usiluje o strhnutí ideálů kolektivních. Autor knihy uvádí, že se často mluví o potížích, které trápí klienty sociálních služeb, ale prakticky vůbec se nehovoří o temných stránkách samotných pracovníků. Zastává názor, že během studia či výcviku potenciálních pracovníků v pomáhajících profesích by se jim mělo objasňovat, že problémy uživatelů sociálních služeb jsou vlastně jejich vlastní problémy a upozornit je detailně na skutečnost, že se u nich může projevat tzv. stín profese. Pak by se již nikdy nemohlo stát, že vystudovaní pečující či sociální pracovníci uvěří tomu, že mohou profesi vykonávat objektivně a čistě bez postranních vlivů.

## 2 PŘEDSTAVENÍ POBYTOVÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Je žádoucí, aby senior zůstal co nejdéle doma, ve svém přirozeném prostředí a rezidenční pobytové služby využil jen v krajních případech. Jak ale napsal Stuart-Hamilton (1999), existuje představa společnosti, že pečování o seniory je víceméně záležitostí státu a ne primárně rodiny. Dokonce až 30% lidí si myslí, že stát by měl být právě ten subjekt, který by se měl o seniory postarat (Gulová, 2011, s. 67-68). Existují však důvody, díky kterým je péče o seniory v domácím prostředí tak obtížná. Jak uvádí Tošnerová a kolektiv (dle Křížová, 2006, s. 86), tak vysoká rozvodovost, bydlení bez rodičů, vysoká zaměstnanost žen či vysoké životní tempo, to všechno jsou faktory způsobující, že moderní rodina se může jen velmi těžko postarat o své příbuzné seniory. Michalík ve své knize uvádí další důvody. Mluví o nevyhovujícím domácím prostředí, kdy mnoho lidí disponuje bytem dvoupokojovým či třípokojovým, což znamená, že je prakticky nemožné pro osobu, která potřebuje péči, vyčlenit samostatný pokoj. Člověk pečující o osobu blízkou se navíc jen těžko může zapojit do pracovního procesu. Je velmi těžké sladit potřeby člověka, o kterého osoba pečuje s prací byť na částečný úvazek. Jednak ekonomická situace rodiny se omezí pouze na jeden regulérní příjem a za další pečující osoba je „ošizena“ o seberealizaci prostřednictvím práce na plný úvazek. Je však nutné na závěr této kapitoly uvést, že pro osobu, o niž je pečováno, je domácí péči nesrovnatelně výhodnější než jakékoliv pobytové zařízení (Michalík, 2010, s. 10-13).

### 2.1 Charakteristika sociální služby

Domovy pro seniory spadají dle platného zákona mezi služby zahrnující služby sociální péče, dalšími druhy služeb jsou sociální poradenství a služby sociální prevence a forma poskytování je pobytová, tím se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb, v tomto případě v domovech pro seniory. Jinými formami jsou služby ambulantní, kdy klient dochází do zařízení a služby terénní, kdy naopak pracovník služby dochází za klientem (Zákon č. 108, §32).

Základní činnosti poskytované v těchto zařízeních i výši úhrady za ubytování definuje vyhláška MPSV<sup>1</sup>. Jedná se o: 1) poskytnutí ubytování, což zahrnuje především vlastní ubytování, úklid, praní, žehlení i ošacení, 2) poskytnutí stravy, čili zajištění celodenní stravy (minimálně v rozsahu tří hlavních jídel denně a dvou vedlejších), která odpovídá věku

---

<sup>1</sup> Ministerstvo práce a sociálních věcí

seniora a dietním potřebám, 3) pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, přičemž jde zejména o pomoc při oblékání a svlékání, pomoc při přemísťování, pomoc při podávání stravy i tekutin a také pomoc při pohybu vně i ve vnitřním prostoru, 4) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, což je pomoc při provádění osobní hygieny, použití WC, pomoc při holení, péči o vlasy, manikúru či pedikúru, 5) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, jedná se podporu při aktivitách sloužících k sociálnímu začleňování, takže např. pomoc při využívání běžně dostupných služeb, informačních zdrojů či pomoc při kontaktu s rodinou, 6) sociálně terapeutické činnosti zahrnující činnosti vedoucí k rozvoji nebo udržení schopností a dovedností klienta, 7) aktivizační činnosti zahrnující volnočasové a zájmové aktivity spočívající v nácviku motorických i sociálních dovedností a také h) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, což zahrnuje pomoc při komunikaci těchto práv a zájmů. Tato pobytová sociální služba je poskytována za úhradu (Vyhláška č. 505, §15).

Povinností každé sociální služby je dodržovat standardy kvality sociálních služeb, jež jsou normou kvality poskytované služby. Standardy kvality (dle Herman a kol., 2008, s. 82) spočívají v tom, že popisují, jak má sociální služba vypadat, aby byla poskytována kvalitně. Díky jejich celonárodnímu použití umožňují srovnávání standardů jednotlivých zařízení stejného druhu.

## **2.2 Charakteristika cílové skupiny**

Cílovou skupinou v domovech pro seniory a zároveň podmínkou pro přijetí do zařízení jsou osoby, které mají sníženou soběstačnost a to zejména z důvodu věku a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby (Zákon č. 108, §49). Velkou výhodou je možnost ubytování i manželských párů, kteří sdílí většinou společný pokoj. Chtějí-li však manželé oddělené pokoje, musí pracovníci tento fakt plně respektovat. Ojediněle jsou služby poskytovány i jiným rodinným příslušník, např. sourozenci, tetám, strýcům či někdy i rodičům dětem. Tento způsob má příznivý vliv pro všechny strany. Klienti se necítí tak sami v přítomnosti rodinných příbuzných, jsou spokojenější a klidnější. Pro pracovníky je zase snazší získat informace o druhé osobě (Malíková, 2011, s. 65-66). Velmi často se na stáří nahlíží jako na sociální problém. Je však otázkou, jestli je vůbec možné a správné nazývat jakýkoliv přirozený proces a tudíž i stárnutí, problémem? Jde o stejný přirozený proces jako je narození, vyrůstání či umírání. Proces stárnutí a tedy i senioři mají nepochybně určité problémy, které stáří doprovází, ale spíše jde o potíže plynoucí z našich schopností vyhovět

či nevyhovět potřebám seniorů. Pozornost lidí by měla být tedy zaměřena na tyto potřeby seniorů a způsoby, jak je uspokojit (Fink, Wilson, Conover, 1964, s. 416).

### **2.3 Potřeby seniorů z hlediska nároků na pracovníky v přímé péči**

Aby pracovníci dosáhli úspěšné individualizované péče o klienty, je hlavní podmínkou tohoto úspěchu co nejlepší poznání klientových potřeb, jeho zájmů a koníčků, jeho žebříčku životních hodnot a zejména požadavků, které uspokojují jeho základní potřeby (Malíková, 2011, s. 173). Původní pojetí uspokojování potřeb seniorů bylo velmi omezené. Bralo v potaz jen potřeby biologické jako hlad, žízeň, dýchání apod. Teprve později bylo toto chápání rozšířeno o další oblasti potřeb. Kromě těch základních fyzických potřeb se začalo stále více diskutovat a přihlížet i k potřebám psychickým a sociálním. Vznikaly různé pohledy a názory na potřeby seniorů. Dle Rogerse je velmi důležitou potřebou kladné přijetí druhými lidmi, Adler se názorově s Rogersem shoduje a dává tak důraz na pojetí člověka jako bytosti sociální se svými sociálními potřebami. Zakladatel transakční analýzy Bern rozšiřuje potřeby na tři základní: 1) hlad po kontaktu, 2) hlad po uspořádání času a 3) hlad po podnětech. O míře důležitosti uspokojování potřeb rozhoduje z větší míry senior sám, ale jistě i jeho blízké okolí, potažmo lidé, kteří se o něj starají a pečují. Vnější vlivy často způsobují, že požadavky člověka se mohou měnit a s narůstajícím věkem se nároky seniora s ohledem na přibývajících nemoci budou pravděpodobně i zvyšovat. Suchomelová (dle Hodge, 2001, s. 211) pojmenovává další potřebu, která je u seniorů velmi častá. Uvádí, že na základě výzkumných studií je prokázáno, že osoby, které mají jakékoliv znevýhodnění či omezení (nejčastěji však senioři), vyjadřují velmi často hlubší potřebu porozumění své dlouhotrvající nebo často i trvalé obtížné životní situaci a spiritualita, čili duchovní stránka se pro ně ukazuje jako nějaký ochranný prostředek v pomoci právě ve zlomových fázích jejich života. Kvalitativní studie, respektive zpracovaná data této studie, pojednávající o duchovních potřebách malého počtu seniorů v jihočeském kraji prokázala, že existují tři oblasti, které z výzkumu výrazně vystupují. Jedná se o vzájemně související duchovní ctnosti, kterými jsou: •víra, •naděje a •láska. Potřeba věřit sobě, lidem ve svém okolí, věřit ve vyšší smysl či v dobrého Boha, mít naději, že někde je spravedlnost, že dobré skutky budou odměněny a křivdy napraveny a dávat a přijímat lásku, být tu pro někoho a sám být obklopen chápajícími lidmi vyslechnut. Zároveň dodávají, že pouze trpělivým rozhovorem je možné identifikovat spirituální potřeby seniorů (Suchomelová, 2016, s. 92-97). Křížová píše, že při zjišťování duchovních potřeb seniorů může pomoci pracovníkům schéma (dle Hodge,



2001, s. 208), které se skládá z těchto dílčích oblastí: •afekty, což znamená radosti, strasti či naděje, •chování, konkrétně rituály a praktiky, •poznání teologie a vztah k nejvyššímu, dále •svědomí, čili rozlišení dobrého a zlého, stanovení hodnot, a za poslední •intuice, tedy mimorozumové pojmání světa. Schéma není samozřejmě striktní, může být modifikováno podle skutečných individuálních potřeb seniorů. Právě u seniorů mohou pracovníci narazit na komunikační bariéry z různých důvodů, pak je ale na nich samotných, aby rozpoznali, co jim chce klient sdělit. Obtíže spojené s verbálním reflektováním intimních a hluboce osobních záležitostí spojené s duchovnem, mohou být překonány za pomoci tvořivého neverbálního vyjádření klienta, jako např. kresba, zpěv, duchovní životní mapy nebo třeba spirituální stromy (Křížová, 2016, s. 52-54). I senioři, kteří byli celý život ateisté, se často pod vlivem různých okolností obrátí k Bohu a začnou přemýšlet o souvislostech, hledat příčiny a bilancovat dosavadní život. Pracovníci tak musí počítat s tím, že i během pobytu v zařízení může dojít k takovéto názorové orientaci, je třeba pravidelně zjišťovat potřeby seniora (Malíková, 2011, s. 269). Je dobré mít stále na paměti definici Světové zdravotnické organizace, která v r. 1978 v Deklaraci definovala zdraví jako „stav úplného tělesného, duševního i sociálního blaha“. Pro pracovníky v přímé péči tak není vůbec jednoduché uspokojit všechny potřeby seniora (Glosová a kol., 2006, s. 27).

## 2.4 Financování domovů pro seniory

Sociální služby obecně jsou financovány vícezdrojově, což je zároveň jedna z podmínek úspěšného fungování neziskových organizací. Vícezdrojové financování znamená povinnost zařízení zajistit pro organizace více zdrojů, ze kterých bude služba financována. Je nežádoucí, aby byla sociální služba potažmo nezisková organizace závislá pouze na jednom zdroji. Příjmy z jednotlivých zdrojů nejsou ve stejné výši. Je výhodné plánovat nejen typy zdrojů, ale i jejich poměrné zastoupení. Často však lze najít organizace, ve kterých bývá jeden zdroj dominantní, což vytváří organizaci jistou závislost na tomto zdroji. V tomto případě je možné hovořit o nestabilní organizaci (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 66-67).

Mezi finanční příjmy těchto organizací patří: a) finanční prostředky vybrané od klientů. Bylo by jistě velmi přínosné, aby se na provozu podílely i rodiny či přátelé ubytovaných, nicméně tyto příspěvky jsou nepovinné. Další příjmem do organizace jsou b) příspěvky na péči. Nárok na příspěvek na péči má osoba, která z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu potřebuje pomoc při péči o vlastní osobu a při zajištění soběstačnosti v rozsahu, který je důvodem jejího zařazení do některého ze stupňů závislosti

(Píkola, Říha, 2010, s. 41-45). Další zdroj je c) úhrada od zdravotních pojišťoven. Píkola, Říha (dle Svět, 2010) uvádí, že pobytová sociální zařízení si nejsou vědomi pomoci zdravotním pojišťovnám plnit jejich zákonnou povinnost. Vztah zdravotní pojišťovny a pobytových zařízení je obchodně partnerský řídicí se také obchodním zákoníkem. Hlavní slovo v této věci má ošetřující lékař seniora, který na základě důkladné znalosti klientova zdravotního stavu rozhoduje o rozsahu péče. Jiným příjmem jsou d) dotace. Jak uvádí Píkola, Říha (dle Králová, Rážová, 2010, s. 42-63), dotace ze státního rozpočtu jsou poskytovány na zajištění poskytování registrovaným sociálním službám, dále krajským úřadům na zajištění sociální služby v případě, že poskytovatel ukončil poskytování sociální služby, stejně tak obecním úřadům obcí s rozšířenou působností na zajištění poskytnutí sociální služby těm osobám, kterým není služba poskytována, a v neposlední řadě dotace zajišťují financování běžných výdajů poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou v registru poskytovatele intervenčního centra. I e) příspěvky od zřizovatelů mohou činit významný příjem. Tyto příspěvky se však mohou lišit v té které organizaci. Jak uvádí dále Malíková (dle Herman a kol., 2008, s. 25), tak dalšími zdroji pobytových služeb může být f) vedlejší hospodářská činnost, což spočívá např. v pronájmu nebytových prostor, v praní prádla či v prodeji výrobků. Jinými zdroji mohou být g) dary, nebo h) ostatní granty a příspěvky na sekundární činnosti poskytovatele sociálních služeb (Malíková, 2011, s. 61).

## 3 MOŽNOSTI PŮSOBENÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

### 3.1 Role a osobnost vedoucího pracovníka

Role vedoucího pracovníka spočívá v metodickém řízení skupiny lidí, jež zahrnuje mj. zadávání úkolů, dohled nad jejich plněním a kontrolu výsledků, za které tedy vedoucí pracovník nese zodpovědnost (Bednář a kolektiv, 2013, s. 175). Správně pojatá úloha vedoucího pracovníka je založena na vyváženosti mezi „sloužícím“, čili podřízeným a „vedoucím“, tedy nadřízeným v jedné osobě. Symbolicky se jedná o pomyslný kruh, v němž jsou oba přístupy spojeny do jednoho integrovaného celku (Trompenaars, Voerman, 2009, s. XII-XIII).

Postavení vedoucího pracovníka není vůbec snadné. I oni, stejně jako podřízení pracovníci, musí plnit úkoly a cíle, které jsou dané vedením, rovněž nad sebou mají nadřízeného pracovníka a stává se, že v některých záležitostech se neshodnou, mají rozdílné názory, ale nemohou výrazně ovlivnit věci, se kterými vnitřně nesouhlasí. Nadřízení pracovníci se potýkají se dvěma typy problémů, kterými jsou operativní řízení a vedení zaměstnanců. Je prokázáno, že spousta vedoucích věnuje jen 15 procent svého času vedení lidí. Zbývající procenta patří operativním a koncepčním záležitostem, různým jednáním a pracovním schůzkám. V roli vedoucího je tak nesmírně důležité, jak si rozdělí svůj čas. Pokud by čas rozdělili rovnoměrně mezi vedení lidí a operativní řízení, pak by mnoho věcí probíhalo lépe (Fritz, 2006, s. 131-134). Úloha nadřízeného pracovníka spočívá ale také, a to hlavně pokud jde o vztah se zaměstnanci, o znalost charakteru svých podřízených. Každý z podřízených pracovníků je individualita, každý z nich má jinou mentalitu a jiné potřeby. Vedoucí se tak musí snažit přizpůsobovat každému z nich, což ve velké organizaci s velkým počtem zaměstnanců není nic jednoduchého. V organizaci se tak mohou vyskytnout např. „podnikavci“, kteří toho hodně zvládnou a plní cíle, nebo „plánovači“, kteří jsou nadmíru svědomití a před plněním úkolu musí znát každý detail nebo třeba „kreativci“, kteří často odsouhlasí vše, aniž by si to rozmysleli nebo „pečlivky“, ty jsou klidní, pečliví, ale zároveň pomalí a neflexibilní, čili tzv. brzdy. Tímto výčtem je poukázáno na různorodost pracovníka a na nelehkou roli vedoucího pracovníka. I on se snadno může dostat do svízelné situace, kdy neví, jak se zachovat, jak postupovat, co dál, proto i ze strany podřízených pracovníků je žádoucí nebát se oslovit nadřízeného a být aktivní.

Fritz rozlišuje obecně tři druhy nadřízených pracovníků, tedy vedoucích. Jedná se o dobré nadřízené (pozitivní), méně dobré nadřízené (negativní) a destruktivní vedoucí.

1) Dobří šéfové se vyznačují tím, že na nás působí pozitivně. Díky svému pozitivnímu přístupu a také konstruktivnímu ladění dovedou své podřízené úspěšně motivovat. Z toho vyplývá, že jsou schopni poznat a pochopit potřeby svých podřízených pracovníků, takže je mohou motivovat snáze než nadřízení pracovníci, kteří neznají potřeby svých podřízených. Pro dobrého vedoucího je samozřejmostí zajímat se nejen o pracovní záležitosti, ale také o záležitosti z oblasti jejich soukromí, mimo pracoviště. Pod dohledem dobrého vedoucího panuje na pracovišti vzájemná důvěra. Takový vedoucí je humanisticky založený člověk, pro kterého jsou pojmy plnění úkolů či motivace stejně důležité jako pojmy starostlivost, dobrosrdečnost či emotivnost. Nešetří chválou, podporuje svůj tým, jeho spolupráci a povzbuzuje pracovníky k jejich vlastním rozhodnutím či nápadům. Umí správně delegovat úkoly a kompetence, dbá však na to, aby podřízené pracovníky nepřetížil.

2) Méně dobré nadřízené pracovníky poznáme tak, že kolem sebe šíří negativní klima. Svým podřízeným pracovníkům mohou tak zničit vysoké pracovní nasazení, jejich zapálenost, snahu, motivaci i celkovou energii. Tento šéf velmi často pracovníkům velí, čímž si myslí, že když velí, tak je zároveň vede. Chová se povrchně a je to znát i v jeho jednání s podřízenými. Jednoduše zadá příkazy a pak se nestará o to, zdali pracovníci rozumí, co po nich vyžaduje, nezajímá se o to, zda v té věci potřebují s něčím pomoci, obecně nevyžaduje zpětnou vazbu. Špatní nadřízení prostě demotivují. Je-li

3) nadřízený pracovník destruktivní, pak udílí nejasné příkazy, podřízení neví, zdali mají něco dělat, pokud ano, tak neznají podrobnosti, jde o nejasné vedení. Takový nadřízený pracovník smýšlí o svých podřízených špatně, nemá na ně dobré názory. Takové jednání likviduje motivaci podřízených, od toho se odvíjí mizerná nálada jednotlivců, což má samozřejmě dopad na fungování celého týmu, nemluvě o dopad na klienty. Tito destruktivní nadřízení vyžadují vlastní iniciativu pracovníků, ale zaměstnanec se nemůže rozhodnout sám, jakékoliv rozhodnutí je na šéfovi, byť se jedná o maličkosti, žádné závažné rozhodnutí. Tento vedoucí se nestará o osobní problémy svých podřízených, prakticky je vůbec nebere vážně, často slyší jen planá uklidňování. Podřízení zaměstnanci jsou tak emocionálně neuspokojení, cítí ignoraci a nezájem vedoucího. Chvály a ocenění se dočkají jen výjimečně. Přístup negativních i destruktivních vedoucích má samozřejmě negativní dopad i na finanční stránku. Pracovníci jsou jeho chováním znechuceni a výkonnost jednotlivých pracovníků se snižuje. Ve finále jsou to klienti, jak už bylo napsáno, kteří se musí potýkat a možná někdy i snášet negativní emotivní výlevy pracovníků v přímé péči (Fritz, 2006, s. 111-112).

## 3.2 Styly řízení a vedení

Způsob vedení podřízených pracovníků má rozhodující vliv na práci jednotlivce, skupin i celých organizací, ať se jedná o organizace produkující zisk či organizace neziskové. Pro ředitele či vlastníky firem nebo institucí je proto velmi důležité znát způsob jednání vedoucích pracovníků. Názory na vedení se různí, vyvstaly čtyři různé způsoby/typy názorů na vedení podřízených: Hlavní myšlenka 1) teorie rysů se zakládala na tom, že dobrým vedoucím se musí člověk narodit. Kladla důraz na osobnostní rysy a kvality jedince. Mezi ty hlavní rysy charakterizující dobrého vedoucího jsou •schopnosti, •znalosti a dovednosti, •vlastnosti osobnosti a •postoje. Přístup založený na 2) způsobu chování. Jádrem tohoto přístupu je idea, že úspěšnému stylu vedení je možné se naučit. Tvrdí, že chování vedoucích pracovníků je relativně podobné, ať jde o jakoukoliv situaci. Způsob jednání v tomto přístupu může být založený buď na •orientaci na lidi, kdy se nadřízený pracovník snaží vytvořit a udržet přátelské prostředí na pracovišti anebo na •orientaci na úkol, kdy se snaží především splnit dané úkoly a dosáhnout patřičných výsledků víceméně bez ohledu na pracovníky. Dalším přístupem je 3) přístup situacionalistický, pro který je důležitá konkrétní situace. Způsob vedení je nutno přizpůsobit dané situaci. V každé situaci je však stejně důležitá především zralost vedoucího. Ta má zásadní vliv na způsob chování v konkrétní situaci. Může se jednat o •zralost pracovní, kdy se jedná o dovednosti a znalosti potřebné k plnění úkolů, nebo o •zralost psychologickou, která se opírá o připravenost přijmout zodpovědnost za odvedenou práci. 4) Nové vedení tvrdí, že dobrý vedoucí má charisma, je to osobnost, která dovede lidi strhnout. Kladou důraz na emocionální stránku vedení lidí, umí citově povzbudit. Způsob vedení, díky kterému dovede vedoucí pracovník transformovat své okolí, nazýváme •transformační vedení. Takovýto transformační vedoucí má jasné představy o budoucnosti, má konkrétní vizi a díky své přesvědčovací schopnosti dovede podřízené strhnout a ti ho pak následují. Naproti tomu •transakční vedení je založena na vzájemné transakci, jednoduše řečeno něco za něco. Buď se jedná o řízení výjimkou – jedná se o výjimečná opatření ze strany nadřízeného v různých formách, např. postih, výtka, posílení pracovního týmu atd., anebo o podmíněné odměny, které spočívají v příslibu různých výhod, jestli budou podřízené odvádět dobré pracovní výkony (Bělohlávek, 2005, s. 13-19).

Mezi řídicími pracovníky existují velké rozdíly v chování, myšlení a cítění. Bednář a kolektiv (2013, s. 116-128) představuje šest osobnostních stylů, které rozděluje do tří kategorií: 1) k lidem, kam patří styl příjemný a styl odpovědný. Styl příjemný je spojován s obecně dobrými vztahy s ostatními. Pracovník rád dělá radost druhým lidem, chová se vřele

a podpůrně, je empatický. Zajímá se o potřeby ostatních. V pozadí je však zejména vlastní zájem a snaha osob, aby byli hlavně důležitými pracovníky přijímáni. Styl odpovědný také spočívá ve snaze být dobrý, oblíbený a získat si přízeň kolegů a to vše pouze za předpokladu, že osoba bude odvádět kvalitní práci, což vypovídá o snaze těchto lidí mít vše pod kontrolou. V podstatě přemýšlí jen o práci a diskuse o dovolené, sportu či jiných aktivitách není pro ně téma. Slovo dokonalost je základem tohoto stylu, což může zavánět přehnanou pečlivostí až pedanstvím. Další kategorií je 2) proti lidem, do které spadá styl disciplinovaný a styl okouzlující. Lidé zastávající styl disciplinovaný jsou přesvědčeni, že život je neustálý boj, kdy svět je cvičiště, na němž je nutno zdokonalit sám sebe a naučit se mnohé pro přežití. Jsou zásadový, drží se předpisů a pravidel. K ostatním lidem jsou vysoce kritičtí, nedůvěřiví a odtažití. Na druhou stranu jde o nejnadanější lidi, pokud jde o odolávání manipulace druhých a dovedou jasně říci ne. Okouzlující styl je založen na šarmu, výmluvnosti a perfektní rétorice. Tito lidé uznávají pouze moc a sílu a slabostí pohrdají, proto nemají rádi omluvy doprošování či různé apely. S takovým nadřazeným je proto dobré jednat korektně a na rovinu. Mají tendenci zkoumat hranice ostatních a dovedou tak rychle vyhmátnout slabiny druhých, čímž pro ně s trochou nadsázky konají dobrou službu. Poslední kategorií je 3) od lidí. Tady autor jmenuje styl hravý a styl vážný. Lidé preferující styl hravý jsou vnitřně stále svobodní, i když naoko se podřídí. Zachraňují si tak své duševní zdraví, před zlovůli mocných. Mají negativní postoj vůči nadřazeným pracovníkům. Jsou však obecně líní a překonávají odpor vůči tomu, co „se musí“. Práci berou jako nutné zlo. Základním pojmem je nepořádek a to ve všem. Na druhou stranu dokáží zlehčovat náročné situace, brát je s humorem a neberou se také příliš vážně. Velké plus je schopnost odpočívat a šetřit síly. Obecně jsou však průměrní, proto jen zřídka dosahují vyšších pozic. Styl vážný je doprovázen sebezapřením a hloubkou myšlenek. Jsou to lidé spíše pesimističtí, ale zato jejich schopnost vydržet i velmi špatné podmínky je u nich obdivuhodné. Často utíkají do fantazie před nesnadnou a těžkou realitou. Působí samotářským dojmem a vyhledávají i pozice, ve kterých nemusí příliš úzce spolupracovat s ostatními. Tito pracovníci potřebují zejména bezpečí a jistotu, proto je užitečné se s nimi bavit vlídně a jasně. Vyžadují důvěru, kterou pak mnohonásobně vrátí. Obecně ke všem stylům je nutno uvést, že jen výjimečně se jedná o vyhraněný styl, mnohem častěji se jedná o kombinace stylů, jeden však vždy převažuje. Při posuzování jednotlivých stylů autor doporučuje použít pochvalu a čekat na reakci dotyčného. Dále je však nutné pracovníka sledovat, nelze zakládat pouze na jedné reakci.

### 3.3 Vztah nadřízený vs. podřízený

Nadřízeného pracovníka si potenciální zaměstnanec nevybírá, ostatně stejně jako své budoucí kolegy. Během pracovního vstupního pohovoru lze nadřízeného částečně posoudit, ale ukazuje jen část svého já. Teprve až časem podřízený pracovník zjistí, jaký je šéf, jeho silné i slabé stránky (Fritz, 2006, s. 111). Vztah mezi nadřízeným a podřízeným je nerovný, jde o vztah založený na nadřízenosti a podřízenosti. Jak napsal již poněkud dávno Fuller ve své knize, tak vztahy mezi lidmi by měly být utvářením takového pracovního prostředí, které by dovolovalo jednotlivcům za jejich aktivního přispění podat nejlepší výkon. Oběma subjektům musí být jasné, kdo vede a kdo je veden, aby nemohlo dojít nikdy k žádným pochybnostem. Toto platilo v letech sedmdesátých a platí to i dnes. Podřízený pracovník je jednoduše ten, který je veden. Nepracuje však bezmyšlenkovitě, zúčastňuje se aktivně a přispívá tak ke splnění daných úkolů. Nadřízený pracovník je však ten, který určuje čím a kolik podřízený pracovník přispěje. Nadřízený pracovník dostane úkol, který je postupně plněn prostřednictvím podřízených pracovníků. Jednání takového nadřízeného by mělo mít tři F: •fair, •firm, •factual, tzn., měl by být člověk férový, pevný a věcný a spokojit se se získáním respektu (Fuller, 1967, s. 19-21).

Vztah těchto dvou subjektů by měl mít jisté hranice kromě lidského přístupu zahrnující respekt a úctu. Fuller (1967, s. 46-47) poukazuje v souvislosti se vztahem nadřízený/podřízený i na skutečnost, kdy se pracovní vztah může překloupat do vztahu kamarádského. Pokud se tak stane, nastává problém. Je tak otázkou, do jaké míry si udržovat odstup, aby si nadřízený pracovník zachoval autoritu, a do jaké míry může svolit s kamarádstvím, aniž by došlo ke ztrátě respektu. Autor hovoří o dvou doporučeních, které je zapotřebí mít v pozici nadřízeného na paměti. Nadřízený pracovník nesmí dopustit, aby hranice jejich vztahu byla nejasná, což neznamená zdůrazňovat svoji pracovní nadřazenost. Autorita by měla být uznávána a zachovávána, neboť pro tyto pracovníky jde o jeden z nástrojů, se kterými pracuje. Chovat se přirozeně je další rada, která udržuje dobré vztahy a umožňuje tak udržet si respekt svých podřízených. Být přirozený může znamenat, že jeden nadřízený bude více otevřený, familiární, kdežto jiný nadřízený pracovník může být spíše zdrženlivý. Souvisí to i s osobností každého. Ať už se vztah nadřízený/podřízený překloupe ve vztah kamarádský, nebo mezi nimi dojde k výměně názorů, nebo se podřízený pracovník dozví něco nepravdivého, co o něm řekl nadřízený, je vždy v zájmu všech uvést vztah na pravou míru a snažit se dále udržovat vztah v pořádku. V práci trávíme spoustu času, měli bychom mít tedy snahu o to, aby na pracovišti vládla dobrá atmosféra a my byli dobře

naladění. Není úplně snadné s nadřizovaným pracovníkem řešit ne příliš příjemné záležitosti. Často se někteří podřízení raději stáhnou a doufají, že se to jednoulepší nebo mohou mít také obavu, že v konfrontaci neuspějí. Důvodů, proč tito lidé se nechtějí pouštět do diskusí o nepříjemnostech, může být spousta. Příčiny v očích pracovníka však mohou být také na straně vedoucího, který sám např. nedodrží vnitřní pravidla, nestojí za svým týmem nebo se absolutně nezajímá o názory podřízených. Každopádně kdo by chtěl chodit do práce s nechutí, kdo by chtěl pracovní dobu protrpět, kdo by chtěl mít frustrující pracovní dny? Je tedy velmi užitečné rozpor či nejasnost vyřešit. Pokud za podřízeným pracovníkem nepřijde sám nadřízený, je holt na podřízeném, aby to vzal do svých rukou, chce-li na dosavadním pracovním místě setrvat ještě nějakou dobu. Na vztahu je nutné pracovat. Když oba subjekty ví, jaké potřeby a očekávání má ten druhý, je to dobrý předpoklad k tomu, aby předešli mnohým komplikacím. Pokud se obě strany dohodnou a vyjdou si vstříc, může z toho vzniknout velmi dobrý a úspěšný pracovní vztah (Fritz, 2006, s. 127-130).

### **3.4 Odměňování a oceňování pracovníků**

Odměňování pracovníků je nástroj k vyjádření hodnoty lidí. Odměňování, konkrétně výše platu je v organizacích nejmotivnější téma (Branham, 2009, s. 138). Odměňování pracovníků úzce souvisí s motivací. Jsou-li pracovníci odměňováni, jsou také motivováni. Základem je vztah „něco za něco“. Pracovníci se často chovají dle toho, za co jsou odměňováni. Mezi těmito dvěma faktory je přímá úměrnost.

Odměny mohou být dvojí: 1) vnější (hmotné), kterými jsou peníze a jiné hmotné statky a 2) vnitřní (nehmotné), kam patří např. ocenění, pochvala nebo uznání. Tyto odměny zvyšují sebehodnocení osoby (Urban, 2012, s. 69). Mezi odměňováním, respektive poskytováním platu a oceňováním existují některé odlišnosti, těmi základními jsou např.: •ocenění pouze posiluje plat, nenahrazuje jej, •ocenění přichází až po zdárném výkonu, zatímco plat může účinně motivovat budoucí cíle, •ocenění může přijít od kteréhokoliv zaměstnance, zatímco plat pouze od managementu (Branham, 2009, s. 138). V neziskovém sektoru získává na důležitosti právě nefinanční odměňování (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 96). Benefity jsou další možnou formou nepeněžního odměňování. Prakticky se jedná o různé formy výjimek z pravidel. Poskytování benefitů provází jisté zásady, mezi které patří skutečnosti, že benefit musí být zdůvodněný, veřejný, dostupný a zvýhodňovat nositele, nedávat mu neomezenou svobodu (Bednář a kol., 2013, s. 76). Většina lidí upřednostňuje za práci hmotnou odměnu před nehmotnou. Dle Herzberga a kol. (1957) málo peněz vede



k nespokojenosti, jejich dostatek však neznamena automaticky dlouhodobou spokojenost, což se týká zejména pracovníků s fixním platem. Příliš nízký plat (mzda) je jedním z faktorů, který může silně ovlivnit nespokojenost pracovníka. V případě zvýšení platu zaměstnancům dojde sice krátkodobě k jistému uspokojení, ale motivační efekt nemá dlouhodobý účinek a spokojenost je tak pouze dočasná. Zvýšení platu pracovník brzy přijme jako standard a do hry vstoupí i jiné faktory odměňování. Obecně peníze mají silný motivační charakter, protože dokáží nepochybně uspokojit mnoho lidských potřeb, mezi které patří např. potřeba bezpečí, potřeba uznání, potřeba určitého statutu, prestiže a některým pracovníkům mohou také napomoci zvýšit nedostatečné sebevědomí. Peníze mohou tedy pozitivně motivovat pracovníky, hlavně proto, že se jedná o jasně hmatatelný způsob odměny. Rovněž ale mohou u pracovníků probouzet negativní rysy, jako chamtivost či ješitnost. Při výběru zaměstnání jsou dle Goldthorpena a kol. (1968) peníze dominantním faktorem a stejně tak jsou dominantní i při úvahách o změně stávajícího zaměstnání. Dalším záporným rysem je skutečnost, že pracovníci, kteří v zaměstnání setrvávají jen kvůli penězům, mohou vnímat svoji práci jako neuspokojivou, z čehož vyplývá, že pracovní výkon nebude takový, jako u pracovníků, kteří vykonávají svoji práci i pro radost z ní samotné (Wagnerová, 2008, s. 19-20).

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Vědní disciplína navrhující strategické, taktické a operativní postupy při zkoumání procesů se nazývá metodologie výzkumu (Hendl, 2005, s. 34). Přímými nástroji zkoumání, které z ní vyplývají pro tuto práci, jsou stanovení cíle výzkumu, jeho metody a hlavní výzkumná otázka s dílčími otázkami nutnými pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Tyto dílčí otázky jsou zpracovány ve formě dotazníku.

### 4.1 Cíl výzkumu

Cíl práce, vycházející vždy z tématu práce, je třeba co nejpřesněji vymezit. Jde o dodržení objektivní roviny poznání, nikoliv o projev subjektivních očekávání autora (Bugel, Šlechtová, 2012, s. 111); v případě této diplomové práce např. o skutečné možnosti zlepšení péče o pracovníky<sup>2</sup> ve zkoumaných organizacích.

Cílem diplomové práce bude pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu lépe porozumět a popsat oblast péče o zaměstnance v rámci jejich zaměstnání. Zjistit, jaká péče/podpora nadřízených pracovníků<sup>3</sup> o pracovníky v přímé péči<sup>4</sup> v domovech pro seniory vede ke spokojenosti obou subjektů. V rámci kvantitativního přístupu budou respondenti vyplňovat dotazník zjišťující informace z oblasti péče o zaměstnance, jejich vnímanou důležitost a spokojenost ze strany respondentů. Na tento výzkum budou navazovat hloubkové rozhovory zjišťující oblasti, které byly v rámci dotazníku vnímané jako zásadní a které nebyly naplňovány dle představ respondentů. Cílem tohoto kvalitativního výzkumu bude lépe porozumět představám zaměstnanců o těchto oblastech a možnostech podpory.

### 4.2 Metody výzkumu

Při výběru metody výzkumu pro svou práci jsem vycházela z názvu diplomové práce a jejího zaměření. Tato práce mapuje péči o pracovníky v přímé péči, takže bylo nutné oslovit širší vzorek s cílem získat více statisticky vyhodnotitelných dat. Z mnoha důvodů nebylo možné provádět s desítkami respondentů rozhovor, proto jsem zvolila kvantitativní výzkum

---

<sup>2</sup> V práci používám skloňování v mužském rodě z důvodu úspory textu, nejedná se o diskriminační přístup.

<sup>3</sup> V textu používám také výraz vedoucí pracovníci.

<sup>4</sup> V textu používám také výraz podřízení pracovníci.

formou dotazníkového šetření. Nestanovuji žádnou hypotézu, protože se nejedná o případ hledání závislosti jedné veličiny na druhé, která by se mým měřením měla potvrdit či vyvrátit; ačkoliv jde jistým způsobem rovněž o kvantitativní výzkum, cílem výzkumu je zjištění nějakého stavu. Tato metoda bude doplněna polostrukturovanými rozhovory s pracovníky v přímé péči, případně s vedoucími pracovníky v rámci kvalitativního výzkumu. Rozhovory mají za cíl ujasnit případné nesrovnalosti a nepřesnosti plynoucí z dotazníkového šetření. Analýza bude provedena formou triangulace dat, tedy kombinací kvantitativního a kvalitativního zkoumání, jejímž cílem je zvýšení validity prováděného výzkumu.

Šlechtová (dle Rubin a Babbie, 2010, s. 41-44) uvádí, že výzkum může mít formu 1. explorační, 2. deskripční, 3. explanace, 4. evaluace, 5. vytvoření měřicího nástroje, 6. vícečetného záměru a 7. vysvětlování a predikce. Nejedná se o vyčerpávající kategorie, jde o schématické rozdělení (Bugel, Šlechtová, 2012, s. 173). Tento výzkum bude prováděn cestou, která obsahuje formy explorační<sup>5</sup>, deskripční<sup>6</sup> a evaluace<sup>7</sup>. Výzkumný proces neobsahuje vždy všechny uvedené formy, některé se však při výzkumu vyskytují vždy (Hendl, 2005, s. 38).

### 4.3 Výzkumná otázka

Hlavní výzkumná otázka: **S jakými obtížemi se pracovníci v sociálních službách při výkonu profese potkávají a jakou podporu by pro sebe vnímali jako užitečnou?** Pro její zodpovězení stanovím tyto dílčí výzkumné otázky vztahující se ke zkoumaným oblastem:

**DVO 1: Jaké vidí pracovníci hlavní problémy v oblasti pracovních podmínek?**

**DVO 2: Jaké vidí pracovníci hlavní problémy v oblasti pracovních vztahů?**

**DVO 3: Jaké vidí pracovníci hlavní problémy v oblasti týmové spolupráce?**

**DVO 4: Jaké vidí pracovníci hlavní problémy v oblasti organizačních záležitostí?**

**DVO 5: Jaké vidí pracovníci hlavní problémy v oblasti rozvoje a vzdělávání?**

**DVO 6: Jaké vidí pracovníci hlavní problémy v oblasti odměňování?**

---

<sup>5</sup> V exploraci je úkolem výzkumníka zformulovat otázky, na které bude nutné zodpovědět v rámci obsáhlého a systematického výzkumného procesu. Tento výzkum vyžaduje tvořivost a flexibilitu výzkumníka.

<sup>6</sup> Deskripce čili popisný výzkum odhaluje určité podrobnosti nějaké situace, jevu či vztahu. Je zaměřen na otázky „kdo, jak a kolik“.

<sup>7</sup> „Evaluace může hodnotit výsledek nějaké intervence“ (Šlechtová, 2012, s. 173–175). Šlechtová (2012, s. 175) uvádí, že funkcí sledování a vyhodnocování je zajišťování informující zpětné vazby (dle Nekola, 2007).

## 5 DESIGN DOTAZNÍKU

### 5.1 Určení hlavních proměnných

Hlavními proměnnými jsou proměnné, hrající v dotazníku ústřední roli, a obvykle jde o vícedimenzionální proměnné, kterými jsou v tomto případě zkoumané oblasti: 1. pracovní prostředí, 2. pracovní vztahy, 3. týmová spolupráce, 4. organizační záležitosti, 5. rozvoj a vzdělávání, 6. odměňování. Tyto hlavní proměnné Punch (2008) nazývá konceptuální úrovní, ve které jsou proměnné definovány pomocí abstraktnějších pojmů. Druhou úrovní je úroveň operační, která definuje jednotlivé otázky vymezující data vztahující se k hlavní proměnné. Každé konceptuální úrovni je v dotazníku přiděleno 7 – 9 operačních položek. Tento rozsah jsem zvolila z důvodu získání dostatečně relevantních a objektivních informací od respondentů. Měření proměnných bude probíhat prostřednictvím více indikátorů. Jedná se o spojité proměnné, hodnocené prostřednictvím škály (Punch, 2008, s. 46-49). Pořadí hlavních proměnných jsem se pokusila (samozřejmě subjektivně) v dotazníku seřadit systematicky – oblast pracovních podmínek by mohla být pro respondenty zajímavá, proto jsem ji zvolila jako první, zvláště zajímavé otázky (např. odměna za práci či benefity) jsem zařadila na konec dotazníku ze dvou důvodů – jednak je nutné počítat s narůstající únavou respondentů a dále také s tím, že např. oblast odměňování respondenty může natolik rozladit, že odmítnou pokračovat (Disman, 2011, s. 158-162).

Jednotlivé zkoumané oblasti jsem formulovala sama na základě poznatků z teorie, ze své dlouholeté praxe v sociálních službách a také na základě konzultací s přáteli, kteří již dlouhá léta pracují v sociálních službách, konkrétně v domovech pro seniory. Kromě vybraných oblastí existují ještě další, např. oblast vztahů mezi pracovníky a klienty, oblast týkající se samotné náplně práce, oblast interní motivace pracovníka nebo oblast životní seberealizace a pravděpodobně i některé jiné, ale protože se primárně netýkají péče o pracovníky v přímé péči, nebyly do této práce zahrnuty. Dotazník je přílohou této práce, proto nebudu jednotlivé otázky opakovat, ale popíši obecně každou zkoumanou oblast.

#### 5.1.1 Oblast pracovních podmínek

Ač jsou pracovní podmínky v organizaci víceméně dány, ze zkušenosti vím, že jsou tyto záležitosti často opomíjeny. Pro některé pracovníky je jistě důležité, aby jejich pracovní prostředí bylo pěkné a cítili se v něm dobře, protože tam tráví spoustu času. Jedním ze základních předpokladů pracovní spokojenosti a pohody jsou příjemné pracovní podmínky

(Wagnerová, 2008, s. 17). Teprve po nástupu do zaměstnání však zjišťují, jak jejich nové pracovní prostředí vypadá, co jim vyhovuje a co by rádi časem vylepšili. Umožní jim to ale nadřízený pracovník? Je např. velmi důležité mít prostor k odpočinku, místo pro intervizi či sdílení názorů s kolegy, místo pro přípravu občerstvení apod. Jelikož se jedná o domovy pro seniory, je také důležité, zdali mají pracovníci k dispozici kompenzační pomůcky, jako jsou zvedáky, polohovací lůžka apod. Ne každý senior je soběstačný a často vyžaduje od pracovníka v přímé péči náročnou pomoc. Oblast pracovních podmínek tak dle mého patří mezi jednu z několika důležitých oblastí při posuzování péče o pracovníky v přímé péči.

### **5.1.2 Oblast pracovních vztahů**

Vztahy na pracovišti obecně jsou nedílnou součástí každé organizace. V současné době jsou domovy pro seniory často velkými zařízeními, zaměstnávajícími desítky lidí, mezi kterými může docházet k různým rozporům a napětím. Role vedoucího pracovníka je zde zvlášť významná. Je to právě vedoucí pracovník, který může svým působením pracovní klima zásadně ovlivňovat. Vedoucí pracovník by měl svým podřízeným pracovníkům vytvářet prostor a podmínky pro vlastní růst během výkonu práce a povzbuzovat je k individuálnímu seberozvoji (Trompenaars, Voerman, 2009, s. 28-29). Proto je důležité, jaký nadřízený pracovník je, jak vystupuje, jak jedná s podřízenými, jaký je jeho přístup k zadávání úkolů, k samostatné práci svých podřízených, zdali dovede pracovníky povzbudit, zdali má ve své pracovníky důvěru a také zda respektuje jejich názory, postoje a přístupy. Má právo a dokonce v některých případech i povinnost vztahy mezi podřízenými pracovníky sledovat, snažit se je udržet na co nejlepší úrovni a v případě potřeby do nich i zasahovat. Někdy to ale může být sám vedoucí pracovník, který dostatečně neuznává svého podřízeného, např. z důvodu, že si s pracovníkem jednoduše nepadl do noty nebo může cítit ze strany podřízeného pracovníka jisté ohrožení (Fritz, 2006, s. 123). Zajímá se tedy vedoucí pracovník, zda mezi podřízenými panují dobré vztahy? Pracovní klima může být ovlivněno např. i výskytem nějakého druhu násilí, např. urážek, agrese, ponižování či zesměšňování. Je proto důležité zkoumat i tyto jevy, přestože se o nich nehovoří příliš snadno.

### **5.1.3 Oblast týmové spolupráce**

Pracovní vztahy přímo ovlivňují týmovou spolupráci. Tato oblast zkoumá fungování pracovníků v týmu. Profese v sociálních službách vyžaduje týmovou spolupráci, protože při práci s lidmi je nutné v zásadních věcech, majících vliv na kvalitu poskytování služby, postupovat stejně. Je nutné „táhnout za jeden provaz“ (Bednář a kol., 2013, s. 47). K tomu slouží vnitřní pravidla a předpisy, která musí být jasně daná a všemi respektovaná (Bednář

a kol., 2013, s. 57). Čím více pracovníků v organizaci, tím větší je pravděpodobnost, že se v týmu objeví někdo, kdo svým chováním či jednáním negativně ovlivní pracovní klima, kolegy a nakonec i samotné klienty. Je žádoucí, aby v týmu, co se týče jeho vizí a směřování, vládla jednota a kooperativní duch. Důvěra je další faktor přispívající k dobrému fungování týmu a k podávání optimálních výkonů pracovníky (Bednář a kol., 2013, s. 57). I zde nadřízený pracovník může svým přístupem významně ovlivnit tým svých podřízených, např. způsobem a formou sdělování kritiky či pochvaly jednotlivým pracovníkům apod. To vše má obvykle významný dopad na fluktuaci pracovníků. Nízká fluktuace je důsledkem spokojenosti pracovníků (Wagnerová, 2008, s. 18). Ke stabilizaci týmu mohou dobře posloužit tzv. „utužovací“ porady mimo pracoviště (firemní akce, neformální setkání, teambuildingy apod.), které vytvářejí prostor, kde se pracovníci mohou vzájemně lépe poznat a porozumět si (Bednář a kol., 2013, s. 36).

#### **5.1.4 Oblast organizačních záležitostí**

Sdělování jasných informací, vzájemné komunikační toky či znalost organizační struktury, to vše je také pro podřízené pracovníky velmi důležité. Musí vědět, kdo je jejich nadřízený, za kým mohou jít v případě sporu s kolegou, za kým jít v případě nespokojenosti se mzdou či platem, na koho se obrátit v případě dlouhodobé nepřítomnosti přímého nadřízeného atd. Zdárná komunikace v organizaci je oboustranným procesem (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová a kol., 2011, s. 109). Vedoucí pracovník je povinen včas, jasně a srozumitelně informovat své podřízené pracovníky o všech těchto organizačních záležitostech. V opačném případě pracovníci mohou tápat a šířit mezi sebou různé dezinformace. Navíc více stupňů řízení způsobuje neúčinnou komunikaci, protože informace se s každým stupněm zpravidla redukuje<sup>8</sup> (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová a kol., 2011, s. 79). Jak uvádí Havrdová a kol. (2011), vedoucí pracovníci jsou také ti, kteří mohou ovlivňovat organizační kulturu tak, aby podpořili pracovní výkon zaměstnanců (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová a kol., 2011, s. 75). Podřízení pracovníci se mohou dostat do situací, kdy si např. nečekaně potřebují vyřídit důležitost osobní záležitosti. Je pak na vedoucím pracovníkovi, zdali má pochopení pro tyto situace a snaží se pracovníkům vyjít vstříc například výměnou směny po dohodě s druhým pracovníkem. Samozřejmě ne vždy je to možné, ale důležité je projevit pochopení a mít snahu podobné záležitosti řešit.

---

<sup>8</sup> Prokázáno kvalitativní studií autorů Wicke at al. v roce 2004 v ošetrovatelských domovech v Anglii. Cílem této studie bylo zjistit, jak vnímají zdravotní sestry týmovou spolupráci a jakou s ní mají zkušenosti vzhledem ke kvalitě péče (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová a kol., 2011, s. 78).

### **5.1.5 Oblast rozvoje a vzdělávání**

Sociální služby jsou oblastí, která se stále vyvíjí a mění, stejně tak jako lidé. Je tedy profesní povinností pracovníků v přímé péči zajímat se o legislativní dění a absolvovat ze zákona povinné vzdělávání. Je velkým pozitivem, pokud se chtějí pracovníci vzdělávat a rozvíjet z vlastní iniciativy i nad rámec povinného vzdělávání. Důležitá je podpora ze strany vedoucích pracovníků, kteří by se měli o vzdělávání svých podřízených iniciativně zajímat a pravidelně se s nimi setkávat při debatách týkajících se jejich dalšího vzdělávání a osobního rozvoje. Pravidelné hodnocení rozvoje a vzdělávání pracovníků slouží k získání přehledu o minulé i budoucí situaci a umožňuje plánování výhledu dalšího osobního rozvoje pracovníka. Během hodnocení může docházet k uvolňování emocí, ať už ze strany pracovníka nebo jeho nadřízeného. Hodnocení se má týkat výhradně pracovních záležitostí, nikoliv osobních vlastností pracovníka (Wagnerová, 2008, s. 27) a mělo by probíhat minimálně jednou ročně, v lepším případě dvakrát do roka (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 95). Primární je investování do vlastních zaměstnanců, protože ti jsou pojítkem mezi organizací a klienty. Dobrá péče o vlastní pracovníky se tak promění v dobrou péči o klienty (Trompenaars, Voerman, 2009, s. 34-35). Pokud organizace nabízí benefity ve formě např. placeného studijního volna pro pracovníky, je to velká výhoda nejen pro ty, kteří se chtějí v oboru sami soukromě vzdělávat, ale je to i velkým pozitivem pro organizaci.

### **5.1.6 Oblast odměňování**

Oblast zahrnuje všechny možnosti odměn, ať už finanční nebo nefinanční. Peněžní odměna patří (dle Růžička, 1992) mezi typickou nabídku organizací související s motivací (Wagnerová, 2008, s. 17). Pro uspokojení vlastních základních potřeb jsou bezpochyby finanční odměny důležité, ale nezanedbatelnou váhu mají i odměny nefinanční, kterými mohou být kromě již výše zmíněných benefitů týkajících se studia i další benefity, jako sick-days, náhradní volno, stravovací poukazy apod. Mezi nefinanční odměny lze dále zahrnout např. i pochvalu, uznání či ocenění. Pro mnohé pracovníky může mít tento druh odměny velký význam. Je důležité mít v organizaci dobře nastavený systém peněžního odměňování, protože v opačném případě může být tento systém odměňování pro zaměstnance značně demotivující (Wagnerová, 2008, s. 20). Je možné a zároveň pravděpodobné, že pracovníci neziskového sektoru mají poněkud jiné priority v oblasti odměňování než pracovníci v sektoru ziskovém. Jsou pro pracovníky hlavním motivem peníze? Jsou pracovníci v přímé péči ve zkoumaných Domovech pro seniory spokojeni s výší mzdy či platu? Jsou pracovníci odměňování i formou prémie a jednorázových či pravidelných odměn? To vše by mohly ukázat výsledky dotazníků.

## 5.2 Kódování hodnot

U jednotlivých operačních položek jsou zjišťovány dva parametry. Prvním parametrem je míra souhlasu/nesouhlasu s aktuální úrovní péče o pracovníky v přímé péči v jejich současném zaměstnání v jednotlivých zkoumaných oblastech a druhým parametrem je míra důležitosti/nedůležitosti dané položky. Punch (2008, s. 72-77) doporučuje čtyř až šestibodovou škálu s ohledem na typ otázek a respondenty. Po rozumném uvážení jsem zvolila pětibodovou škálu, s odpovědí *neumím posoudit* prakticky šestibodovou. Jde o škálovaný systém odpovědí. Tyto posuzovací škály jsou vhodné z důvodu získání více informací a více variability. Tato škála se osvědčila i při pilotním přezkoušení (viz níže). Kódy (čísla) představují jakési kvantitativní hodnoty a každá proměnná je škálovaná – čím větší číslo, tím větší ztotožnění respondenta s výrokem. Dle Punche se jedná o spojitou proměnnou. Kódování u prvního parametru je v dotazníku následující: 4 – *ano*, 3 – *spíše ano*, 2 – *jak kdy*, 1 – *spíše ne*, 0 – *ne*, 9 – *neumím posoudit*. U míry souhlasu je možnost odpovědi *neumím posoudit* k dispozici tehdy, pokud pracovník z různých důvodů neumí daný výrok posoudit (je v zaměstnání krátce, situace se ještě nestala apod.). U některých otázek se nabízí pouze možnost 4 – *ano*, 0 – *ne* nebo 9 – *neumím posoudit*. Jedná se o otázky, které svou formou neumožňují pro míru souhlasu použít škálu, např. zdali mají pracovníci v přímé péči k dispozici prostor pro přípravu či ohřátí pokrmu. Pouze u otázky, zda jsou pro pracovníky peníze hlavním motivem, je jiné škálování pro pracovníky v přímé péči a jiné pro jejich nadřízené, protože lze očekávat, že pracovníci v přímé péči dovedou jasně odpovědět, zda ano či ne, zatímco nadřízení pracovníci nemusí být schopni posoudit tento motiv u svých podřízených natolik jednoznačně, aby jim stačila dvouhodnotová škála. U druhého parametru (míra důležitosti/nedůležitosti) je kódování v této formě: 4 – *nejvyšší*, 3 – *vysoká*, 2 – *střední*, 1 – *nízká*, 0 – *zanedbatelná*. Míra důležitosti dokresluje pohled respondenta na uvedenou otázku a při vyhodnocování dotazníků může přinést užitečné informace. U tohoto parametru jsem nezvolila možnost 9 – *neumím posoudit*, jelikož se domnívám, že každý pracovník v přímé péči by měl mít alespoň takové schopnosti, aby dovedl říci, zda záležitost má pro něj nějaký význam nebo je mu zcela lhostejná (nehledě na to, zda je v zaměstnání krátce, zda se situace již stala či nikoliv apod.). Při tvoření dotazníků Punch (2008, s. 79) doporučuje vyhýbat se negativním formulacím otázek. Toto doporučení jsem respektovala.

I při vyhodnocování výsledků použiji škálu. Výsledky budu zapisovat v setinách, proto i škálování bude v této podobě. Pro míru souhlasu jsem zvolila tuto podobu škálování: 4-3,50 – *vynikající stav*, 3,49-3,00 – *velmi dobrý stav*, 2,99-2,50 – *dobrá stav*, 2,49-2,00 –



*uspokojivý stav, 1,99-1,50 – neuspokojivý stav, 1,49-1,00 – nevyhovující stav, 0,99-0,50 – velmi špatný stav, 0,49-0 – katastrofický stav.* Pro míru důležitosti bude škálování následující: *4-3,50 – zásadně důležité, 3,49-3,00 – hodně důležité, 2,99-2,50 – důležité, 2,49-2,00 – málo důležité, 1,99-1,50 – spíše nedůležité, 1,49-1,00 – nedůležité, 0,99-0,50 – hodně nedůležité, 0,49-0 – absolutně nedůležité.*

### **5.3 Pilotní přezkoušení dotazníku**

Po vytvoření dotazníku jsem provedla test první verze, tzv. pilotní přezkoušení. Zpracovaný dotazník jsem poskytla jednak přátelům, kteří pracují v pobytových službách, ale také příteli a rodinnému příslušníkovi. Z důvodů časového zaneprázdnění mých přátel pracujících v pobytových službách včetně domovů pro seniory mi pouze tři z pěti byli ochotni přezkoušet pilotní verzi. Dotazníky vyplňovali nezávisle na sobě a testování tak bohužel neproběhlo společně. Přátelé testovali zejména srozumitelnost otázek, absenci dvojnásobných otázek a celkovou obtížnost vyplňování dotazníku. Při odevzdávání dotazníků mi přátelé sdělili i některé další informace, které jsem zohlednila a do dotazníků zakomponovala. Další dva lidé „kontrolovali“ úpravu, přehlednost, gramatickou správnost a taktéž srozumitelnost a jasnost otázek. Pilotní testování tak ovlivnilo konečnou podobu dotazníku (Punch, 2008, s. 68). Tato výzkumná práce je zaměřena na celkovou péči o pracovníky v přímé péči, proto nezkoumám detailně jen jednu či dvě oblasti, ale celkem šest zásadních oblastí dotýkajících se této problematiky. Tyto oblasti vyplynuly zejména z teoretických poznatků uvedených v konceptuální části této práce a malou měrou přispěla i má desetiletá praxe v pobytových službách.

## 6 ASPEKTY KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMNÉHO PROCESU

### 6.1 Volba respondentů a sběr dat

Seznam vhodných domovů pro seniory, které zaměstnávají respondenty zahrnuté do kvantitativního i kvalitativního výzkumu, jsem volila na základě různorodých zdrojů informací. Můj úmysl byl, aby někteří z respondentů, kteří vyplní dotazník, mi poskytl formou polostrukturovaných rozhovorů i odpovědi upřesňující závěry plynoucí z odpovědí v dotaznících. Nejprve jsem hledala tyto pobytové služby na webových stránkách, hlavně v dosahu do 50 km od místa mého bydliště a to zejména z časových důvodů. Oslovila jsem osobně čtyři potenciální pobytové služby, bohužel ani v jedné jsem neuspěla. Ve dvou jsem skončila hned na vrátnici/recepci. Jedna paní mi sdělila, že vedoucí zařízení má poradnu, která trvá většinou několik hodin, ať tedy nečekám a druhá paní mi sdělila, že vedoucí služby je velmi zaneprázdněná, ať se na ni obrátím telefonicky, ale rozhodně ne tento den. V ostatních dvou organizacích jsem sice s pracovníci hovořila, ale jelikož se nejednalo o vedoucí pracovníky, nemohli mi jednoznačně říci, zdali mohou dotazníky přijmout či nikoliv. Na doporučení jsem zkusila vedoucím pracovníkům zavolat a napsat email. Pouze jedna vedoucí mi sdělila, že mohu pár dotazníků přinést. Na základě této zkušenosti a zkušeností jiných autorů diplomových prací jsem se obrátila na přátele pracující v pobytových zařízeních. Díky jim se mi podařilo roznést větší počet dotazníků. Celkem jsem požádala o spolupráci pět pobytových služeb, z nichž dva jsou ze středočeského kraje, dva jsou z kraje Praha a jeden z kraje pardubického. S každým vedoucím pracovníkem jsem se dohodla na termínu vyplnění dotazníků a jejich osobním vyzvednutí. Osobní distribuce a sběr může návratnost dotazníku zvýšit, navíc je nutné co nejvíce usnadnit respondentům vrácení dotazníků (Disman, 2011, s. 142-143). Většinou se jednalo o lhůtu dvou týdnů, přičemž někteří dohodu splnili, jiní dohodnutou časovou lhůtu překročili, ale vyplněné dotazníky jsem nakonec získala. Jako důvod uvedli příliš velké pracovní vytížení pracovníků v přímé péči. Současně jsem každého vedoucího pracovníka informovala o mé představě provést polostrukturovaný rozhovor s některým z jejich podřízených pracovníků. U pracovníků v sociálních službách či u zdravotního personálu by se jen těžko zachovávala anonymita respondentů v případech, kdy by rozhovor zprostředkoval vedoucí pracovník, proto jsem vedoucím pracovníkům navrhla, aby mi poskytl telefonní kontakty na sociální pracovníky, se

kterými se já osobně spojím a požádám je o poskytnutí rozhovoru. Vedoucí pracovníci souhlasili s mým návrhem a poskytli mně potřebné kontakty. Zároveň jsem se dvou vedoucích pracovníků zeptala na možnost poskytnutí polostrukturovaného rozhovoru s nimi. Sdělili mi, že to bude z pracovních důvodů velmi obtížné, ale ať je zkusím oslovit později.

V následujících tabulkách i v dalším textu označuji symboly R1 až R5 jednotlivé organizace, ve kterých jsem prováděla sběr dat.

Velmi důležitý aspekt je návratnost dotazníků. Následující tabulka vypovídá o počtu rozdaných a vrácených dotazníků.

Tabulka 1: Návratnost dotazníků

<b>Respondent Dotazníky</b>	<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>	<b>R5</b>	<b>Celkem</b>
<b>Rozdané podřízení/nadřízení</b>	40/4	40/5	45/6	20/4	25/3	170/22
<b>Vrácené podřízení/nadřízení</b>	33/4	36/5	11/6	15/4	22/3	117/22

Punch uvádí (2008, s. 59), že výzkumník by měl dosáhnout návratnosti alespoň 60%. Není-li tomu tak, pak tato nízká návratnost vede k otázce, zda jsou data získaná od respondentů dostatečně vypovídající. Z výše uvedené tabulky lze snadno zjistit, že návratnost dotazníků pro pracovníky v přímé péči je 68,8% a návratnost dotazníků pro vedoucí pracovníky je 100%. Návratnost dat vypovídá o kvalitě dat podobně jako reliabilita a validita. Reliabilita znamená stabilitu odpovědi. Není možné zjistit, zdali by respondenti odpovídali stejně, pokud by jim byly položeny tytéž otázky podruhé. Odpovědi jsou závislé i na jiných faktorech, kterými mohou být např. aktuální nálada respondenta, jeho momentální postoj, názor na věc (vnitřní vlivy), atmosféra na pracovišti, problémoví klienti nebo třeba spor s kolegou (vnější vlivy). K dosažení vysoké reliability pomůže i použití takového typu otázek, které vedou ke stabilním odpovědím. Patří mezi ně snadno zodpověditelné otázky používající snadno pochopitelnou škálu. Validita znamená, že data reprezentují to, co si myslíme, že mají reprezentovat. Hodně záleží na tom, zda respondenti odpovídají pravdivě a svědomitě, což rovněž může záležet na aktuální náladě respondenta. Zda budou schopni respondenti odpovědět na otázky, zkoumá pilotní přezkoušení (Punch, 2008, s. 59).

## 6.2 Charakteristika respondentů pro kvantitativní výzkum

Charakteristiku výzkumného vzorku pro kvantitativní výzkum jsem pro přehlednější využití zformovala do tabulky. Faktory, které jsem takto zapracovala, vycházely ze sociodemografických údajů, které byly součástí dotazníků.

Zjišťované sociodemografické údaje u pracovníků v přímé péči (v závorce uvedena zkratka použitá v tabulce níže):

- Pohlaví: muž, žena (M/Ž)
- Věk: 18-27; 28-37; 38-47; 48-57; 58 let a více
- Délka praxe ve stávajícím zaměstnání (stávající praxe): 0-2 roky, 3-5 let, 6-10 let, 11-15 let, 16 a více
- Délka praxe celkem v sociálních službách (celkem praxe): 0-2 roky, 3-5 let, 6-10 let, 11-15 let, 16 a více
- Pracovní pozice v organizaci (pracovní pozice): .....doplňte
- Kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách (kurz PSS): mám (A) x nemám (N)
- Nejvyšší dosažené vzdělání (nejvyšší vzdělání): základní (Z), výuční list (VL), středoškolské s vyučením (SŠsV), středoškolské s maturitou (SŠsM), bakalářské (Bc), magisterské (Mgr), vyšší než vyjmenované možnosti (vyšší).

Tabulka 2: Charakteristika pracovníků v přímé péči

Respondent Údaj	R1	R2	R3	R4	R5
M/Ž	6/23 4 neuvedeno	2/33 1 neuvedeno	0/9 2 neuvedeno	0/15	0/20 2 neuvedeno
Věk	převažuje 38-47 let	převažuje 38-47 let	převažuje 18-27 let	převažuje 38-47 let	převažuje 28-37 let
Stávající praxe	převažují 0-2 roky a 6-10 let	převažuje 3-5 let	převažují 0-2 roky a 3-5 let	převažuje 6-10 let	převažuje 3-5 let
Celkem praxe	převažuje 6-10 let	převažuje 3-5 let	převažuje 6-10 let	převažuje 11-15 let	převažuje 6-10 let
Pracovní pozice	převažuje PSS	převažuje PSS	převažuje PSS	převažuje PSS	převažuje PSS
Kurz PSS	A22/N4 7 neuvedeno	A27/N3 6 neuvedeno	A2/N3 6 neuvedeno	A13/N2	A17/N5
Nejvyšší vzdělání	převažuje SŠsM	převažují VL a SŠsV	převažuje SŠsM	převažuje VL	převažuje SŠsM

Zjišťované sociodemografické údaje u nadřízených pracovníků (v závorce uvedena zkratka použitá v tabulce níže):

- Pohlaví: muž, žena (M/Ž)
- Věk: 18-27; 28-37; 38-47; 48-57; 58 let a více
- Délka praxe ve stávajícím zaměstnání (stávající praxe): 0-2 roky, 3-5 let, 6-10 let, 11-15 let, 16 a více
- Délka praxe celkem v sociálních službách (celkem praxe): 0-2 roky, 3-5 let, 6-10 let, 11-15 let, 16 a více
- Jsem vedoucí pracovník úseku (vedoucí úseku): sociálního (SÚ) x zdravotního (ZÚ)
- Mám vyšší vzděláním sociálního směru (sociální vzdělání): ano (A) x ne (N)
- Nejvyšší dosažené vzdělání (nejvyšší vzdělání): základní (Z), výuční list (VL), středoškolské s vyučením (SŠsV), středoškolské s maturitou (SŠsM), bakalářské (Bc), magisterské (Mgr), vyšší než vyjmenované možnosti (vyšší).

Tabulka 3: Charakteristika vedoucích pracovníků

Respondent	R1	R2	R3	R4	R5
Údaj					
M/Ž	1/3	0/2 3 neuvedeno	0/4 2 neuvedeno	0/4	0/3
Věk	převažuje 38-47 let	převažuje 48-57 let	převažují 38-47 a 48-57 let	převažuje 48-57	převažuje 38-47 let
Stávající praxe	převažuje 6-10 let	každý interval jedenkrát	převažuje 6-10 let	převažuje 0-2 roky	převažuje 6-10 let
Celkem praxe	převažuje 11-15 let	převažují 11-15 a 16 let a více	převažují 11-15 a 16 let a více	převažuje 16 let a více	převažuje 11-15 let
Vedoucí úseku	převažuje SÚ	shodně SÚ a ZÚ 1 neuvedeno	převažuje SÚ	převažuje SÚ 1 neuvedeno	převažuje SÚ 1 neuvedeno
Vyšší soc. vzdělání	A1/N3	A3/N2	A5/N1	A1/N3	A1/N1 1 neuvedeno
Nejvyšší dosažené vzdělání	převažuje SŠsM	převažují SŠsM a Mgr	převažuje Mgr	převažuje SŠsM	převažuje Bc

### 6.3 Etické souvislosti výzkumu

Je důležité, aby pracovník provádějící výzkum respektoval etické souvislosti, protože empirický výzkum v oblasti sociální práce vždy nějak zasahuje do života větší skupiny zúčastněných lidí. Těmito lidmi byli pracovníci v přímé péči, kteří mi předali informace týkající se zájmových oblastí této práce cestou vyplňování dotazníků.

Během výzkumu jsem zaznamenala zejména následující etické souvislosti:

- 1.) Vyuření pracovníka z běžného pracovního procesu. Vyplňování dotazníku spotřebuje jistý čas a energii a také přinutí pracovníky k zamyšlení nad tím, jak to u nich doposud funguje. Aby toto vytrhnutí mělo co nejmenší negativní dopad, domluvila jsem se předem s pracovníci, kterým jsem předávala dotazníky, že nejprve na poradě celého týmu tuto skutečnost zaměstnancům sdělí, seznámí je důkladně s mým výzkumem a teprve potom jim dotazníky předá a požádá je o vyplnění. Participant by se tak měli dozvědět, proč zrovna oni jsou vybráni do dotazníkového šetření. Nabídla jsem jim, že bych mohla přijít a osobně pracovníky seznámit. Všichni vedoucí pracovníci to však považovali za zbytečné. Jiná pomoc z mé strany snížit rušivý účinek tohoto zásahu do režimu pracovníků nebyla bohužel možná. Víím, že vytrhnutí pracovníka z běžného pracovního procesu nemusí být vždy příjemné, někdy je dokonce i otravné. Ale po ujištění, že je má pomoc zbytečná, jsem se spolehla na to, že vedoucí pracovníci podají respondentům k výzkumu dostatečně srozumitelné vysvětlení a pracovníci tak budou vědět, co je čeká.
- 2) Hrozba ztráty anonymity. V průvodním dopise jsem respondenty ubezpečila, že dotazník je anonymní a žádala je, aby se na konci dotazníku nepodepisovali. Pokud by tomu bylo naopak, respondenti by mohli mít obavu z toho, že bude zjištěná, která osoba dotazník vyplňovala. Oslovila jsem celkem šest sociálních služeb, některé pražské, jiné mimopražské. Charakteristiku respondentů jsem omezila pouze na ty základní údaje, z nichž nelze jednoznačně zjistit, o který konkrétní domov pro seniory se jedná. Zachování anonymity je velmi důležité a u takto koncipovaného dotazníku nemá ani sám výzkumník možnost zjistit, kdo který dotazník vyplňoval.
- 3.) Poškození participanta v důsledku zveřejnění výsledků výzkumu. Poškození respondenta by mohlo hrozit jednak od vedoucího pracovníka, který dotazníky zprostředkuje a také od výzkumného pracovníka, který provede vyhodnocení dotazníků a s výsledky obeznámí písemně jednotlivé vedoucí organizací. Pokud jde o první případ, tak jsem s vedoucími pracovníky domluvila, že všechny dotazníky bude sbírat jeden pracovník v přímé péči, který je potom najednou předá svému nadřízenému. Tak je zajištěna anonymita konkrétních pracovníků a tím možné poškození ze strany nadřízeného pracovníka. Pokud jde o druhý případ, poškození je prakticky

vyloučeno, protože dotazníky budou vyhodnoceny dohromady vždy za celou organizaci a k vyhodnocování jednotlivých dotazníků vztažených ke konkrétním osobám tak vůbec nedojde. Žádné poškození pracovníků v přímé péči není tedy možné. Dotazníky pro nadřízené pracovníky budou vedoucí pracovníci pokládat do předem určené přihrádky v kanceláři, kam mají přístup jen vedoucí pracovníci. Tím je zaručena anonymita nadřízených pracovníků a vyloučeno i jejich možné poškození (Bugel, Šlechtová, 2012, s. 185-186).

## 6.4 Operacionalizace procesu vyhodnocení

Při prvotním letmém zhlednutí dotazníků jsem zjistila, že ne všechny jsou vyplněny kompletně. Počítala jsem s tím, že vyhodnocování budou provázet jistá opatření. U některých položek chyběly odpovědi jak u míry souhlasu, tak u míry důležitosti, u jiných byla zodpovězena jen míra souhlasu a nikoliv míra důležitosti a naopak. Nabízela se tak otázka, jak naložit s těmi dotazníky, které nebyly vyplněny kompletně. Dalším faktorem ke zvážení a následnému uchopení bylo označení odpovědi 9 – *neumím posoudit*. Poslední nejasností byl způsob zpracování odpovědí u operačních položek, kde se nabízela možnost pouze 4 – *ano*, 0 – *ne*, 9 – *neumím posoudit*, tedy u položek, u kterých nebylo vícestupňové škálování. Finální rozhodnutí, jak vyhodnocovat tyto odpovědi, jsem raději zkonzultovala s přítelem, který se zabývá výzkumem a používáním statistických metod vyhodnocování. Ten mi nejprve poskytl základní informace o tom, jaké metody jsou při vyhodnocování větších souborů dat získaných při výzkumu vhodné a nač je třeba si dát pozor při jejich aplikaci.

Procházela jsem postupně jeden dotazník za druhým vždy za každou sociální službu zvlášť a pečlivě jsem sčítala body u jednotlivých odpovědí. Tam, kde chyběla odpověď, nebo byla označena odpověď 9 – *neumím posoudit*, jsem si udělala červenou značku (tyto odpovědi jsem potom odečetla dle vzorce níže). Výsledné body za každou oblast jsem si zaznamenávala do prázdného řádku pod každou oblastí. Při výpočtu jsem vycházela z následujícího vzorce,

$$v_{stř} = \frac{\sum_1^r \sum_1^o b_i}{r * o - m - n}$$

přičemž  $v_{stř}$  je výsledná střední hodnota,  $\sum_1^r \sum_1^o b_i$  je suma bodů ( $b_i$ ) získaná z odpovědí všech respondentů na otázky v dané oblasti,  $b_i$  jsou body za odpověď na  $i$ -tou otázku,  $r$  označuje počet respondentů,  $o$  označuje počet otázek pro danou oblast,  $m$  vyznačuje počet nezodpovězených otázek pro danou oblast a  $n$  je počet odpovědí typu 9 – *neumím posoudit*.

Dle tohoto vzorce jsem postupovala u všech vrácených dotazníků. Body celkem za oblast od všech respondentů jsem vydělila počtem respondentů, který jsem vynásobila počtem otázek pro danou oblast. Od tohoto počtu otázek jsem odečetla počet nezodpovězených otázek a počet odpovědí *9 – neumím posoudit*. Nezodpovězené otázky a odpovědi *9 – neumím posoudit* jsem tak nezahrnula do celkového počtu, protože tyto odpovědi nemohou nijak přispět ke zjištění stavu ve zkoumaných oblastech. Na dvoupolohové odpovědi (*4 – ano, 0 – ne*) lze z matematického hlediska pohlížet jako na škálované odpovědi s maximálně redukovanou škálou, která má střední hodnotu 2 totožnou se střední hodnotou použité vícestupňové škály, rovněž 2. Lze je tedy bez narušení koncepce vyhodnocovat spolu s plně škálovanými odpověďmi. Při vyhodnocování dotazníků jsem nejprve zjišťovala jen počty bodů za danou oblast, teprve až při druhém procházení dotazníků jsem si všímala i toho, kterým otázkám bylo kolik bodů přiděleno.

Další zpracování dat se týkalo důležitosti zkoumaných oblastí z pohledu respondentů. Zpracování dat probíhalo stejně jako u míry souhlasu s tím rozdílem, že u míry důležitosti nebyla dána možnost *9 – neumím posoudit*.



## 7 VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍCH VÝSLEDKŮ

V této kapitole budu zpětně překódovávat digitalizovanou podobu výsledků do verbální formy. Postupně vyhodnotím všech šest hlavních proměnných. Výsledky plynoucí z dotazníků u každé oblasti nejprve uspořádám do příslušných tabulek, které poskytnou přehledně získaná data kvantitativně vyjádřená, a pak je okomentuji. V tabulce uvedu vždy jak míru souhlasu, tak míru důležitosti. Do tabulek jsem také zaznamenala průměrné hodnoty míry souhlasu za podřízené i nadřízené pracovníky všech respondentů. Tato průměrná hodnota bude dobře využitelná při porovnávání jednotlivých oblastí. U hodnocení míry důležitosti jsem tyto průměry neuváděla, protože tato míra není v mém zkoumání zásadní, i když jsem k ní v průběhu vyhodnocování přihlížela. V závěru kapitoly provedu shrnutí a zjištěná data vypovídající o deficitně uspokojených potřebách pracovníků zahrnu do ucelené tabulky. Tabulka zároveň poslouží i jako dobrá pomůcka při zodpovídání hlavní výzkumné otázky.

### Oblast pracovních podmínek

Tabulka 4: Výsledky pro oblast pracovních podmínek

Pracovní podmínky	Míra souhlasu						Míra důležitosti				
	R1	R2	R3	R4	R5	Průměrná hodnota	R1	R2	R3	R4	R5
Podřízení	3,62	3,11	2,90	3,80	3,04	3,29	3,50	3,19	2,91	3,70	3,40
Nadřízení	3,91	3,56	2,13	3,94	3,15	3,34	3,77	3,16	3,22	3,75	3,32

Oblast pracovních podmínek po celkovém zprůměrování je pracovníky hodnocena *velmi dobře* (3,49-3,00) a to jak pracovníky v přímé péči, tak i vedoucími pracovníky. Pokud se zaměřím na jednotlivé respondenty, je zřejmé, že jisté rozdíly existují. Např. vysokých hodnot dosáhli respondenti R1 a R4 (podřízení i nadřízení). U těchto dvou respondentů odpovídá hodnota na stupnici škály  *vynikajícímu stavu* (4-3,50). Tato oblast je podle nich dle druhé tabulky také *zásadně důležitá* (4-3,50). U nadřízených pracovníků R4 je výsledná hodnota 3,94 vůbec nejvyšší ze všech oblastí. Jiných, podstatně nižších hodnot, dosahuje respondent R3 a to jak u pracovníků v přímé péči tak u vedoucích pracovníků. U prvně jmenovaných se u míry souhlasu jedná o hodnotu 2,90, tzn., že jde o *stav dobrý* (2,99-2,50) a u míry důležitosti 2,91, což znamená, že je tato oblast pro ně *důležitá* (2,99-2,50). Podřízení pracovníci R3 jsou tak jediní, u kterých je míra důležitosti v oblasti pracovních podmínek pod

hodnotou 3,00. U druhých jmenovaných, tedy u vedoucích pracovníků, jde o stav poněkud horší, pokud jde o míru souhlasu. Tady je zjištěná hodnota pouze 2,13, což odpovídá na škále „pouze“ *stavu uspokojivému* (2,49-2,00), zatímco dle tabulky vykazující důležitost považují vedoucí pracovníci tuto oblast za *hodně důležitou* (3,49-3,00). V této oblasti (ve srovnání s ostatními respondenty) jsou pracovníci v přímé péči R3 spokojenější než vedoucí pracovníci R3, ač výsledek není diametrálně rozlišný. Při bližším zkoumání hodnocení bylo u vedoucích pracovníků R3 zjištěno, že většina z nich velmi nízko hodnotila operační položky týkající se stravy (prostor pro jeho přípravu či ohřátí, prostor pro klidné sněžení pokrmu, zajištění teplé stravy zaměstnavatelem), dále prostoru např. pro odpočinek, psychohygienu či sdílení názorů s kolegy, a dále také otázky související s estetickou úpravou pracoviště a s možností využívat moderní kompenzační pomůcky. Až na pár výjimek jsou všechny položky této oblasti podřízenými pracovníky R3 hodnoceny lépe. Tyto výjimky se prakticky kryjí s nízko hodnocenými položkami u nadřízených pracovníků. Jsou jimi rovněž otázky týkající se prostoru k odpočinku, k psychohygieně či sdílení názorů s kolegy, otázky související s estetickou úpravou pracoviště a také s možností využívat moderní kompenzační pomůcky. Zbývající respondenti (R2 a R5) hodnotí tuto oblast pozitivně. U míry souhlasu udávají stav *velmi dobrý* (3,49-3,00) až *stav vynikající* (4-3,50) a oblast pracovních podmínek je dle nich *i hodně důležitá* (3,49-3,00).

## Oblast pracovních vztahů

Tabulka 5: Výsledky pro oblast pracovních vztahů

Pracovní vztahy	Míra souhlasu						Míra důležitosti					
	Respondent	R1	R2	R3	R4	R5	Průměrná hodnota	R1	R2	R3	R4	R5
<b>Podřízení</b>		3,14	2,55	2,94	3,56	2,90	3,02	3,35	2,76	3,07	3,47	3,69
<b>Nadřízení</b>		3,40	3,06	3,58	3,81	3,53	3,48	3,42	2,88	2,96	3,54	3,22

I tato oblast v průměru dopadla *velmi dobře* (3,49-3,00). Ze všech dvanácti průměrných hodnot je hodnota 3,48 u nadřízených pracovníků vůbec nejvyšší zjištěnou hodnotou. Je zřejmé, že tuto oblast, co se týče míry souhlasu, hodnotili nadřízení pracovníci lépe než podřízení. U pracovníků v přímé péči se vyskytuje několik hodnot pod 3,00 (R2, R3, R5) v porovnání s vedoucími pracovníky, kde všechny hodnoty u míry souhlasu přesahují hodnotu 3,00. Hodnota výsledku R2 u pracovníků v přímé péči je ještě relativně *dobrá* (2,99-

2,50), ale přesto ze všech respondentů v této oblasti nejhorší. Z dotazníků bylo patrné, že tito respondenti R2 většinou volili odpověď 3 – *spíše ano* nebo 2 – *jak kdy*, výjimečně ostatní možnosti. U otázek, ve kterých zjišťuji, zdali se nadřízený pracovník zajímá o individuální problémy a pocity podřízených pracovníků, dále zdali je dovede nadřízený pracovník citově povzbudit a také zdali mohou podřízení pracovníci bez obav projevit svůj odlišný názor, jsem zaznamenala výrazně nižší bodování. U otázky související s výskytem nějakého druhu násilí na pracovišti odpovídali tito respondenti většinou v horní polovině škály (4 – *ano*, 3 – *spíše ano*, 2 – *jak kdy*). Je pozoruhodné, že tato oblast je pro tyto pracovníky „jen“ *důležitá* (2,99-2,50), ač se jedná o jeden ze zásadních faktorů na pracovišti. Podobně vypadají i odpovědi nadřízených pracovníků. Je zřejmé, že tato oblast je i pro nadřízené respondenty R2 „jen“ *důležitá* (2,99-2,50). Je zajímavé, že také všichni nadřízení pracovníci R2 odpověděli, že se u nich na pracovišti vyskytuje nějaký druh násilí. Pokud jde o důležitost této otázky týkající se násilí na pracovišti, pak je zvláště zajímavé, že odpovědi se pohybovaly na škále 4 – *ano*, 3 – *spíše ano*, výjimečně 2 – *jak kdy*. R5 jako druzí v záporném hodnocení také často uváděli spíše negativní odpověď u otázek týkajících se možnosti projevení odlišného názoru nebo zdali jim nadřízený pracovník dává najevo, že si váží jejich práce. Pokud jde o jakýkoliv druh násilí na pracovišti, odpovědi byly pozitivnější než u R2, ale nijak výrazně. Tato oblast je pro podřízené pracovníky R5 *zásadně důležitá* (4-3,50), dokonce jako jediná ze všech zkoumaných oblastí. R3 pracovníci v přímé péči většinou ne příliš dobře hodnotili položky týkající se výskytu nějakého druhu násilí na pracovišti, dále direktivnosti nadřízeného a projevení vlastního názoru odlišného od ostatních. Zajímavým zjištěním je, že vedoucí pracovníci R3 odpověděli na otázku výskytu násilí na pracovišti v podstatě stejně (kromě jednoho respondenta) a to 0 – *ne*, což je v rozporu s odpověďmi podřízených pracovníků. Ne příliš kladně se tito vedoucí pracovníci R3 vyjádřili k otázce, zdali dají na připomínky či návrhy podřízených pracovníků. Respondenti R4 (podřízení i nadřízení) považují tuto oblast dle míry souhlasu za  *vynikající* (4-3,50) a i v oblasti důležitosti vykazují kladné hodnoty, na hranici *hodně důležité* (3,49-3,00) až *zásadně důležité* (4-3,50).

## Oblast týmové spolupráce

Tabulka 6: Výsledky pro oblast týmové spolupráce

Týmová spolupráce	Míra souhlasu					Průměrná hodnota	Míra důležitosti					
	R1	R2	R3	R4	R5		R1	R2	R3	R4	R5	
Respondent												

<b>Podřízení</b>	2,51	2,48	2,30	2,47	2,42	2,44	3,33	2,87	3,59	2,94	3,28
<b>Nadřízení</b>	2,89	2,78	1,56	2,75	2,65	2,53	3,57	2,78	3,35	2,97	2,81

Z průměrných hodnot je patrné, že jde o „nejslabší“ oblast a to jak z pohledu pracovníků v přímé péči, tak i z pohledu vedoucích pracovníků. Podřízení pracovníci oblast týmové spolupráce považují za *uspokojivou* (2,49-2,00). Velmi nízké hodnoty se objevily u pracovníků v přímé péči R3 u otázek, zdali jsou dobrý tým, zdali si v týmu důvěřují, jestli je v týmu problémový pracovník s negativním vlivem na okolí, dále u otázek v souvislosti se stabilitou týmu (fluktuace) a také v souvislosti se sdělováním kritiky za účasti celého týmu. V míře souhlasu podřízení pracovníci R3 v porovnání s podřízenými pracovníky u ostatních respondentů mají nejnižší hodnocení, zato míra důležitosti je u nich vysoká, konkrétně se jedná o *zásadně důležitou* oblast (4-3,50) – ta je pro ně dokonce nejvýše hodnocenou oblastí ze všech. Nadřízení pracovníci R3 jsou v hodnocení této oblasti ještě skeptičtější, hodnotí ji *stavem neuspokojivým* (1,99-1,50), ač je pro ně tato oblast *hodně důležitá* (3,49-3,00). Mezi nejhůře hodnocené položky patřily pozoruhodně odpovědi na stejné otázky jako u pracovníků v přímé péči R3. Všichni nadřízení pracovníci R3 odpověděli na otázku, zdali vyjíždí pravidelně na „utužovací“ týmové porady, shodně a to 0 – *ne*. Zatímco u podřízených pracovníků převažovala odpověď 4 – *ano*. Jde o otázku, u které byla možnost pouze ano nebo ne, nepovažovala jsem za nutné poskytnout škálu. Většina těchto nadřízených pracovníků R3 také nepovažuje svůj tým za stabilní z pohledu fluktuace, i když míra důležitosti stability týmu byla pro ně vysoká. Souhrnně míra souhlasu u obou dotazovaných skupin nepřesáhla u žádného z respondentů jako jediná oblast hranici 3,00.

### Oblast organizačních záležitostí

Tabulka 7: Výsledky pro oblast organizačních záležitostí

Organizační záležitosti	Míra souhlasu						Míra důležitosti				
	R1	R2	R3	R4	R5	Průměrná hodnota	R1	R2	R3	R4	R5
<b>Podřízení</b>	3,55	3,01	2,82	3,87	3,22	3,29	3,69	2,74	3,08	3,52	3,06
<b>Nadřízení</b>	3,54	3,60	2,60	3,64	3,07	3,29	3,61	2,97	3,36	3,36	3,45

Organizační záležitosti vnímají v průměru stejně jak nadřízení, tak i podřízení pracovníci. Je jedinou oblastí, ve které se takto shodují obě skupiny pracovníků. Dle škály se

jedná o *velmi dobrý stav* (3,49-3,00). Z hlediska důležitosti jsou organizační záležitosti poněkud důležitější pro nadřízené pracovníky než pro podřízené. U míry souhlasu má nejnižší hodnocení respondent R3 (podřízení i nadřízení pracovníci), ač dle škály jde o *dobry stav* (2,99-2,50). U pracovníků v přímé péči R3 byla nejhůře hodnocena otázka související s vysvětlením organizační struktury (tzv. pavouk) a otázka zjišťující fungování oboustranných komunikačních toků. Je pozoruhodné, že i u nadřízených pracovníků R3 byly tyto dvě otázky hodnoceny slabě. Negativní hodnocení se objevilo navíc ještě u otázky, zdali jsou pracovníci s předstihem informováni o času konání a obsahu plánovaných porad týmu. Vysoce kladných výsledků dosáhli respondent R4 a R1 (podřízení i nadřízení), u kterých míra souhlasu je hodnocena dle škály jako *stav vynikající* (4-3,50). Navíc je pro ně tato oblast i *hodně důležitá* (3,49-3,00) a *zásadně důležitá* (4-3,50) a to jak pro pracovníky v přímé péči tak pro nadřízené pracovníky. Nejméně důležitá je tato oblast pro podřízené i nadřízené pracovníky R2, ale i tak dle škály je v nadprůměrných hodnotách, tedy je *důležitá* (2,99-2,50).

### Oblast rozvoje a vzdělávání

Tabulka 8: Výsledky pro oblast rozvoje a vzdělávání

Rozvoj a vzdělávání	Míra souhlasu						Míra důležitosti				
	R1	R2	R3	R4	R5	Průměrná hodnota	R1	R2	R3	R4	R5
<b>Podřízení</b>	3,30	2,80	2,25	3,76	2,93	3,01	3,27	2,76	3,20	3,59	2,84
<b>Nadřízení</b>	3,13	3,42	2,00	3,75	3,10	3,08	3,21	2,82	3,57	3,72	3,41

Míra souhlasu u této oblasti dosahuje průměrných výsledků u obou skupin pracovníků mírně nad hodnotou 3,00, takže se jedná o *velmi dobrý stav* (3,00-3,49). Při bližším zkoumání jsou však mezi respondenty značné rozdíly. Konkrétně mezi respondenty R3 a R4 (podřízení i nadřízení pracovníci) je rozdíl dokonce tři úrovně na škále hodnocení míry souhlasu – zatímco hodnocení respondentů R3 odpovídá „pouze“ *stavu uspokojivému* (2,49-2,00), hodnocení respondentů R4 je na úrovni *vynikajícího stavu* (4-3,50). U respondentů R3 je překvapivě navíc hodnocení této oblasti rozvoje a vzdělávání nižší u nadřízených pracovníků. Poměrně často se v jejich (nadřízení pracovníci R3) dotaznících objevila odpověď 0 – *ne* a týkala se těchto otázek: setkávání se s pracovníky jednou za rok nad diskusí o jejich kvalifikačním rozvoji, hodnocení pracovních výkonů podřízených pracovníků včetně jeho systematického postupu, možnost benefitu ve formě placeného volna

během zvyšování si kvalifikace a zájem pracovníků v přímé péči zvyšovat si kvalifikaci. Je otázkou, proč jeden respondent odpověděl na všechny otázky v této oblasti *0 – ne*, a to jak u míry souhlasu, tak u míry důležitosti. Z celkového počtu šesti respondentů to tak může velmi ovlivnit konečné hodnocení, i kdyby ostatní respondenti odpovídali kladně nebo jen průměrně. U pracovníků v přímé péči se velmi nízko (často *0 – ne*) hodnocené otázky týkaly rovněž pravidelného hodnocení kvalifikačního rozvoje a pracovního výkonu (včetně systematického postupu) podřízených pracovníků, zvyšování si kvalifikace v oboru, ale také otázky související s vyžadováním zpětné vazby z absolvovaného kurzu či školení od nadřízeného. Tato oblast je však pro respondenta R3 u pracovníků v přímé péči *hodně důležitá (3,49-3,00)* a u vedoucích pracovníků dokonce *zásadně důležitá (4-3,50)*. U respondenta R4 (podřízení i nadřízení) jsou velmi kladné výsledky jak u míry souhlasu (*4-3,50 – vynikající stav*), tak u míry důležitosti (*4-3,50 – zásadně důležité*).

### Oblast odměňování

Tabulka 9: Výsledky pro oblast odměňování

Odměňování	Míra souhlasu						Míra důležitosti				
	R1	R2	R3	R4	R5	Průměrná hodnota	R1	R2	R3	R4	R5
<b>Podřízení</b>	2,70	2,63	2,68	2,97	2,61	2,72	3,38	3,16	3,38	3,56	3,42
<b>Nadřízení</b>	3,53	2,87	1,20	2,72	2,79	2,62	3,49	2,73	2,94	3,53	3,17

Oblast odměňování je dle průměrných hodnot druhou „nejslabší“ oblastí po oblasti týmové spolupráce. Z průměrných hodnot je patrné, že podřízení pracovníci tuto oblast zhodnotili lépe než nadřízení pracovníci, i když rozdíl je velmi malý. Míra souhlasu překročila hodnotu 3,00 pouze v jednom případě (u nadřízených pracovníků R1), rovněž v jednom případě byla hodnota jen 1,20 (u nadřízených pracovníků R3), jinak se výsledky pohybují dle škály na úrovni dobrého stavu (2,99-2,50). Je tak na místě věnovat pár slov tomuto hodnocení nadřízených pracovníků R3. Při bližším zkoumání jednotlivých položek bylo zjištěno, že odpovědi typu *0 – ne* se velmi často objevovaly u těchto otázek: zda pracovníci v přímé péči pobírají mimo základní plat/mzdu i jiné finanční odměny (př. prémie, osobní ohodnocení apod.), zda jsou pracovníci spokojeni s výší platu/mzdy, jestli jsou pro pracovníky motivací i jiné faktory než peníze, jestli mají pracovníci možnost vícero benefitů (stravovací poukazy, sick-days apod.) a zdali pracovníky motivuje systém odměňování v organizaci k vyšší aktivitě. Jen jeden nadřízený pracovník R3 odpověděl,

že pro pracovníky nejsou peníze hlavním motivem a naopak téměř všichni odpověděli, že své pracovníky chválí. U podřízených pracovníků R3 je situace jiná. Stejně jako u předchozí oblasti, tak i tady jeden z pracovníků označil u míry souhlasu všechny odpovědi 0 – *ne*, odpovědi ostatních respondentů byly víceméně kladné. I tady tento jeden respondent nepochybně ovlivnil celkové hodnocení. Na otázku, zdali jsou peníze hlavním motivem, odpověděli tito respondenti různě, ale převažovaly odpovědi typu 4 – *ano* a víceméně se shodli, že se jim dostává chvály od jejich nadřízeného pracovníka. Málo hodnocená byla odpověď týkající se možnosti vícero benefitů. Pro nadřízené pracovníky R3 je tato oblast „jen“ *důležitá* (2,99-2,50), pro podřízené je *hodně důležitá* (3,49-3,00). U respondenta R1 se nadřízení pracovníci vyjadřovali nejméně kladně u otázky, zdali jsou pro pracovníky peníze hlavním motivem. Velmi často se objevila odpověď 2 – *jak kdy* a druhou otázkou, která byla nejméně krát hodnocena 4 – *ano*, byla otázka týkající se motivace podřízených pracovníků systémem odměňování v organizaci. U obou skupin R1 je tato oblast *hodně důležitá* (3,49-3,00). U R1 podřízených pracovníků stojí za zmínku, že všichni z 33 respondentů kromě jednoho označili otázku, zdali jsou pro ně hlavním motivem peníze, odpovědí 4 – *ano*, některé dotazníky zůstaly bez odpovědi. Pokud jde o míru důležitosti, tak pouze pro respondenty R4 (podřízení i nadřízení) je tato oblast *zásadně důležitá* (4-3,50), jinak pro většinu je to oblast *hodně důležitá* (3,49-3,00) a pro dva respondenty (u nadřízených pracovníků R2 a R3) „pouze“ *důležitá* (2,99-2,50).

Níže uvedená tabulka 10 vypovídá o tématech, ve kterých by pracovníci potřebovali lepší péči, aby se cítili v zaměstnání spokojenější. Dotazníky vyplňovaly obě skupiny pracovníků (podřízení i nadřízení pracovníci), proto v prvním sloupci jsou nejvíce opomíjené potřeby pracovníků v přímé péči a ve druhém sloupci nejvíce opomíjené potřeby vedoucích pracovníků. Pro lepší přehlednost jsem zvýraznila tučně ta témata, ve kterých se pracovníci obou skupin shodují.

Tabulka 10: Přehled nejvíce problematických aspektů – kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum	Nejvíce problematické aspekty plynoucí z dotazníků	
	Pracovníci v přímé péči	Vedoucí pracovníci
<b>Pracovní podmínky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>prostor pro sdílení názorů s kolegy, k odpočinku, psychohygieně</b></li> <li>- <b>možnost estetické úpravy pracoviště</b></li> <li>- <b>možnost využívat moderní kompenzační pomůcky</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prostor pro přípravu či ohřátí pokrmu a jeho sněžení</li> <li>- možnost zajištění teplé stravy zaměstnavatelem</li> <li>- <b>prostor pro sdílení názorů s kolegy, k odpočinku, psychohygieně</b></li> <li>- <b>možnost estetické úpravy</b></li> </ul>

		<p><b>pracoviště</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost využívat moderní kompenzační pomůcky</li> </ul>
<b>Pracovní vztahy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zájem vedoucího pracovníka o individuální problémy podřízených</li> <li>- citové povzbuzení od vedoucího pracovníka</li> <li>- možnost pracovníků vyjádřit bez obav odlišný názor</li> <li>- pracoviště bez výskytu násilí</li> <li>- nedirektivnost vedoucího pracovníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zájem vedoucího pracovníka o individuální problémy podřízených</li> <li>- citové povzbuzení od vedoucího pracovníka</li> <li>- možnost pracovníků vyjádřit bez obav odlišný názor</li> <li>- pracoviště bez výskytu násilí</li> <li>- projevení vedoucího pracovníka, že si váží práce podřízených</li> <li>- ohled vedoucích pracovníků na připomínky podřízených</li> </ul>
<b>Týmová spolupráce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobrý tým a důvěra v týmu</li> <li>- tým bez problémového pracovníka</li> <li>- stabilita týmu</li> <li>- nesdělování kritiky vedoucího pracovníka za účasti celého týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobrý tým a důvěra v týmu</li> <li>- tým bez problémového pracovníka</li> <li>- stabilita týmu</li> <li>- nesdělování kritiky vedoucího pracovníka za účasti celého týmu</li> </ul>
<b>Organizační záležitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seznámení podřízených pracovníků s organizační strukturou</li> <li>- funkční komunikační toky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seznámení podřízených pracovníků s organizační strukturou</li> <li>- funkční komunikační toky</li> <li>- informování pracovníků o plánovaných poradách včetně obsahu s předstihem</li> </ul>
<b>Rozvoj a vzdělání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- setkání nad kvalifikačním rozvojem pracovníků alespoň jedenkrát za rok</li> <li>- hodnocení pracovních výkonů alespoň jednou za rok</li> <li>- zájem pracovníků zvyšovat si kvalifikaci</li> <li>- poskytování zpětné vazby z kurzu vedoucím pracovníkům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- setkání nad kvalifikačním rozvojem pracovníků alespoň jedenkrát za rok</li> <li>- hodnocení pracovních výkonů alespoň jednou za rok</li> <li>- zájem pracovníků zvyšovat si kvalifikaci</li> <li>- benefit ve formě placeného volna během zvyšování si kvalifikace</li> </ul>
<b>Odměňování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost vícero benefitů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost vícero benefitů</li> <li>- spokojenost pracovníků s výší platu/mzdy</li> <li>- jiné faktory než peníze jako motivace</li> <li>- systém odměňování v organizaci jako motivace k vyšší aktivitě pracovníků</li> <li>- peníze ne jako hlavní motiv</li> <li>- pobírání finančních odměn mimo základní plat/mzdu</li> </ul>



## 8 ASPEKTY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMNÉHO PROCESU

### 8.1 Volba respondentů a způsob sběru dat

Na základě poskytnutí kontaktů na sociální pracovníky vedoucími pracovníky, jsem sociální pracovníky telefonicky zkontaktovala. Sdělila jsem jim podstatné informace týkající se rozhovoru a výzkumu v návaznosti na dotazníkové šetření. Dva sociální pracovníci ze dvou sociálních služeb souhlasili s poskytnutím hloubkového rozhovoru. Ostatní rozhovor odmítli, většina zejména z časových důvodů a zbývající důvod nevedli. S těmito dvěma sociálními pracovníky jsme si dohodli termín poskytnutí rozhovoru a místo setkání.

Před samotnými rozhovory jsem si stanovila několik stěžejních okruhů, na které se zaměřím během rozhovorů:

1. Pracovní podmínky: **prostor pro psychohygienu, k odpočinku či sdílení názorů s kolegy a využívání moderních kompenzačních pomůcek.**
2. Pracovní vztahy: **zájem nadřízeného pracovníka o problémy a pocity podřízených pracovníků, jeho citová podpora, způsob řízení (direktivnost/nedirektivnost), možnost projevení odlišného názoru a také výskyt násilí na pracovišti.**
3. Týmová spolupráce: **důvěra v týmu, jeho stabilita, problémový pracovník působící negativně na ostatní a také způsob sdělování kritiky nadřízeným pracovníkem.**
4. Organizační záležitosti: **znalost organizační struktury, fungování komunikačních toků v organizaci a včasné informování pracovníků o poradách týmu.**
5. Rozvoj a vzdělávání: **pravidelné systematické hodnocení pracovního výkonu podřízených pracovníků a zvyšování si kvalifikace.**
6. Odměňování: **peníze jako hlavní motiv a benefity.**

Před samotným rozhovorem jsme si ujasnili podmínky rozhovoru. Jako záznamovou pomůcku jsem chtěla použít diktafon, se kterým ale sociální pracovníci nesouhlasili. Musela jsem si tedy vystačit s malým počítačem (do kterého jsem si v průběhu rozhovoru dělala poznámky, které vplynuly právě z přímého pozorování), tužkou a papírem. Snažila jsem se být rovnocenným partnerem, což je v kvalitativním výzkumu velmi důležité (Disman, 2011, s. 300). Oba sociální pracovníci si vyhradili čas pouze pro mě, za což jsem jim upřímně

poděkovala. Před zahájením rozhovorů jsem každého z nich požádala o poskytnutí některých sociodemografických údajů.

Respondenti pro tento výzkum budou dva sociální pracovníci ze dvou mnou zkoumaných sociálních služeb. Respondent R6 i respondent R7 jsou ženy a pracují na pozici sociální pracovník v konkrétních Domovech pro seniory. Jiné sociodemografické údaje jsem nevolila s ohledem na anonymitu respondentů. První rozhovor probíhal s respondentem R6. Rozhovor se odehrával v kanceláři sociálního pracovníka a probíhal mezi čtyřma očima. Druhý rozhovor s respondentem R7 probíhal rovněž mezi čtyřma v konzultační místnosti, která by měla poskytnout nerušený prostor. Oba sociální pracovníci byli velmi milí, vstřícní, snažili se vytvořit příjemné prostředí. Během rozhovorů jsem se snažila držet se připravených okruhů, abych se nezapomněla na vše zeptat, i když jsem počítala s tím, že se někdy hovor ubere jiným směrem. Připravené okruhy pro mě znamenaly jistotu návratu k hlavním tématům. Několikrát se stalo, že jsem požádala pracovníky o chvíli strpení, než si data do počítače zapíši či o zopakování jejich slov, což však nijak negativně průběh rozhovoru neovlivnilo. Závěrem jsem oběma upřímně poděkovala.

## 8.2 Popis získaných dat

Obecně s oblastí pracovních podmínek byli sociální pracovníci víceméně spokojení. Oba respondenti uvedli, že mají vlastní kancelář, kterou si mohou nějakými drobnostmi vyzdobit a mají tak prostor pro psychohygienu, nebo také pro ničím nerušený rozhovor s kolegy. Respondent R6 odpověď upřesnil: *„My sociální pracovnice jsme na tom dobře, máme vlastní kancelář, kde se můžeme prakticky nerušeně najít, vyřídit si osobní telefonát a tak. Schůzky si taky domlouváme na jednotlivé časy, můžu si tak nějak ten čas uspořádat, ale já si myslím, že pracovníci v sociálních službách jsou spokojeni daleko méně.“* Zeptala jsem se, v čem konkrétně nejsou pracovníci v sociálních službách spokojeni. R6 pokračovala: *„...to víte, oni toho prostoru pro sebe moc nemají. Mají se kde najít, mají si kde soukromě zatelefonovat, prohodit nějaké slovo s kolegy, pokud řeší např. nějakého klienta, na chvíli si odpočinout, ale všechno se to děje ve společných prostorách všech pracovníků v sociálních službách. Je jasné, že nemůže mít každý pracovník vlastní kancelář, je jich hodně, ale nemají prakticky to soukromí, které mám například já tady. Chápu, jsou na jiné pozici, ale i tak si myslím, že to některým vadí. Pokud chtějí soukromí, musí si to místo někde vyhledat. Víte, pracovníci v sociálních službách v očích některých lidí jsou jen obyčejní pracovníci, kteří jsou tady jen a jen pro ty klienty,“* řekla a lehce pokrčila rameny. Dotazuji se, zdali těmi

„některými lidmi“ myslí nadřízené pracovníky. „*No, taky, ale spíš jsem to myslela obecně.*“ Vracím se zpět k pracovním podmínkám a ptám se R6, jestli pracovníci v přímé péči projeví nějakým způsobem svou nespokojenost. R6 sdělila, že spíš se jedná o jednotlivce, kteří se občas ozvou „...*jednou za čas proběhne na toto téma diskuse, ale pak se na to zapomene, nic se neděje do doby, než se zase nějaký pracovník ozve. Mám pocit, že takto je to pořád dokola. Nemohu ale říci, že by se zrovna toto téma řešilo nějak často, jsou tu jiná, která se řeší mnohem častěji, jako třeba zástupy v práci, vybírání dovolené, vztahy obecně a taky samozřejmě náročnost práce s klienty.*“ Respondent R7 na toto téma sdělil, že pracovníci v přímé péči vyjma sociálních pracovníků mají samozřejmě také svůj prostor pro sněžení pokrmu či k odpočinku. „*A každý pracovník má svoji skříňku, kde má osobní věci. Myslím si, že po této stránce jsou spokojení. V kuchyňce si můžou ohřát jídlo, je tam stůl, židle. Samozřejmě ty prostory mají společné, ale i tak si myslím, že se snaží udržovat si pěkné prostředí kolem sebe.*“ Dotazuji se na zájem nadřízeného pracovníka o pracovní prostředí podřízených pracovníků. Po chvíli váhání odpověděla. „...*no, já tu nejsem nějak dlouho, ale nevím o tom, že by se vedoucí zrovna o tyto věci zajímala...*“, zamyslela se znovu a pokračovala, „*ale myslím si, že kdyby se některý pracovník ozval, tak by ho vedoucí vyslechla. Jestli by ho jenom vyslechla, nebo by se pokusila najít řešení, to opravdu nevím.*“ dodala s úsměvem kroutíc hlavou. Potom řekla, že se s pracovníky baví víceméně o klientech, takže vlastně ani úplně neví, zdali jsou spokojení či nikoliv, takové věci dle jejích slov řeší pracovníci v sociálních službách hlavně mezi sebou. Respondent R7 v souvislosti s používáním moderních kompenzačních pomůcek sdělil: „*vím, že by pracovníci chtěli některé pomůcky nové, ty stávající jsou už staré a opotřebované, ale konkrétně nevím. My jsme tady rozdělení trochu tak na dvě skupiny, my sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách nebo zdravotní personál, takže o těchto věcech se oni baví prakticky jenom mezi sebou.*“ Respondentka dodala, že chápe požadavky pracovníků, protože jde o práci náročnou a ještě zmínila, že si myslí, že je to hlavně o financích. Respondentka R6 na toto téma sdělila, že je pravda, že pracovníci by přivítali modernější kompenzační pomůcky a myslí si, že někteří nadřízení pracovníci stojí za těmito pracovníky, ale „...*také jsou tací, kteří říkají, že kompenzační pomůcky jsou ještě dobré, není zapotřebí pořizovat nové...já nevím, mám pocit, že někteří nadřízení pracovníci mají malé pochopení pro tyto věci. Samozřejmě někdo mluví o tom, že na to nejsou peníze. No, to taky nevím, ale myslím si, že to není ten hlavní důvod, ale víc vám k tomu asi nepovím, to už je potom otázka nějakých vztahů,*“ pokrčila rameny R6.

Další okruh otázek se týkal pracovních vztahů. Respondentka R6 obecně na téma pracovních vztahů odpověděla s úsměvem velmi stručně: „*Ty vztahy, to je vždycky trochu problém.*“ Dotazuji se, jak to myslí a další moje otázka se týká zájmu nadřízeného pracovníka o individuální pocity či problémy pracovníků v přímé péči. R6 sdělila, že si myslí, že pracovní vztahy jsou problémem na každém pracovišti, jen někdy jsou problémy menší, jindy větší. „*No, vedoucí se sám vlastně nijak nezajímá o pocity či problémy pracovníků. A pokud vím, ani sami pracovníci se vedoucímu nesvěřují. Pokud má někdo z nás nějaký problém, pak to řeší zase jenom s kolegy. Vedoucí chce hlavně výsledky, výkony, jako většina vedoucích,*“ řekla respondentka téměř přesvědčeně. Dotazuji se proto na její názor na tuto věc. „*Myslím, že všichni vedoucí chtějí výsledky na prvním místě a jen někteří se zajímají o individuální problémy podřízených pracovníků, ale těch je málo, musí jít o člověka přátelského, chápavého a hlavně lidského.*“ Dále uvedla, že podle jejího názoru je to v pořádku, že se vedoucí zajímá zejména o výsledky, ale také dodává, že by bylo dobré, kdyby se trochu zajímal o podřízené pracovníky jako o lidi, kteří mají svoje problémy. Respondentka R7 sdělila podobnou myšlenku jako R6: „*Na každém pracovišti se vždycky řeší vztahy a vždycky se najde někdo problémový. Nevím, ještě jsem nezažila práci, kde by čas od času nevyšel na povrch nějaký vztahový problém.*“ Dotazuji se dále na vztah nadřízený versus podřízený a zájem nadřízeného o problémy podřízených. R7 po chvíli váhání řekla, že si myslí, že nefunkční vztahy na pracovišti jsou dány neakceptováním druhého člověka a špatnou komunikací. „*Lidé spolu moc neumí mluvit. Obecně málo naslouchají a moc mluví a to se týká hlavně těch vedoucích. Vedoucí z pozice moci rádi poroučí a přikazují. Ale zase, jen někteří.*“ Dále řekla, že zatím ale nezpozorovala, že by u nich na pracovišti byly velké vztahové problémy. „*Asi tak jako všude,*“ dodala. K zájmu nadřízeného uvedla, že si myslí, že se moc nezajímá o problémy podřízených pracovníků, ale podle ní také proto, že na to jednoduše nemá čas. „*To ale asi není omluvenka. Zažila jsem zatím pouze jednoho nadřízeného, který měl pro tyto věci pochopení a našel si čas, aby promlouval s podřízenými i o jejich osobních problémech, pokud samozřejmě chtěli. Takže když to dovede jeden, měl by to umět asi i ten druhý.*“ Pokračovala sdělením, že pracovníci se nad těmito věcmi asi moc nepozastavují. Přijímají jako skutečnost, že se vedoucí pracovník prakticky o jejich individuální problémy příliš nezajímá. Ptám se, zdali si myslí, že takový názor má vícero pracovníků. Řekla, že si je jistá, že ano a dodala, že občas někdo z pracovníků v sociálních službách za ní přijde „*vypovídat se*“ a prakticky očekává jen naslouchání a pochopení. „*Ale nevím, jestli by tuto roli měl zastávat vedoucí pracovník. Asi částečně ano.*“ Zdali dokáže nadřízený pracovník své podřízené povzbudit, odpověděla R6 rozvážně „*jak kdy*“. Požadují upřesnění. „*No, asi dovede povzbudit a pochválit, ale řekne to jenom na poradách a tak nějak*

obecně. *Mně to připadá, že to říká jen proto, že nějaká podpora být musí, takže ji řekne na poradě a má splněno.*“ Pokračovala a řekla, že pracovníci ale potřebují podporu i jindy, mimo plánované porady, což se prakticky neděje. K tomuto tématu ještě dodala, že je tedy nutné, aby se pracovníci podporovali vzájemně, a to se často děje. Odpověď respondentky R7 byla rovněž ve stejném duchu jako odpověď R6. Řekla, že *„se to občas stane.*“ Dále uvedla, že jde skutečně o náročnou práci a myslí si, že pracovníci by si zasloužili častější podporu a povzbuzení ze strany nadřízeného pracovníka. *„Jako kdyby se považovalo za samozřejmé, že pracovník odvádí dobré výsledky. Upozorňuje se většinou na to, co se nepovede, však to asi taky znáte,*“ řekla mírně rozhořčeně. Pokračovala *„...ale nemyslím si, že by to vedoucí dělala schválně. Jí prostě jenom nedojde, že to pracovníci potřebují. Nenapadne ji to, možná sama potřebuje chválit za práci a také se jí podpory nedostává, já nevím, asi je to blbost, to co jsem řekla.*“ Odpovědi na otázku direktivnosti/nedirektivnosti byly krátké a jasné. Obě respondentky se shodly, že jejich vedoucí pracovník je spíše direktivní. R6 řekla, že jsou chvíle, kdy není direktivní a snaží se řešit věci společně s pracovníky, ale jednoznačně převažuje direktivnost. *„Vůbec ale nedovedu odhadnout situace, ve kterých převažá nedirektivnost. Někdy jde o závažné věci, jindy o méně závažné.*“ Obě se shodly, že v sociálních službách by měl být spíše nedirektivní pracovník, ale mají pochopení pro situace, kdy je direktivnost zapotřebí. Na otázku možnosti projevení odlišného názoru řekla R6: *„Ale to víte, že můžeme říci vlastní názor, i když je odlišný. Já ale vždy zvažuji, zdali se to nějak přímo dotýká vedoucí nebo ne. Pokud nedotýká, pak není problém. Nechci riskovat, že bych se mohla dostat do opozice s vedoucí. Ale i tak musím vždycky přemýšlet, jak to říci, aby se to náhodou vedoucího nedotklo. To jsou holt moje dosavadní zkušenosti z praxe – mít vedoucího tzv. na své straně, pak jdou věci snáze. Vedoucí není taková, že bych jí mohla cokoli říci.*“ R7 na toto téma sdělila, že se snaží říci svůj vlastní názor, i když je odlišný. *„Já mám trochu smůlu, jsem přímá a často jedním spontánně. Nemám moc ráda takové to chození kolem horké kaše. Častokrát jsem na to doplatila, ale to jen proto, že vedoucí se nelíbily moje názory. Já nemám problém říci vlastní názor. Říkám i za cenu, že se někomu nemusí líbit.*“ Dále řekla, že u nich v týmu je ale spousta pracovníků, kteří se drží myšlenky *„raději nebudu nic neříkat“*. *„Víte, chodím do práce sice hlavně pro peníze, ale nebát se říci vlastní názor, je pro mě zatím víc,*“ dodala ještě R7. Poslední otázka v oblasti pracovních vztahů se týkala výskytu násilí na pracovišti, ať je jakéhokoliv druhu. Respondentka R7 znovu zopakovala, že je v tomto zaměstnání krátce, ale i tak si myslí, že se u nich na pracovišti nevyskytuje prakticky žádné násilí. Znovu se R7 zamyslela a pak dodala *„...párkrát jsem zaslechla, že vedoucí ne příliš pěkně nadává některému pracovníkovi, ale o co šlo, nevím, asi na něco zapomněl, což se samozřejmě může stát. Pokud jde tedy o nějaké*

*nadávky, možná i urážky, tak to se skutečně děje. Doufám, že nic horšího,*“ dodala s úsměvem a obavou v očích zároveň. Ještě podotkla, že ona sama zatím takovou žádnou negativní zkušenost z tohoto zaměstnání nemá. Respondentka R6 bez váhání a skoro utrápeně řekla, že vedoucí dost často uráží konkrétní dva pracovníky. *„Ti tu pracují už strašně dlouho a vůbec si takové jednání nezaslouží. Jde třeba o to, že kolega dostane úkol, který mu vedoucí sice nějak vysvětlí, ale pro něj asi ne dostatečně a on jej udělá tak, jak si myslel, že je to v pořádku. Vedoucí potom zuří, protože on ho udělal jinak, než ona si představovala. Ona ví, že některé věci mu musí vysvětlovat lépe než ostatním, ale stejně to nedělá. Hlavně nechce zpětnou vazbu. Zadá úkol a doufá, že pracovník ho pochopil. Jemu je také možná nepříjemné přiznávat, že zadání úkolu nepochopil, ale to nevím.*“ Dále řekla, že i druhá pracovnice je vlastně pracovitá a ochotná, a proto ji vedoucí možná trochu zneužívá. Otevřeně dodala, že si myslí, že si na ní *„...hojí své ego“*. R6 tak přiznává výskyt zesměšňování, ponižování a urážení. Dotazují se, zdali s touto skutečností někdo něco dělá, není to přece v pořádku. *„Hm, asi ne. Kdo? Ředitel to asi ani neví a oni si sami taky nestěžují.*“ Poté, co se napila čaje, ještě dodala, že jí osobně to vadí, nemá ráda takový způsob chování, ale nepřipadá si kompetentní vysvětlovat její nadřízené, že toto by si dovolovat neměla.

Pokud jde o týmovou spolupráci, konkrétně o to, zdali jsou dobrý tým a důvěřují si, tak respondentka R6 sdělila, že si myslí, že spíše nejsou dobrý tým. *„Je strašně těžké, aby všichni pracovníci táhli za jeden provaz. Někteří si dělají věci stále po svém, ač v dobré víře, že pomáhají klientům, ale zároveň tak porušují pravidla.*“ Dále uvedla, že dle jejího názoru je přístupný rozdíl dán také tím, jestli pracovníci chodí čistě jen do práce pro peníze, nebo práci berou jako poslání a v první řadě vidí samotnou pomoc klientům. *„Paradoxně si myslím, že ti, kteří chodí „jen“ do práce, spíše nemají problém s dodržováním pravidel. Je jim jedno, jestli je to prospěšné pro pracovníky, klienty, nebo pro nikoho. Mají jasně daná pravidla a víc nad tím nepřemýšlí, jednoduše je dodržují, nehledě na prosby klientů, které právě vedou k porušování pravidel. Tím chci jen říci, že ta druhá skupina má sice větší soucit s klienty, ale také daleko spíše poruší některé z pravidel.*“ Dále R6 uvedla, že s tím souvisí i důvěra. Sdělila, že někteří pracovníci si důvěřují, ale jsou mezi nimi i tací, kterým je důvěra cizí. *„Ale jedná-li se o celkový tým, pak mezi námi důvěra spíše nevládne. Jsme velké zařízení, je tu spousta pracovníků, spousta individualit...“* odmlčela se a pak dodala *„...myslím si, že dobrý tým a důvěra v týmu může být jen tam, kde je počet pracovníků daleko menší. Ve velkém týmu je větší pravděpodobnost různých intrik a tak.*“ K tomuto tématu ještě R6 namítla, že problémových pracovníků je v týmu bohužel více. *„Já si myslím, že vedoucí to ví, ale to víte, asi není jednoduché sehnat další pracovníky. Máme výběrové řízení na pracovníka*

v sociálních službách už poměrně dlouho a vím, že vedoucí zatím nikoho nevybrala, říká, že zájemců o práci je velmi málo.“ Respondentka R7 sdělila, že jsou víceméně dobrý tým. Znovu mluvila o rozdělení na sociální pracovníky a ty ostatní, což jsou pracovníci v sociálních službách a zdravotní personál. „My sociální pracovníci máme dobrý vztah, průběžně spolu probíráme klienty, nebo když je nějaký problém, pomáháme si. U ostatních pracovníků je to horší. Často na supervizi řešíme situace, které vyplývají právě z nedůvěry v týmu, z toho, že jsou v týmu problémy.“ Také jako R6 potvrdila i R7, že problémových pracovníků je v týmu více. „Jsou to dobří pracovníci, ale mají zajetý nějaký věci, hlavně ti starší. Já nevím, jestli je to tím, že mají pro ty klienty větší pochopení, nebo jde jednoduše o to, že je to tzv. stará škola...nevím.“ Doptávám se, čeho se dotýká jejich problémovost. „Někdy se stává, že nerespektují např. to, komu a co mohou říci a co ne. Navíc, často s třetí stranou komunikujeme my sociální pracovnice, ale i tak někteří pracovníci mají pořád tendence mluvit do věcí, které se jich netýkají. Na klienty to nemá nějaký negativní vliv, ale dělá to nepořádek v týmu.“ Ani jedna z respondentek nepotvrdila, že jsou z jejich pohledu stabilní tým. Respondentka R7 k tomu řekla, že je taky otázka, co znamená být stabilní tým. „Já osobně bych považovala za stabilní tým takový tým, který se v průběhu zhruba pěti let nemění. Tady jsem zatím krátce na to, abych to já osobně nějak vyhodnotila, ale podle toho, co říkají kolegové, tak pořád někdo odchází a někdo přichází.“ Dodala, že její dosavadní zkušenost je taková, že často pracovníci v sociálních službách odchází po cca třech letech praxe do jiného zaměstnání. „I já jsem nastoupila poměrně nedávno a v předchozím zaměstnání taky v sociálních službách jsem pracovala zhruba čtyři roky,“ odmlčela se, zasmála a zeptala se mě, že teď mě bude asi zajímat, proč odešla z předchozího zaměstnání. Namítla jsem, že budu ráda, pokud mi to sdělí, ale nenaléhám. „Je to o tom, že člověk jde za lepším. Ví, že všude je něco, takže pak je jedno, kde člověk pracuje, jestli je to tento domov pro seniory nebo jiný, ale pro mě jsou důležité také jiné věci, jako např. flexibilní pracovní doba, organizování si vlastního času, svoje kancelář, dále také benefity, jako možnost studijního volna, ale také peníze. V tomhle všem tady nabízeli lepší podmínky oproti mému bývalému zaměstnání.“ Respondentka R6 uvedla příklad. „No, tuším, že za poslední rok odešli tak tři pracovníci a noví nastoupili. Ale zase to samozřejmě souvisí s tím, že jsme velký domov, takže i pravděpodobnost výměny zaměstnanců bude zřejmě větší, což také je. Takže v organizaci, která má deset zaměstnanců, bude zřejmě tým stabilnější než u organizace, která má zaměstnanců třeba třicet.“ Dále řekla, že si ale i přesto myslí, že nejsou stabilní tým. Dodala, že není rok bez odchodu či nástupu nějakého pracovníka. Moje další otázka směřovala k tomu, zdali vedoucí pracovník sděluje kritiku jakémukoliv pracovníkovi před celým týmem. Respondentka R6 se zamyslela a odpověděla jednoduše „ano, taky.“ Poté

vysvětlila, že vedoucí nerozlišuje, zdali sděluje kritiku před celým týmem nebo ne. Kritizuje tehdy, když se aktuálně něco stane, a pokud je zrovna v plánu např. porada týmu, pak kritiku sdělí tam. Na obhajobu vedoucí ale vzápětí dodá, že z jejího pohledu se mnohdy jedná o oprávněnou kritiku, ale uznává, že porada není vhodným místem na kritiku pracovníka. Respondentka R7 řekla, že se s velkou kritikou pracovníka před celým týmem zatím nesetkala. *„No, nějaké výtky směrem k pracovníkům v přímé péči na poradě zazněly již několikrát, ale spíše to byla kritika kolektivní, neuvědomuji si, že by zaznělo jedno jméno. Ale z té kolektivní si nikdo moc nedělá velkou hlavu.“*

Organizační záležitosti hodnotily respondentky různě. Respondentka R6 sdělila, že oni, podřízení pracovníci, dostávají velmi nejasné informace o změnách, které se týkají vedoucích pracovníků. *„Ve vedení se pořád něco řeší, spousta věcí stále nefunguje, ale na poradách je nám vždycky řečeno jen něco a to ještě velmi nejasně. Když se zeptám vedoucí, jak se věci mají, tak mi řekne, že sama taky neví, že hodně věcí si řeší jen jakési „úzké vedení“, tak já nevím, v čem je problém,“* řekne respondentka téměř rozzlobeně. Dotazují se v rámci tohoto tématu na fungování oboustranných komunikačních toků. Dodala, že velký problém vidí právě v předávání informací ze strany vedoucích pracovníků pracovníkům podřízeným. *„Myslím si, že ani nepovažují za nutné nám říkat věci přesně tak, jak jsou. My se potom jen domníváme, jak by to asi mohlo být a to vyvolává jen další otázky a pochybnosti.“* Dále mluvila o „úzkém vedení“ jako o samostatné jednotce, která velmi špatně spolupracuje s podřízenými a jejíž komunikace s pracovníky v přímé péči je zoufalá. *„Skoro jako bychom je vůbec nezajímali.“* I respondentka R7 sdělila, že komunikační toky v organizaci jsou špatné. *„Víte, my se snažíme mluvit o všem, na provozních poradách i na poradách o klientech, ať už jde o žádosti, např. třeba pořízení nové kompenzační pomůcky nebo jen fasování různých zdravotnických potřeb, nebo o různé podněty ze strany podřízených pracovníků, jako např. úprava společenské místnosti pro klienty nebo vybavení kuchyňky pro pracovníky až po sdělování informací o klientech. Vedoucí nám např. řekne, že budou organizační změny u vedoucích pracovníků, ale neřekne nám k tomu nic víc, a pokud ano, tak jde o nejasné sdělení.“* Dotazují se, zdali se mohou doptat, pokud něčemu nerozumí. *„Ale můžeme, jenomže se zeptáte jednou a vedoucí z vás udělá ....., takže příště si raději rozmyslíte, jestli se na něco zeptáte,“* řekla R7 a mávnutím ruky se odmlčela. Poté jen kroutila hlavou se slovy *„...je to špatné.“* Na její výzvu mluvila také o plánovaných poradách. Sdělila, že ví dopředu, kdy bude další porada, protože probíhá pravidelně jednou za dva týdny, ale žádné jiné informace týkající se třeba obsahu porady nemají. K tomu ještě dodává, že jí to vlastně nijak nevádí, protože prakticky si na poradu nepřipravují nic, kromě informací



o klientech. R7 uvedla, že také dopředu vědí, kdy bude další porada týmu. *„Poradu míváme jednou za měsíc a datum další porady nám vedoucí sdělí vždy na konci té stávající. Klientskou poradu míváme většinou dvakrát za měsíc, ale to taky víme s předstihem, kdy se bude konat.“* Dotazují se na obsah porady. Uvádí, že klientská porada je čistě o klientech, takže klíčoví pracovníci shrnou důležité informace o klientovi, případně řeknou, s čím si neví rady a ta provozní porada je v kompetenci vedoucí. *„Většinou řešíme dovolené, absolvování kurzů, směny a tak, pak nám vedoucí poví, kdy je např. další supervize, předá informace o dokumentaci, změnách v organizaci, novinkách v předpisech a tak.“* Další otázka se týkala seznámení s organizační strukturou, tzv. pavoukem. R6 řekla, že už si ani nepamatuje, zdali ji s touto strukturou někdo seznamoval. Zná ji, může si ji vyhledat v předpisech, *„...už fakt ale nevím, zdali mě s ní někdo seznámil,“* přiznala otevřeně krčíc rameny. R7 sdělila, že vedoucí ji s tzv. pavoukem neseznámila. *„Měla jsem si prostudovat předpisy, kde je organizační struktura popsána, ale rozhodně mě s ní při nástupu nikdo neseznamoval.“* Přiznala, že teď už ji zná, ale dlouho po nástupu nevěděla, kdo je kdo a na koho se v různých situacích obracet. Dodává: *„I teď mám ale někdy pochybnosti, protože např. pokladnu tady mají na starosti dvě a já se vždycky ptám, za kým jít. Někdy za jednou, jindy za druhou. Třeba časem pochopím, jestli je v tom nějaký smysl,“* řekla s úsměvem a jistou ironií v hlase respondentka R7.

Další oblastí, které se týkal rozhovor, byla oblast rozvoje a vzdělávání pracovníků. První moje otázka směřovala k tomu, zdali u nich v organizaci probíhá pravidelné hodnocení rozvoje a dalšího vzdělávání pracovníků a současně hodnocení pracovního výkonu. Respondentka R6 sdělila, že pravidelně jedenkrát za rok mívají s vedoucím pracovníkem sezení, kde probírají právě tyto záležitosti. *„Jednak hodnotíme uplynulé období, co se mi povedlo, co se nepovedlo, ale také diskutujeme o plánu na další rok. Ten plán se týká hlavně vzdělávání, kurzů, školení a stáží. Já řeknu svůj názor, plán na letošní povinné vzdělávání a také vedoucí řekne, co by mi doporučila. Dále hodnotíme můj pracovní výkon. I tady se každá vyjádříme,“* popsala R6. Dále uvedla, že s tímto plánem už ale více npracuje. Vedoucí to sepíše do formuláře, pracovník podepíše a další rok formulář nevidí, takže za měsíc už např. neví, které vzdělávání si do formuláře uvedl. *„Ale stejně je to jedno, protože začátkem roku, když bych chtěla jít na nějaký akreditovaný kurz, tak ještě nemůžu, protože mě vedoucí řekne, že ještě nejsou peníze, přes léto absolvujeme vzdělávání spíše minimálně, protože čerpáme dovolené, je nás v práci málo, a pak si musíme rychle vybrat nějaký kurz, abychom vyčerpali peníze, které máme na vzdělávání. Bohužel se to takto opakuje každý rok. Takže je prakticky potom jedno, jaký kurz si napíše do ročního plánu,“* odpověděla R6 rezignovaně. Dále sdělila, že za ty roky už absolvovala nespočetně kurzů, které se opakují stále dokola.

Těch nových se neobjevuje příliš mnoho. Respondentka R7 řekla, že krátce po nástupu vytvářela s vedoucím pracovníkem tzv. plán osobního rozvoje. *„Vedoucí se mě ptala, ve kterých oblastech jsem si nejistá a které kurzy bych teda chtěla absolvovat. Pak jsme se bavily o možnosti dalšího vzdělávání jako je vysoká škola a také jsme mluvily o tom, jak by měla vypadat naše spolupráce, co si představuji a co očekávám.“* R7 ještě hovořila o tom, že největším přínosem jsou pro ni stáže v jiných zařízeních, kdy jde o výměnu zkušeností a často předání velmi užitečných informací. *„Víte, pro pracovníka, který je v sociálních službách několik let, je velmi těžké vybírat z kurzů, které jsou stále stejné. U těch pracovníků v přímé péči je ta nabídka kurzů pestřejší než pro nás sociální pracovníky.“* Ještě dodala, že neví, jak často toto hodnocení bude probíhat, ale je pravděpodobné, že jednou nebo dvakrát za rok. Dále jsme s respondentkami diskutovaly o jejich zájmu zvyšovat si kvalifikaci. Respondentka R6 sdělila, že zvažuje, že si započne vysokoškolské studium, ale v současné době navštěvuje pouze povinné vzdělávání ze zákona. Se smíchem uvedla, že o tom mluví asi tři roky a pořád se k tomu nemůže dostat. *„Asi proto, že mi vyšší škola zatím stačí. Pokud bych musela na vysokou, tak bych asi šla, zatím to ale stále jen odkládám, nic mě nenutí. To co vím, mně stačí k práci. Takže zájem by byl, ale možná chybí motivace, nebo se mi do toho prostě jen nechce,“* řekla upřímně R6. Dále uvedla, že ani nechce věnovat svůj čas učení se do školy. *„Já se ráda po práci věnuji sama sobě a zatím si asi nedovedu představit, že bych se po večerech učila a já sama bych šla tzv. stranou. Ale jednou...to nevyklučuji,“* podotkla R6 opět s úsměvem. Respondentka R7 na tuto otázku sdělila, že jí zatím stačí kvalifikace, jakou má. *„Určitě mě už několikrát napadlo, že bych šla na magisterské studium, ale problém je v tom, že nevím, jestli i do budoucna chci zůstat v sociálních službách nebo ne. Pokud ne, pak by mi magistr na nic nebyl.“* Dotazuji se respondentky, co ji vede k myšlence opustit sociální služby. Odpověděla, že by chtěla pracovat s dětmi, a i když ví, že s dětmi může pracovat i v sociálních službách, tak by chtěla, aby její zaměření bylo spíše pedagogického směru. *„Možná učitelka prvního stupně, nebo třeba i vychovatelka v družině, něco takového. Ale rozhodnuta ještě nejsem. Je tam spousta faktorů, které zvažuji. Hlavně to přímé působení na děti, ale určitě má vliv třeba i to, že ve školství vnímám větší jistotu, možná víc peněz...“* dodala nejistě skoro s dotazem na mě. Poté se zasmála a dodala *„...ne možná, ale určitě víc peněz“*. Pak ještě krátce a racionálně mluvila o tom, že to skutečně není jen o penězích, ale jednoduše k nim musí přihlížet, aby se uživila, zaplatila byt a vše, co k tomu patří.

Plynule přecházíme s respondentkou R7 k oblasti odměňování. Stěžejním tématem této oblasti jsou peníze jako hlavní motiv. R7 sdělila: *„Na tuto otázku se mi odpovídá skutečně těžko. Ráda bych řekla, že ne, ale mám obavu, že hlavním motivem jsou. Peníze jsou*

*prostě v životě velmi důležité.*“ Dále povídala o tom, že finanční odměna ve stávajícím zaměstnání není až tak špatná, ale upřesnila, že bydlí s přítelem, takže nemusí hradit veškeré náklady sama, v opačném případě by zřejmě odešla do jiného zaměstnání, kde by nabízeli víc peněz. *„Jak už jsem řekla, vlastně ani nevím, jestli chci nadále v sociálních službách zůstat.“* Dodala, že nebere práci jako poslání, ale jako normální zaměstnání a chce adekvátní mzdu. Respondentka R6 otevřeně přiznala, že peníze jsou pro ni hlavním motivem. *„Vy snad nechodíte do práce pro peníze?“* Dotázala se mě s úsměvem a podivem. Nečekala na moji odpověď a pokračovala. *„Já si myslím, že ten, kdo říká, že nechodí do práce kvůli penězům, tak trochu lže. Kdybych nepotřebovala peníze, tak bych do práce jistě nechodila a dělala bych jen to, co mě baví. A klidně bych mohla zůstat v oboru, mohla bych pracovat např. jako dobrovolník. Já tak trochu rozdělují poskytovat pomoc a vydělávat peníze. Když vydělávám peníze a zároveň poskytuji někomu pomoc, je to ta nejlepší varianta. Poskytovat pomoc bych mohla kdykoliv komukoliv, k tomu bych nepotřebovala žádnou organizaci, ale potřebuji peníze, proto chodím pravidelně do práce.“* Poté R6 dodala, že neví, jestli to vysvětluje srozumitelně a znovu řekla, že peníze jsou pro ni hlavním motivem, proto do práce chodí. Zmínila i skutečnost, že v žádném případě nechce být závislá na partnerovi, respektive na jeho financích, chce být nezávislá, a proto chodí do práce. To, že při tom vykonává záslužnou činnost, ji samozřejmě těší. Také uvedla, že jakmile jí stávající mzda přestane stačit, bude se ohlížet po jiném zaměstnání, kde dostane víc peněz. Obě respondentky potvrdily, že benefity jsou pro ně rovněž důležitým faktorem. R6 sdělila, že v organizaci mají jisté benefity, jako sick-days nebo pět týdnů dovolené, také odměny, ale zároveň poukázala na jejich nedostatečnost. *„Tyto benefity, které máme, nabízí kde kdo, já osobně si myslím, že se to ani nedá považovat za benefity, ale spíše za jakýsi standard. Víte, nedávno jsem viděla inzerát na sociálního pracovníka a nabízeli kromě jiného dvě hodiny týdně na pohyb a relaxaci v rámci pracovní doby. Člověk spoustu času prosedí u počítače a procvičení by určitě neškodilo. My tady máme ty klasické benefity, na které už mnozí v dnešní době ani neslyší.“* Dodala, že si myslí, že zaměstnavatelé by si měli více vážit svých pracovníků a dopřát jim větší množství benefitů. Respondentka R7 potvrdila nepřímou totéž. *„Benefity tady jsou, takové ty klasické jako odměny, příspěvek na stravu, potom pár dní zdravotního volna, pět týdnů dovolené a tak.“* R7 se pousmála a dodala *„...pokud by bylo benefitů více, tak by to bylo určitě příjemné.“* Řekla, že v dnešní době není výjimka šest týdnů dovolené nebo kvartální prémie.

## 9 VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍCH VÝSLEDKŮ

V této kapitole nejprve zcela logicky vyhodnotím data získaná z rozhovorů s respondenty R6 a R7. Následně stejně jako u vyhodnocení kvantitativních výsledků zjištěná data shrnu do přehledné tabulky (viz tabulka 11: Přehled nejvíce opomíjených potřeb pracovníků – kvalitativní výzkum) a popíši souhrnně témata, která pracovníci vnímají jako deficitní v oblasti péče o pracovníky.

Již z odpovědí na otázky týkajících se pracovních podmínek vyplynulo, že spousta věcí v organizacích se dotýká jakéhosi vnitřního nesouladu – jedna z respondentek uvedla, že prakticky jsou pracovníci rozdělení na dvě skupiny, přičemž tou první jsou sociální pracovníci a tou druhou pracovníci v sociálních službách a zdravotní pracovníci, z čehož již nyní vyplývá, že se nejedná o jednotný tým pracovníků. Horší podmínky v očích sociální pracovníce mají právě pracovníci v sociálních službách a zdravotní personál, přičemž sociální pracovníci mají (a to zcela pochopitelně dle pracovníce) vlastní kancelář, kde mají poměrně nerušený prostor pro sebe, kdežto ostatní pracovníci sdílí společné prostory a toho soukromí pro sebe mají velmi málo. Respondentka uvedla, že někteří považují právě pracovníky s výjimkou sociálních pracovníků jen za ty „obyčejné pracovníky“, z čehož vyplývá, že zřejmě podle některých není zapotřebí věnovat jim přílišnou péči a nespokojenost těchto pracovníků může třeba pramenit i z této „nálepky“. Jednou za čas se některý pracovník v přímé péči ozve a projeví nespokojenost, ale dle respondentky se nic dál neděje, časem se na to zapomene a tak je to pořád dokola. Nicméně již během diskuse o pracovním prostředí respondentka namítla, že jsou jiné závažnější věci, které se řeší častěji a to provozní záležitosti jako např. zástupy v práci, výběr dovolené, ale také obecně vztahy na pracovišti. Z toho je patrné, že otázka pracovního prostředí není stěžejním tématem, které by pracovníky nějak zvlášť trápilo. Z rozhovoru také vyplynulo, že v některých případech převažují zájmy nadřízených pracovníků nad zájmy podřízených pracovníků, ale nejde o pracovní podmínky, nýbrž o pracovní vztahy.

Oblast pracovních vztahů hodnotily respondentky podobně. Shodly se, že pracovní vztahy jsou vždycky tak trochu problém na každém pracovišti. Myslí si, že většina vedoucích pracovníků požaduje jen výsledky a příliš nebo někdy vůbec se nezajímá o osobní problémy podřízených pracovníků. Vnímala jsem mírnou rezignaci respondentů – díky tomu, že vztahové problémy jsou dle respondentů všude na pracovišti, pracovník tento jev považuje za standard, stejně jako například to, že na prvním místě jsou u vedoucích pracovníků hlavně výsledky. Respondentka projevila pochopení pro to, že vedoucí vyžaduje od pracovníků

hlavně výsledky, ale měl by se zajímat i o individuální problémy podřízených, z čehož vyplynulo, že vedoucí pracovník by měl být přátelský, chápavý a především lidský. Pokud by opravdu měl tyto vlastnosti, pak by se zcela přirozeně zajímal o problémy svých podřízených. Na druhou stranu často ani pracovníci se nadřízeným pracovníkům nesvěřují a problémy řeší s kolegy. Problémy ve vztahu nadřízený versus podřízený vyplývají dle respondentky ze dvou věcí – z neakceptování druhého člověka a ze špatné komunikace ve smyslu, že lidé moc mluví a málo poslouchají. Respondentka také na obranu vedoucího pracovníka uvedla, že oni sami toho času na řešení individuálních problémů podřízených mnoho nemají a tudíž má pochopení pro takovéto chování svých nadřízených pracovníků. Nebyly znát téměř žádné výtky směrem k vedoucím pracovníkům. Z rozhovoru také vyplynula zřejmě hluboce zakořeněná myšlenka, že je „normální“, že se vlastně nadřízený o problémy podřízených nezajímá, proto ani pracovníci neočekávají zájem svého vedoucího, a pokud potřebují někomu něco sdělit, tak přijdou za sociální pracovníci. Většinou se však jedná o to, že pracovník se vypovídá a k tomu potřebuje někoho, kdo mu naslouchá a má pro něj pochopení. Zároveň ale respondentka projevila pochybnost, zdali vedoucí pracovník je ten, který by se měl o individuální problémy svých podřízených zajímat. Stejně tak je v myslích pracovníků vrytá domněnka, že z pozice moci vedoucí pracovníci rádi přikazují a poroučí. Vedoucí pracovníci dovedou pochválit a povzbudit, ale jde o chválu a podporu plošnou, řečenou hlavně na poradách týmu. Respondentka uvedla, že se považuje za samozřejmé, když pracovník odvádí dobré výsledky a poukazuje se tak pouze na to, co se nepovede. Opět bylo projevováno pochopení ze strany respondentky, která sdělila, že si myslí, že vedoucího pracovníka často ani nenapadne nebo mu nedojde, že podřízení potřebují podporu. Na téma direktivnosti/nedirektivnosti se objevily podobné úvahy, konkrétně dle respondentek převládá direktivnost. S chováním a jednáním vedoucího pracovníka pravděpodobně souvisí i ta skutečnost, že je nutné zvažovat, kdy a jak mohou pracovníci sdělit otevřeně vlastní odlišný názor, jak uvedla respondentka. Z rozhovoru vyplynula dále také jistá vypočítavost ze strany podřízených pracovníků – dle respondentky je dobré mít vedoucího tzv. na své straně, proto musí často přemýšlet o tom, co a jak mu řekne. U tohoto tématu se respondentky poměrně dost odkazovaly na dosavadní zkušenosti. Rovněž se spousta pracovníků drží zásady „raději nebudu říkat nic“. Násilí nějakého druhu na pracovišti potvrdily obě pracovnice. Konkrétně se jednalo o urážky, zesměšňování a ponižování. Takovéto jednání vedoucího pracovníka zřejmě znovu vyplývá z pozice moci a tzv. „hojení si ega“. K řediteli se nevhodné chování vedoucího zřejmě nedostane a dle respondentky ani pracovníci nejsou ti, kteří by si stěžovali. A respondentka sama si nepřipadá kompetentní vysvětlovat své nadřízené, jak se má chovat.

Obě respondentky přiznaly, že je obtížné být dobrým týmem, v němž panuje důvěra hlavně proto, že se jedná o velká zařízení, kde je spousta pracovníků, přičemž každý z nich je individualita se svými postoji a vlastnostmi. K porušování pravidel ze strany pracovníků v přímé péči dochází dle respondentky paradoxně zejména u pracovníků, kteří berou své zaměstnání jako poslání a u věkově starších pracovníků. V obou zařízeních se v týmu vyskytuje několik problémových pracovníků. Respondentka uvedla, že zřejmě o tom vedoucí pracovník ví, ale chápe vedoucího, který nechce o pracovníky přijít, protože uchazečů o tuto práci je málo. Jde o začarovaný kruh a pro vedoucí pracovníky je nedostatek uchazečů o práci problémem. Stabilita týmu je dle respondentek vázaná k celkovému počtu pracovníků. Z rozhovorů vyplynulo, že by bylo dobré stanovit kritéria stability týmu, aby mohly respondentky odpovědět jednoznačně, zdali jsou stabilním týmem či nikoliv. Nicméně respondentka uvedla, že čím větší počet pracovníků, tím je dle jejího názoru míra fluktuace větší. Pokud jde o sdělování kritiky vedoucího pracovníka před celým týmem, pak opět shodně obě respondentky uvedly, že se to děje hlavně na poradách týmu, ale často se jedná o plošnou, kolektivní kritiku. Pracovnice takto poukázaly na neefektivní kritiku pracovníků.

Oboustranné komunikační toky fungují dle respondentek velmi špatně tzv. shora dolů, což znamená od vedoucích pracovníků směrem k podřízeným. V organizaci funguje jakési „úzké vedení“, které řeší hodně věcí bez dalšího předávání informací ostatním pracovníkům. Některé informace se tak k pracovníkům vůbec nedostávají, jiné jsou podávány nejasně a jen částečně. Vedoucí pracovník sice sdělí pracovníkům, že budou organizační změny ve vedení organizace, ale nepodají žádná bližší vysvětlení, takže v pracovnících to vyvolává další otázky a pochybnosti. Opět se objevila dle slov respondentky jakási povrchnost vedoucích pracovníků. Ze strany respondentky vzešla pochybnost o tom, zda vedoucí pracovníci považují vůbec za nutné říkat podřízeným věci tak, jak skutečně jsou. Z toho vzniká nejen jistá frustrace, ale také nechť dotazovat se vedoucího na některé věci. Respondentka uvedla, že vedoucí pracovník reaguje na dotazy respondentky často nepřiměřeně, takže raději zůstává na pochybách. Informaci o čase konání další porady ať už provozní nebo klientské respondenti mají, co bude obsahem porady, ale nevědí. Nijak jim to však nevadí, většinou se jedná o předání nových informací. Ani jedna z respondentek nebyla řádně seznámena s organizační strukturou, tzv. pavoukem. S jednotlivými pozicemi se respondenti seznámili ve vnitřním předpise, s jednotlivými pracovníky pak během praxe, z čehož vyplývá, že zaškolení pracovníků zřejmě neprobíhá řádně dle personálních či organizačních předpisů. Respondentka uvedla, že jednu práci vykonávají dva pracovníci

a ona doposud neví, kdo přesně to má na starosti, protože jednou to s ní vyřizuje jeden pracovník, pak druhý.

Pravidelné hodnocení pracovního výkonu a také dalšího vzdělávání potvrdily obě respondentky. Probíhá vždy za účasti dotyčného pracovníka a jeho nadřízeného. Ne příliš dobré zkušenosti mají respondentky s absolvováním akreditovaných kurzů v rámci povinného vzdělávání ze zákona. Shodně uvedly, že po několika letech v sociálních službách je velmi obtížné zvolit si akreditovaný kurz, protože se kurzy opakují stále dokola, proto by přivítaly nové. Absolvování kurzů je také ovlivněno financemi, kdy začátkem roku organizace nemá finance a prakticky neví, kolik dostane, takže v druhé půlce roku rychle pracovníci shání kurzy, aby peníze vyčerpali. Jde o neefektivní využívání kurzů a různých přednášek a zároveň tedy i o „plané řeči“, protože kurzy, které respondentka uvede, často neabsolvuje. Respondentky mají zájem o zvyšování si kvalifikace, jsou ale faktory, které jim v tom zatím brání – chybějící motivace ke studiu, neochota obětovat škole spoustu volného času nebo třeba úvaha nad změnou zaměření a přechod ze sociální sféry do sféry pedagogické.

Obě respondentky prakticky potvrdily, že peníze považují za hlavní motiv. Poskytly racionální vysvětlení, jako je nutnost uhrazení nákladů na bydlení nebo nezávislost na partnerovi. Peněžní odměna je pro ně svým způsobem vhodnější než ta nepeněžní, stávající benefity obě respondentky považují za naprosto běžné a nedostatečné.

Tabulka 11: Přehled nejvíce problematických aspektů – kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum	Nejvíce problematické aspekty plynoucí z rozhovorů
	Pracovníci v přímé péči
<b>Pracovní podmínky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sdílené prostory – málo soukromí pro pracovníky v sociálních službách a zdravotní personál</li> <li>- není nutné věnovat pracovníkům přílišnou péči – jsou to jen „obyčejní pracovníci“</li> </ul>
<b>Pracovní vztahy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potřeba někoho, kdo naslouchá, má pochopení a podporuje ho</li> <li>- vypočítavost pracovníků – je lépe mít vedoucího na své straně</li> <li>- vedoucí požadují jen výsledky</li> <li>- vedoucí se nezajímají o individuální problémy svých podřízených</li> <li>- absence přátelskosti, chápavosti a lidskosti u vedoucích pracovníků</li> <li>- málo času na individuální problémy podřízených</li> <li>- pochvala většinou plošná, neadresná</li> <li>- převládající direktivnost</li> <li>- nutnost zvažovat kdy a jak říci vedoucímu odlišný názor</li> <li>- výskyt násilí na pracovišti ve formě urážek, zesměšňování a ponižování („hojení si ega z pozice moci“)</li> </ul>
<b>Týmová spolupráce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- porušování pravidel ze strany pracovníků, chybějící důvěra</li> <li>- výskyt problémových pracovníků v týmu</li> <li>- vyšší fluktuace</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sdělování kritiky před celým týmem</li> <li>- kritika plošná, neadresná, neefektivní</li> </ul>
<b>Organizační záležitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- špatný komunikační tok od vedoucích pracovníků směrem k podřízeným</li> <li>- potřeba podávat podřízeným konkrétní informace – povrchnost vedoucích</li> <li>- nepřiměřené reakce vedoucích na dotazy podřízených</li> <li>- absence seznámení podřízených s organizační strukturou</li> </ul>
<b>Rozvoj a vzdělání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- problémy s výběrem akreditovaných kurzů</li> <li>- neefektivní využívání kurzů</li> <li>- chybějící motivace pro zvyšování si kvalifikace</li> </ul>
<b>Odměňování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peníze jako hlavní motiv</li> <li>- absence zajímavých benefitů</li> </ul>



## 10 DISKUSE K VÝZKUMU

V rámci kvantitativního výzkumu bylo zodpovězeno celkem 139 dotazníků a rozhovory v rámci kvalitativního výzkumu poskytli 2 sociální pracovníci. Hlavní výzkumná otázka si dávala za cíl zjistit, s jakými obtížemi se pracovníci při výkonu profese potkávají a také jakou podporu by pro sebe vnímali jako užitečnou. Kvantitativní výzkum splnil moji představu, což se nedá říci o výzkumu kvalitativním. Moje představa byla získat více rozhovorů, ale bohužel další sociální pracovníci rozhovor odmítli a z důvodu pracovního vytížení vedoucích pracovníků nedošlo k rozhovoru s žádným z nich.

Dotazníkové šetření i rozhovory ukázaly, že na řadu témat pohlízejí nadřízení i podřízení shodně. Tato témata se týkají zejména oblasti pracovních vztahů a oblasti týmové spolupráce, konkrétně jde o: **zájem vedoucího pracovníka o individuální problémy a pocity pracovníků v přímé péči, citová podpora a povzbuzení od nadřízených pracovníků, možnost vyjádřit bez obav odlišný názor pracovníků v přímé péči, výskyt nějakého druhu násilí na pracovišti, chybějící důvěra v týmu, přítomnost problémového pracovníka v týmu, absence stabilního pracovního týmu a sdělování kritiky nadřízeným pracovníkem za účasti celého týmu.** V oblasti organizačních záležitostí se jedná o chybějící seznámení podřízených pracovníků s organizační strukturou a špatné komunikační toky zejména ze strany vedoucích pracovníků k podřízeným. V oblasti rozvoje a vzdělávání je to téma **zájem pracovníků zvyšovat si kvalifikaci v oboru** a v oblasti odměňování se jedná hlavně o **absenci větší a zajímavější nabídky benefitů.** Ze zjištěného vyplývá, že iniciátory změn vedoucích ke zvýšení celkové míry spokojenosti všech pracovníků by měli být primárně nadřízení pracovníci.

Pokud se zaměřím na výsledky pouze z kvantitativního výzkumu, pak lze konstatovat, že nejlépe hodnocenou oblastí je dle všech pracovníků oblast pracovních podmínek a nejhůře oblast týmové spolupráce. Otázkou zůstává, proč dva respondenti odpověděli na všechny operační položky u míry souhlasu 0 – ne, konkrétně se to týká oblasti rozvoje a vzdělávání a oblasti odměňování. Mě napadají dvě možnosti, jak tento jev vysvětlit. Buď se jedná o oblasti, s nimiž jsou dotyční respondenti výrazně nespokojeni, nebo mohlo dojít již k jakési únavě z vyplňování dotazníku vzhledem k tomu, že se jedná o poslední dvě oblasti. Další zajímavou skutečností je zjištění, že pracovníci v přímé péči zhodnotili oblast odměňování lépe než vedoucí pracovníci, i když s malým rozdílem. Dále z výzkumu vyplynulo, že pro naprostou většinu pracovníků jsou peníze hlavním motivem. V dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit se k čemukoli, co je během vyplňování napadlo. Pouze tři

respondenti napsali komentář. Jeden se týkal zřejmě celkového dojmu z dotazníku, konkrétně respondent uvedl: „*Je to jako dotazník o mojí vedoucí.*“ Další komentář se dotýkal obecně fungování sociální služby: „*Vše je závislé od vedení organizace. To, co pracovníky napadne, musí schválit vedení, to také přiděluje finance a odměny, rozhodují o dalších benefitech a odměňování.*“ . Poslední nejkratší a zároveň velmi pozitivní vyjádření podal třetí respondent: „*Je to poslání,*“ a za tímto vyjádřením bylo nakresleno srdce. I rozhovory s respondenty v rámci kvalitativního výzkumu odhalily několik zajímavých jevů. Oblast pracovních podmínek hodnotili respondenti o něco hůře než respondenti v kvantitativním šetření. Poukázali na to, že pracovníci v sociálních službách mají velmi málo soukromého prostoru, prakticky sdílejí všechny prostory, což se netýká sociálních pracovníků, kteří mají vlastní kanceláře. Z pohledu respondentů jde o jistý deficit. V souvislosti s tím bylo zjištěno, že pracovníci v sociálních službách jsou pro některé „obyčejní“ pracovníci a to by se dalo považovat za náznak jakéhosi „znevažování“ pozice těchto pracovníků. Je otázkou, co lidi k tomuto postoji vede. Může to být způsobeno selháním jednotlivců, vedoucím k pocitům nadřazenosti a opovrhování, přebujelým egem, o kterém se respondenti také zmínili, ale také obecným povědomím utvářeným na základě neznalosti lidí o této oblasti (respondentka hovořila o obecném povědomí) a s tím související skutečností, že oblast sociální práce a pomáhajících profesí všeobecně u nás nemá hluboké kořeny a není považována za skutečný přínos společnosti. Během rozhovoru také respondent hovořil o absenci nových akreditovaných kurzů potřebných pro splnění zákonné povinnosti v oblasti vzdělávání, zejména u pracovníků, kteří dlouhodobě působí v sociálních službách. S tím souvisí i neefektivní využívání těchto kurzů z důvodu omezených finančních možností organizací. Tato zjištění by mohla mít podíl na překvapivě nízkém zájmu pracovníků zvyšovat si kvalifikaci. Tento nezáměr je docela závažnou chybou, neboť oblast rozvoje a vzdělávání je pro úroveň kvality v pomáhajících profesích podstatná.

Jsou skutečnosti, na které by mohlo být nahlíženo jako na slabinu v přístupu k tomuto výzkumu. Kvantitativní výzkum má téměř vždy stanovenou hypotézu, kterou jsem já v této práci nestanovila a to z tohoto důvodu, že jsem především chtěla zjistit, ve kterých oblastech je dle pohledu respondentů největší potenciál ke zlepšení při péči o pracovníky a vzhledem k cíli práce by jakákoliv předem stanovená hypotéza byla omezující. Další skutečností, která by mohla být kriticky hodnocena, je překročení doporučeného rozsahu práce, ale s ohledem na triangulaci dat a popis těch zásadních skutečností, které vyplynuly ze sběru dat, bylo nutné v zájmu srozumitelnosti práce nedržet se kritéria rozsahu tak striktně. A poslední slabinou by mohl být fakt, že proběhly pouze 2 kvalitativní rozhovory, což

zmiňuji i s odůvodněním v úvodu této kapitoly. Pak je tu slabina, kterou vnímám já osobně: v průběhu vyhodnocování výsledků z dotazníků jsem dospěla k názoru, že některé operační položky jsem mohla formulovat lépe. Jedná se např. o položku z oblasti týmové spolupráce. Dotazovala jsem se, zdali pracovníci vyjždí alespoň jednou za rok na „utužovací týmové porady“. Neuvědomila jsem si však, že část týmu vyjždět ani nemůže, protože někdo musí plnit pracovní povinnosti a navíc někdo nemusí souhlasit se svojí účastí na výjezdech, přestože tu možnost má, a proto třeba odpoví *0 – ne*. Budu-li pokračovat k sebekritice, dbala bych také příště více na to, aby se na pilotním přezkoušení podílelo více pracovníků.

Pro mě osobně byly překvapením některé údaje plynoucí ze sociodemografických údajů. V případě nadřízených pracovníků se jedná o zjištění, že na vedoucích pozicích převažuje jako nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou, dále skutečnost, že 10 pracovníků ve vedoucích pozicích sociálního úseku z celkového počtu 21 (krom těch, kteří údaj neuvedli) neabsolvovalo žádné vzdělání sociálního směru. V žádném případě bych nechtěla poukazovat na jejich neznalost či nevzdělanost, spíše bych očekávala vlastní zájem vedoucích pracovníků si vzdělání sociálního směru doplnit. Může se však jednat o situace, kdy si vedoucí pracovníci vzdělání v oboru zvyšují, ale v okamžiku vyplňování dotazníků ještě vzdělávání ještě nedokončili. I tak je ten podíl poměrně vysoký. Pokud jde o sociodemografické údaje pracovníků v přímé péči, pak je pozoruhodné, že 17 pracovníků z celkového počtu 98 neabsolvovalo kurz pro pracovníky v přímé péči. I tady může jít o případy, kdy těchto 17 pracovníků mohlo nastoupit do zaměstnání čerstvě a kurz teprve absolvují, nebo ho ještě nedokončili. Překvapujícím odhalením je pro mě také převažující nezájem pracovníků zvyšovat si kvalifikaci v oboru. Posledním údajem, který není pro mě až tak překvapivý jako spíše zajímavý, je skutečnost, že z celkového počtu 108 pracovníků v přímé péči je pouze 8 mužů. Očekávala jsem převahu žen, ale ne tak výraznou.

Výše uvedená zjištění by mohla být zajímavým námětem pro další výzkum. Vzdělání sociálního směru je při práci v sociálních službách obecně považováno za velmi důležité, a to jak u pracovníků v přímé péči, tak i u vedoucích pracovníků. Pozoruhodné poznatky by mohl přinést i výzkum zaměřený na oblast odměňování. Bylo by určitě přínosné získat informace na základě hloubkových rozhovorů v rámci kvalitativního výzkumu i přímo od vedoucích pracovníků. Dalším zajímavým zjištěním bylo sdělení respondenta, že ti pracovníci, kteří pokládají své zaměstnání jako za každé jiné, nemají prakticky problém s dodržováním vnitřních předpisů, čímž zachovávají jednotný přístup při práci oproti pracovníkům, kteří považují práci v sociálních službách za poslání. I toto téma by mohlo být jistě dalším námětem pro výzkum.

## Závěr

Práci jsem strukturně rozdělila na část konceptuální a výzkumnou. Konceptuální část obsahuje teorii vztahující se k tématu práce. Popsala jsem postavení pracovníků v přímé péči, požadavky na jejich kvalifikaci, dále potřeby těchto pracovníků, jejichž naplňování je nutné pro spokojenost během pracovního výkonu, ale také jsem upozornila na náročnost této profese a možná rizika, která z této náročnosti vyplývají. Další kapitola se vztahuje k samotné pobytové sociální službě. Zmínila jsem se o charakteristice samotné služby, její cílové skupině a pro dokreslení náročnosti profese pracovníků v přímé péči jsem popsala i potřeby seniorů. Krátce jsem se dotkla i financování sociální služby, protože se jedná o důležitý faktor, který celkové fungování sociální služby významně ovlivňuje. V poslední kapitole konceptuální části, která se týká vedoucích pracovníků, popisují jejich roli při výkonu profese, upozorňuji na samotný vztah mezi nadřízeným a podřízeným a také se krátce dotýkám možnosti odměňování těmito vedoucími pracovníky. Ve druhé, výzkumné části, popisují cíl a metody práce, definují hlavní výzkumnou otázku včetně dílčích, představují formu a obsah dotazníku a následně logicky věnují další kapitoly této části aspektům samotného kvantitativního výzkumu, kvalitativního výzkumu a jejich vyhodnocení. Cílem diplomové práce bylo lépe porozumět a popsat oblast péče o zaměstnance v domovech pro seniory a také zjistit, jaká podpora a péče o pracovníky v přímé péči ze strany nadřízených pracovníků by mohla vést k vyšší míře spokojenosti obou subjektů. Výzkum byl realizován formou triangulace, přičemž kvantitativní výzkum byl prováděn prostřednictvím dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů. V rámci objektivitu jsem se ve výzkumu obrátila nejen na pracovníky v přímé péči, ale i na jejich nadřízené pracovníky. Zkoumala jsem celkem šest dle mého hlavních oblastí, kterými jsou pracovní prostředí, pracovní vztahy, týmová spolupráce, organizační záležitosti, rozvoj a vzdělání a oblast odměňování. Každá z těchto oblastí představuje část celku důležitou pro spokojenost všech pracovníků v organizaci. Výsledky výzkumu ukazují, že problematika péče o pracovníky je složitá, ne všechny oblasti dle pracovníků fungují optimálně, což se samozřejmě odráží na celkové spokojenosti pracovníků v přímé péči a následně i na jejich pracovním výkonu. Obecně však mohu říci, že závěrečné výsledky dopadly uspokojivě. Výzkum odhalil témata, kterým by se vyplatilo z hlediska spokojenosti podřízených i nadřízených pracovníků věnovat větší pozornost než doposud. A díky této práci jsem měla možnost do této problematiky hlouběji nahlédnout. Lze tedy konstatovat, že cíl práce byl naplněn.

Výsledky této práce mohou svým dílem pomoci zejména vedoucím pracovníkům v sociálních službách, konkrétně k reflexi vlastního působení a k získání povědomí, jak je jejich činnost pocíťována jejich podřízenými, dále k indikování oblastí, ve kterých by mohli své působení vylepšit ve prospěch podřízených a nakonec i k zamyšlení vedoucích pracovníků nad svým přístupem a chováním vůči svým podřízeným. I pro pracovníky v přímé péči mohou být výsledky užitečné. Mohou je upozornit na oblasti, ve kterých je v jejich organizaci něco zanedbáno a v nichž by se mohli pokoušet i zdola iniciovat procesy vedoucí k postupnému zlepšení situace.

Ač jde nepochybně o velmi citlivé téma, které může často vyvolávat emoce, bude určitě dobré věnovat mu patřičnou pozornost. Je nanejvýš žádoucí, aby pracovníci se pracovníci v přímé péči cítili ve své profesi spokojeni, protože jejich spokojenost se nakonec odrazí i na spokojenosti uživatelů, a to je cíl nejdůležitější.

## Seznam literatury a použitých zdrojů

- BAJER, Pavel. 2015. Moc ve vztahu sociálního pracovníka a klienta uplatněná z pohledu PCA. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 5, s. 89-105. ISSN 1213-6204.
- BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv. 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2005. Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, a.s. ISBN 80-251-0505-9.
- BRANHAM, Leigh. 2009. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BUGEL W., ŠLECHTOVÁ H. 2012. Tvorba kvalifikačních prací pro studenty oborů sociální práce. Olomouc: Caritas – Vyšší odborná škola sociální Olomouc. ISBN 978-80-87623-01-5.
- DISMAN, Miroslav. 2011. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DOLISTA, Josef. 2010. Práce pomáhajících profesí v oblasti zdravotnictví a sociální péče. Praha: Evropské vzdělávací centrum s.r.o. ISBN 978-80-87386-10-1.
- FINK, A.E., E.E. WILSON a M.B. CONOVER. 1964. The field of social work. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- FRITZ, Hannelore. 2006. Spokojeně v zaměstnání. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 80-7367-113-1.
- FULLER, Don. 1967. Vést nebo být veden. Praha: Naše vojsko.
- GLOSOVÁ, Dagmar a kolektiv. 2006. Bydlení pro seniory. Brno: ERA group. ISBN 80-7366-057-1.
- GUGGENBÜHL-CRAIG, Adolf. 2007. Nebezpečí moci v pomáhajících profesích. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 978-80-7367-302-4.
- GULOVÁ, Lenka. 2011. Sociální práce. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3379-1.
- HAUKE, Marcela. 2014. Zvládání problémových situací se seniory nejen v pečovatelských službách. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5216-7.
- HAVRDOVÁ, Z., O. ŠMÍDOVÁ, J. ŠAFR, I. ŠTEGMANNOVÁ a kol., 2011. Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-87398-15-9.

- HENDL, Jan. 2005. Kvalitativní výzkum. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 80-7367-040-2.
- KŘÍŽOVÁ, Eva. 2016. Specific Techniques of Exploring Spirituality as a Part of Holistic Social Work. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 50-56. ISSN 1213-6204.
- MALÍKOVÁ, Eva. 2011. Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3148-3.
- MAROON, Istifan. 2012. Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 978-80-262-0180-9.
- MASLOW, Abraham Harold. 2013. A Theory of Human Motivation. Merchant Books: Watchmaker. ISBN 978-1-60386-578-4.
- MICHALÍK, Jan. 2010. Malý právní průvodce pečujících. Brno: Moravskoslezský kruh, o.s. ISBN 978-80-254-7333-7.
- PIKOLA, Pavel a Milan ŘÍHA. 2010. Služby sociální péče v domovech pro seniory. Praha: Námořní akademie České republiky s.r.o. ISBN 978-80-87103-29-6.
- PUNCH, Keith F. 2008. Základy kvantitativního šetření. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 978-80-7367-381-9.
- SCHMIDBAUER, Wolfgang. 2015. Syndrom pomocníka. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 978-80-262-0865-5.
- SKYBA, Michaela. 2017. Moc v sociální praxi z pohledu studentek sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 5, s. 108-123. ISSN 1213-6204.
- SPATSCHECK, Christian. 2017. Quality of Life and Well-Being – Tasks for Social Work? *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 18-29. ISSN 1213-6204.
- STOCK, Christian. 2010. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3553-5.
- SUCHOMELOVÁ, Věra. 2016. Spirituální potřeby seniorů v sociální péči. *Sociální práce/sociálna práca*, č. 5, s. 92-107. ISSN 1213-6204.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2011. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- TOŠNEROVÁ, Tamara a kolektiv autorů. 2006. Vzdělávání pro pracovníky sociální péče. Praha: Česká asociace pečovatelské služby. ISBN 80-239-6951-X.

TROMPENAARS, Fons and Ed Voerman. 2009. Servant leadership across cultures. Oxford: Infinite Ideas Limited. ISBN 978-1-905940-99-8.

ÚLEHLA, Ivan. 2009. Umění pomáhat. Praha: SLON. ISBN 978-80-86429-36-6.

URBAN, Jan. 2012. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3955-7.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. 2007. Problematické situace v péči o seniory. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2170-5.

VENGLÁŘOVÁ, Martina a kolektiv. 2013. Supervize v ošetrovatelské praxi. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4082-9.

WAGNEROVÁ, Irena. 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2361-7.

## **Prameny**

Vyhláška MPSV č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povoláních a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů.



# Přílohy

## Příloha 1

### Dotazník pro pracovníky v přímé péči

#### PÉČE O PRACOVNÍKY V PŘÍMÉ PÉČI VE VYBRANÝCH DOMOVECH PRO SENIORY Z POHLEDU JICH SAMOTNÝCH I JIM NADŘÍZENÝCH PRACOVNÍKŮ

### DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY V PŘÍMÉ PÉČI

Prosím, zakroužkujte číslo odpovídající Vaší odpovědi. První řádek MS vyjadřuje míru souhlasu, tzn. jak moc či naopak málo souhlasíte s danou otázkou. Číslo 9 zakroužkujte v případě, že daný výrok z různých důvodů neumíte posoudit (př. jste v zaměstnání krátce, situace se ještě nestala apod.). Druhý řádek MD vyjadřuje míru důležitosti, tzn. jak moc či naopak málo je pro Vás otázka důležitá.

*Míra souhlasu (MS): 4 - ano, 3 - spíše ano, 2 - jak kdy, 1 - spíše ne, 0 - ne, 9 - neumím posoudit  
(u některých otázek jsou možnosti jen 4 - ano, 0 - ne, 9 - neumím posoudit)*

*Míra důležitosti (MD): 4 - nejvyšší, 3 - vysoká, 2 - střední, 1 - nízká, 0 - zanedbatelná*

MS ano.....ne

MD nejvyšší.....zanedbatelná

1. Oblast pracovních podmínek							
Máte k dispozici prostor pro přípravu či ohřátí pokrmu?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Máte k dispozici prostor pro klidné sněžení pokrmu (mimo Váš pracovní stůl, mimo PC)?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Umožňuje Vám zaměstnavatel zajistit teplou stravu na pracovišti, př. dovoz jídla, strava v jídelně, možnost konzumace oběda v blízkém okolí?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Máte k dispozici prostor pro sdílení názorů s kolegy, vyřízení osobního telefonátu, odpočinku, psychohygieně atd.?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Zajímá se Váš nadřízený pracovník o to, zdali je pro Vás důležité pracovní prostředí?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Můžete si esteticky upravit a tím zpříjemnit pracoviště např. doplněním kytek, obrázků, upomínkových předmětů apod.?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Máte možnost využívat moderní kompenzační pomůcky (např. zvedák, polohovací lůžko atd.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
2. Oblast pracovních vztahů							
Zadává Vám úkoly Váš nadřízený pracovník srozumitelně a jasně?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Vyžaduje Váš nadřízený pracovník při zadávání úkolů zpětnou vazbu, aby zjistil, že rozumíte zadanému úkolu?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Dává Vám nadřízený pracovník najevo, že si váží Vaší práce?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Zajímá se Váš nadřízený pracovník o Vaše individuální problémy, pocity?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Je přístup Vašeho nadřízeného direktivní?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Dovede Vás nadřízený pracovník citově povzbudit (př. důvěřuji Vám; Vy to zvládnete bez problémů; vím, že si s tím poradíte atd.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	

Dá Váš nadřízený pracovník na Vaše připomínky či návrhy?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Můžete bez obav projevit svůj názor, který je odlišný od všech ostatních?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Vyskytuje se u Vás na pracovišti nějaký druh násilí (urážky, agrese, zesměšňování, ponižování atd.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
<b>3. Oblast týmové spolupráce</b>							
Vyjíždíte pravidelně alespoň jednou za rok na „utužovací týmové porady“ mimo pracoviště?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Jste dobrý tým? „Táhnete za jeden provaz“?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Důvěřujete si vzájemně v týmu?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Je ve Vašem týmu problémový pracovník, který svým chováním/jednáním negativně ovlivňuje ostatní pracovníky, potažmo klienty?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Má nadřízený pracovník viditelný zájem na tom, aby na pracovišti vládly dobré vztahy mezi pracovníky?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Snaží se nadřízený pracovník urovnávat vztahy, pokud dochází mezi pracovníky k problémům?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Upřednostňuje Váš nadřízený pracovník sdělování kritiky či výtky za účasti celého týmu před sdělováním kritiky mezi čtyřma očima?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Upřednostňuje Váš nadřízený pracovník sdělování pochvaly a ocenění za účasti celého týmu před sdělováním pochvaly/ocenění mezi čtyřma očima?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Můžete říci, že je Váš tým dostatečně stabilní z pohledu fluktuace pracovníků?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
<b>4. Oblast organizačních záležitostí</b>							
Byla Vám nadřízeným pracovníkem dostatečně vysvětlena organizační struktura (tzv. pavouk)?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Jste nadřízeným dokonale informováni o tom, na koho se obrátit v případě jeho dlouhodobější nepřítomnosti na pracovišti?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Víte s předstihem, kdy se bude konat porada týmu včetně seznámení s jeho průběhem, obsahem?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Má nadřízený pracovník pochopení pro situace, kdy se Vám nečekaně něco přihodí a potřebujete si s kolegou/gyní vyměnit směnu?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Řeší s Vámi Vaše problémy Váš přímý nadřízený (dodržování posloupnosti při vyřizování stížností/problémů)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Dostáváte včas a srozumitelně informace důležité pro Vaši práci?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Fungují ve Vaší organizaci dobře oboustranné komunikační toky?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
<b>5. Oblast rozvoje a vzdělávání</b>							
Setkáváte se pravidelně alespoň jednou za rok s nadřízeným pracovníkem a diskutujete nad Vaším kvalifikačním rozvojem (vysoká škola, kurzy, apod.)?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Probíhá u Vás nějakým způsobem pravidelně alespoň jednou za rok hodnocení pracovních výkonů pracovníků?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Máte možnost benefitu ve formě placeného volna během zvyšování si kvalifikace?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Motivuje Vás aktivně Váš nadřízený pracovník k dobrým pracovním	MS	4	3	2	1	0	9

výkonům?	MD	4	3	2	1	0	
Probíhá hodnocení pracovních výkonů pracovníků systematicky (na základě kritérií, s možností přípravy, s oznámením data hodnocení atd.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Máte zájem zvyšovat si kvalifikaci v oboru (vysoká škola, kurzy, školení apod.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Podporuje Vás nadřízený pracovník ve zvyšování si kvalifikace?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Vyžaduje nadřízený zpětnou vazbu z absolvovaného kurzu, školení, informuje se o výsledcích Vašeho studia?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
<b>6. Oblast odměňování</b>							
Jsou pro Vás peníze hlavním motivem?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Pobíráte mimo základní plat/mzdu i jiné finanční odměny (prémie, osobní ohodnocení, apod.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Jste spokojený/á s výší platu/mzdy?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Můžete se s důvěrou obrátit na nadřízeného pracovníka v případě, že nejste spokojený/á s výší platu/mzdy?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Jsou pro Vás motivací i jiné faktory než peníze (př. výkon, jistota, dobré vztahy, samostatnost atd.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Máte možnost vícero benefitů např. v podobě stravovacích poukazů, sick-days (zdravotní volno), náhradního volno, návštěvy lékaře apod.?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Motivuje Vás systém peněžního i nepeněžního odměňování v organizaci k vyšší aktivitě?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Chválí Vás Váš nadřízený pracovník?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	

Pokud Vás něco napadlo během vyplňování dotazníku, prosím vepište zde:

.....

.....

.....

Závěrem Vás prosím o vyplnění Vašich údajů (podtrhněte):

**Základní sociodemografické údaje:**

**Pohlaví:** muž; žena

**Věk:** 18 – 27; 28 – 37; 38 – 47; 48 – 57; 58 let a více

**Délka praxe ve stávajícím zaměstnání:** 0 – 2 roky; 3 – 5 let; 6 – 10 let; 11 – 15 let; 16 a více

**Délka praxe celkem v sociálních službách:** 0 – 2 roky; 3 – 5 let; 6 – 10 let; 11 – 15 let; 16 a více

**Pracovní pozice v organizaci:** .....(dopíšte)

**Kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách:** mám x nemám

**Nejvyšší dosažené vzdělání:** základní; výuční list; středoškolské s vyučením; středoškolské s maturitou, bakalářské, magisterské, vyšší než vyjmenované možnosti.

Děkuji Vám za Váš čas i Vaši upřímnost.

## Příloha 2

### Dotazník pro nadřízené pracovníky

#### PÉČE O PRACOVNÍKY V PŘÍMÉ PÉČI VE VYBRANÝCH DOMOVECH PRO SENIORY Z POHLEDU JICH SAMOTNÝCH I JIM NADŘÍZENÝCH PRACOVNÍKŮ

### DOTAZNÍK PRO NADŘÍZENÉ PRACOVNÍKY

Prosím, zakroužkujte číslo odpovídající Vaší odpovědi. První řádek MS vyjadřuje míru souhlasu, tzn. jak moc či naopak málo souhlasíte s danou otázkou. Číslo 9 zakroužkujte v případě, že daný výrok z různých důvodů neumíte posoudit (př. jste v zaměstnání krátce, situace se ještě nestala apod.). Druhý řádek MD vyjadřuje míru důležitosti, tzn. jak moc či naopak málo je pro Vás otázka důležitá.

*Míra souhlasu (MS): 4 - ano, 3 - spíše ano, 2 - jak kdy, 1 - spíše ne, 0 - ne, 9 - neumím posoudit  
(u některých otázek jsou možnosti jen 4 - ano, 0 - ne, 9 - neumím posoudit)*

*Míra důležitosti (MD): 4 - nejvyšší, 3 - vysoká, 2 - střední, 1 - nízká, 0 - zanedbatelná*

MS ano.....ne

MD nejvyšší.....zanedbatelná

1. Oblast pracovních podmínek								
Mají pracovníci v přímé péči (dále jen pracovníci) k dispozici prostor pro přípravu či ohřátí pokrmu?	MS	4					0	9
	MD	4	3	2	1	0		
Mají pracovníci k dispozici prostor pro klidné sněžení pokrmu (mimo jejich pracovní stůl, mimo PC)?	MS	4					0	9
	MD	4	3	2	1	0		
Umožňuje zaměstnavatel zajistit pracovníkům teplou stravu na pracovišti, př. dovoz jídla, strava v jídelně, možnost konzumace oběda v blízkém okolí?	MS	4					0	9
	MD	4	3	2	1	0		
Mají pracovníci k dispozici prostor pro sdílení názorů s kolegy, vyřízení osobního telefonátu, odpočinku, psychohygieně atd.?	MS	4					0	9
	MD	4	3	2	1	0		
Zajímáte se o to, zdali je pro Vaše podřízené pracovníky důležité pracovní prostředí?	MS	4	3	2	1	0	9	
	MD	4	3	2	1	0		
Mohou si pracovníci esteticky upravit a tím zpříjemnit pracoviště např. doplněním kyttek, obrázků, upomínkových předmětů apod.?	MS	4	3	2	1	0	9	
	MD	4	3	2	1	0		
Mají pracovníci možnost využívat moderní kompenzační pomůcky (např. zvedák, polohovací lůžko atd.)?	MS	4	3	2	1	0	9	
	MD	4	3	2	1	0		
2. Oblast pracovních vztahů								
Zadávejte úkoly svým podřízeným pracovníkům dle Vás srozumitelně a jasně?	MS	4	3	2	1	0	9	
	MD	4	3	2	1	0		
Vyžadujete po podřízených pracovnících při zadávání úkolů zpětnou vazbu, abyste zjistil/a, že pracovník rozumí zadanému úkolu?	MS	4	3	2	1	0	9	
	MD	4	3	2	1	0		
Dáváte podřízeným pracovníkům najevo, že si vážíte jejich práce?	MS	4	3	2	1	0	9	
	MD	4	3	2	1	0		
Zajímáte se o individuální problémy, pocity svých podřízených pracovníků?	MS	4	3	2	1	0	9	
	MD	4	3	2	1	0		
Je Váš přístup direktivní?	MS	4	3	2	1	0	9	
	MD	4	3	2	1	0		
Dovedete citově povzbudit své podřízené pracovníky (př. důvěřuji Vám; Vy to zvládnete bez problémů; vím, že si s tím poradíte atd.)?	MS	4	3	2	1	0	9	
	MD	4	3	2	1	0		
Dáte na připomínky či návrhy Vašich podřízených pracovníků?	MS	4	3	2	1	0	9	
	MD	4	3	2	1	0		
Mohou pracovníci bez obav projevit svůj názor, který je odlišný od všech	MS	4	3	2	1	0	9	

ostatních?	MD	4	3	2	1	0	
Vyskytuje se u Vás na pracovišti nějaký druh násilí (urážky, agrese, zesměšňování, ponižování atd.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
<b>3. Oblast týmové spolupráce</b>							
Vyjíždíte pravidelně alespoň jednou za rok na „utužovací týmové porady“ mimo pracoviště?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Máte dobrý tým? „Táhne za jeden provaz“?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Vládne v týmu dle Vás vzájemná důvěra?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Je ve Vašem týmu problémový pracovník, který svým chováním/jednáním negativně ovlivňuje ostatní pracovníky, potažmo klienty?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Máte viditelný zájem na tom, aby na pracovišti vládly dobré vztahy mezi podřízenými pracovníky?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Snažíte se urovnávat vztahy, pokud dochází mezi podřízenými pracovníky k problémům?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Upřednostňujete sdělování kritiky či výtky pracovníkům za účasti celého týmu před sdělováním kritiky mezi čtyřma očima?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Upřednostňujete sdělování pochvaly a ocenění pracovníkům za účasti celého týmu před sdělováním pochvaly/ocenění mezi čtyřma očima?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Můžete říci, že je Váš tým dostatečně stabilní z pohledu fluktuace pracovníků?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
<b>4. Oblast organizačních záležitostí</b>							
Seznámili jste své podřízené pracovníky dostatečně s organizační strukturou (tzv. pavouk)?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Jsou podřízení pracovníci dokonale informováni o tom, na koho se obrátit v případě Vaší dlouhodobější nepřítomnosti na pracovišti?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Vědí podřízení pracovníci s předstihem, kdy se bude konat porada týmu včetně seznámení s jeho průběhem, obsahem?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Máte pochopení pro situace, kdy se pracovníkům nečekaně něco přihodí a potřebují si s kolegou/gyní vyměnit směnu?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Řeší problémy pracovníků jejich přímý nadřízený (dodržování poslušnosti při vyřizování stížností/problémů)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Dostávají pracovníci včas a srozumitelně informace důležité pro jejich práci?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Fungují ve Vaší organizaci dobře oboustranné komunikační toky?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
<b>5. Oblast rozvoje a vzdělávání</b>							
Setkáváte se pravidelně alespoň jednou za rok s podřízenými pracovníky a diskutujete nad jejich kvalifikačním rozvojem (vysoká škola, kurzy, apod.)?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Probíhá u Vás nějakým způsobem pravidelně alespoň jednou za rok hodnocení pracovních výkonů podřízených pracovníků?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Mají pracovníci možnost benefitu ve formě placeného volna během zvyšování si kvalifikace?	MS	4				0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Motivujete aktivně své podřízené pracovníky k dobrým pracovním výkonům?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Probíhá hodnocení pracovních výkonů pracovníků systematicky (na základě kritérií, s možností přípravy, s oznámením data hodnocení atd.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	

Mají pracovníci dle Vás zájem zvyšovat si kvalifikaci v oboru (vysoká škola, kurzy, školení apod.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Podporujete své podřízené pracovníky ve zvyšování si kvalifikace?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Vyžadujete zpětnou vazbu od pracovníků z absolvovaného kurzu, školení, informujete se o výsledcích jejich studia?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
<b>6. Oblast odměňování</b>							
Jsou pro pracovníky peníze hlavním motivem?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Pobírají pracovníci mimo základní plat/mzdu i jiné finanční odměny (prémie, osobní ohodnocení, apod.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Jsou pracovníci dle Vás spokojeni s výší platu/mzdy?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Mohou se na Vás s důvěrou obrátit podřízení pracovníci v případě, že nejsou spokojeni s výší platu/mzdy?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Jsou pro pracovníky motivací i jiné faktory než peníze (př. výkon, jistota, dobré vztahy, samostatnost atd.)?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Mají pracovníci možnost vícero benefitů např. v podobě stravovacích poukazů, sick-days (zdr. volno), náhradního volna, návštěvy lékaře apod.?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Motivuje podřízené pracovníky systém peněžního i nepeněžního odměňování v organizaci k vyšší aktivitě?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	
Chválíte své podřízené pracovníky?	MS	4	3	2	1	0	9
	MD	4	3	2	1	0	

Pokud Vás něco napadlo během vyplňování dotazníku, prosím vepište zde:

.....

.....

.....

Závěrem Vás prosím o vyplnění Vašich údajů (podtrhněte):

**Základní sociodemografické údaje:**

**Pohlaví:** muž; žena

**Věk:** 18 – 27; 28 – 37; 38 – 47; 48 – 57; 58 let a více

**Délka praxe ve stávajícím zaměstnání:** 0 – 2 roky; 3 – 5 let; 6 – 10 let; 11 – 15 let; 16 a více

**Délka praxe celkem v sociálních službách:** 0 – 2 roky; 3 – 5 let; 6 – 10 let; 11 – 15 let; 16 a více

**Jsem vedoucí pracovník úseku:** sociálního x zdravotního

**Mám vyšší vzdělání sociálního směru:** ano x ne

**Nejvyšší dosažené vzdělání:** základní; výuční list; středoškolské s vyučením; středoškolské s maturitou, bakalářské, magisterské, vyšší než vyjmenované možnosti.

Děkuji Vám za Váš čas i Vaši upřímnost.

### **Příloha 3**

#### **Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách**

##### *Část druhá, Příspěvek na péči, § 11*

**(1) Výše příspěvku pro osoby do 18 let věku činí za kalendářní měsíc**

- a) 3300 Kč, jde-li o stupeň I (lehká závislost),
- b) 6600 Kč, jde-li o stupeň II (středně těžká závislost),
- c) 9900 Kč, jde-li o stupeň III (těžká závislost),
- d) 13200 Kč, jde-li o stupeň IV (úplná závislost).

**(2) Výše příspěvku pro osoby starší 18 let činí za kalendářní měsíc**

- a) 880 Kč, jde-li o stupeň I (lehká závislost),
- b) 4400 Kč, jde-li o stupeň II (středně těžká závislost),
- c) 8800 Kč, jde-li o stupeň III (těžká závislost),
- d) 13200 Kč, jde-li o stupeň IV (úplná závislost).

**(3) Částky příspěvku uvedené v odstavcích 1 a 2 se podle § 12 zvyšují o 2000 Kč za kalendářní měsíc.**

##### *Část třetí, Sociální služby, § 32*

**Sociální služby zahrnují**

- a) sociální poradenství,
- b) služby sociální péče,
- c) služby sociální prevence.

##### *Část třetí, Sociální služby, § 49*

**Domovy pro seniory**

**(1) V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.**

**(2) Služba podle odstavce 1 obsahuje tyto základní činnosti:**

- a) poskytnutí ubytování,
- b) poskytnutí stravy,
- c) pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- d) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- f) sociálně terapeutické činnosti,
- g) aktivizační činnosti,
- h) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

##### *Část osmá, Předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, § 109 - § 110*

**Sociální pracovník**

Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.

(1) Předpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona.

(2) Bezúhonnost se posuzuje a prokazuje podle § 79 odst. 2 a odst. 3 věty první až třetí.

(3) Zdravotní způsobilost zjišťuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává registrující poskytovatel zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství nebo v oboru praktický lékař pro děti a dorost a u zaměstnanců poskytovatel pracovně lékařských služeb.

(4) Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je

a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,

b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu.

(5) Odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka při poskytování sociálních služeb ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče podle § 52 má též sociální pracovník a zdravotně sociální pracovník, který získal způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle zvláštního právního předpisu.

(6) Při uznávání odborné kvalifikace nebo jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie se postupuje podle zvláštního právního předpisu.

#### *Část devátá, Předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách, § 115*

##### **Okruh pracovníků**

(1) V sociálních službách vykonávají odbornou činnost

a) sociální pracovníci za podmínek stanovených v § 109 a 110,

b) pracovníci v sociálních službách,

c) zdravotničtí pracovníci,

d) pedagogičtí pracovníci,

e) manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby.

(2) Při poskytování sociálních služeb působí rovněž dobrovolníci za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem.

#### *Část devátá, Předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách, § 116*

##### **Pracovníci v sociálních službách**

(1) Pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává

a) přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb spočívající v nácviu jednoduchých denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékání, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty a osobní hygieny, podporu soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb,

b) základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, působení na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné, hudební a pohybové výchovy, zabezpečování zájmové a kulturní činnosti,



**c)** pečovatelskou činností v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních depistáží pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence,

**d)** pod dohledem sociálního pracovníka činnosti při základním sociálním poradenství, depistážní činnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, činnosti při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, činnosti při poskytování pomoci při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

**(2)** Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona.

**(3)** Bezúhonnost se posuzuje a prokazuje podle § 79 odst. 2 a odst. 3 věty první až třetí.

**(4)** Zdravotní způsobilost zjišťuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává registrující poskytovatel zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství a u zaměstnanců poskytovatel pracovně lékařských služeb.

**(5)** Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách

**a)** uvedeného v odstavci 1 písm. a) je základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetrovatel, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110, a u fyzických osob, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem,

**b)** uvedeného v odstavci 1 písm. b) je střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získali podle zvláštního právního předpisu způsobilost k výkonu zdravotnického povolání ergoterapeut, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110, a u fyzických osob, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem,

**c)** uvedeného v odstavci 1 písm. c) je základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetrovatel, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110, a u fyzických osob, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem,

**d)** uvedeného v odstavci 1 písm. d) je základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110.

**(6)** Obsah kvalifikačního kurzu podle odstavce 5 a jeho minimální rozsah stanoví prováděcí právní předpis.

**(7)** Podmínku absolvování kvalifikačního kurzu podle odstavce 5 je třeba splnit do 18 měsíců ode dne nástupu zaměstnance do zaměstnání. Do doby splnění této podmínky vykonává

zaměstnanec činnost pracovníka v sociálních službách pod dohledem odborně způsobilého pracovníka v sociálních službách.

**(8)** Při uznávání odborné kvalifikace nebo jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie se postupuje podle zvláštního právního předpisu.

**(9)** Zaměstnavatel je povinen zabezpečit pracovníku v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Účast na dalším vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace podle zvláštního právního předpisu. Další vzdělávání se uskutečňuje formami uvedenými v § 111 odst. 2. Ustanovení § 111 odst. 1 vět druhé až čtvrté a odst. 3 až 6 a 8 platí obdobně s tím, že program akce odborného charakteru podle § 111 odst. 6 se týká oboru činnosti pracovníka v sociálních službách. Povinnost účasti na dalším vzdělávání podle věty první se nevyžaduje za kalendářní rok, v němž pracovník v sociálních službách absolvoval akreditovaný kvalifikační kurz.

## Příloha 4

### Vyhláška č. 505/2006 Sb.

*Část druhá, Rozsah úkonů poskytovaných v rámci základních činností u jednotlivých druhů sociálních služeb a maximální výše úhrad za poskytování některých sociálních služeb, § 15*

**(1) Základní činnosti při poskytování sociálních služeb v domovech pro seniory se zajišťují v rozsahu těchto úkonů:**

**a) poskytnutí ubytování:**

1. ubytování,

2. úklid, praní a drobné opravy ložního a osobního prádla a ošacení, žehlení,

**b) poskytnutí stravy:**

zajištění celodenní stravy odpovídající věku, zásadám racionální výživy a potřebám dietního stravování, minimálně v rozsahu 3 hlavních jídel,

**c) pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu:**

1. pomoc při oblékání a svlékání včetně speciálních pomůcek,

2. pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík,

3. pomoc při vstávání z lůžka, uléhání, změna poloh,

4. pomoc při podávání jídla a pití,

5. pomoc při prostorové orientaci, samostatném pohybu ve vnitřním i vnějším prostoru,

**d) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu:**

1. pomoc při úkonech osobní hygieny,

2. pomoc při základní péči o vlasy a nehty,

3. pomoc při použití WC,

**e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím:**

1. podpora a pomoc při využívání běžně dostupných služeb a informačních zdrojů,

2. pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podpora při dalších aktivitách podporujících sociální začleňování osob,

**f) sociálně terapeutické činnosti:**

socioterapeutické činnosti, jejichž poskytování vede k rozvoji nebo udržení osobních a sociálních schopností a dovedností podporujících sociální začleňování osob,

**g) aktivizační činnosti:**

1. volnočasové a zájmové aktivity,

2. pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s přirozeným sociálním prostředím,

3. nácvik a upevňování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností,

**h) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí:**

pomoc při komunikaci vedoucí k uplatňování práv a oprávněných zájmů.

**(2) Maximální výše úhrady za poskytování sociálních služeb v domovech pro seniory činí**

**a) 210 Kč denně celkem za úkony uvedené v odstavci 1 písm. a), včetně provozních nákladů souvisejících s poskytnutím ubytování,**

**b) za úkon uvedený v odstavci 1 písm. b)**

1. 170 Kč denně za celodenní stravu,

2. 75 Kč za oběd,

včetně provozních nákladů souvisejících s přípravou stravy.

## Příloha 5

### **Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povoláních a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů**

*Díl 1, Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti, § 5*

#### **Odborná způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry**

(1) Odborná způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry se získává absolvováním

**a)** nejméně tříletého akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu všeobecných sester,

**b)** nejméně tříletého studia v oboru diplomovaná všeobecná sestra na vyšších zdravotnických školách,

**c)** studia v oboru diplomovaná všeobecná sestra na vyšší zdravotnické škole v délce nejméně jeden rok, jde-li o zdravotnického pracovníka, který získal odbornou způsobilost k výkonu povolání praktické sestry, zdravotnického záchranáře, porodní asistentky nebo dětské sestry podle § 5a odst. 1 písm. a) nebo b), byl-li přijat do vyššího než prvního ročníku vzdělávání,

**d)** vysokoškolského studia ve studijních programech a studijních oborech psychologie - péče o nemocné, pedagogika - ošetrovatelství, pedagogika - péče o nemocné, péče o nemocné nebo učitelství odborných předmětů pro střední zdravotnické školy, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději v akademickém roce 2003/2004,

**e)** tříletého studia v oboru diplomovaná dětská sestra nebo diplomovaná sestra pro psychiatrii na vyšších zdravotnických školách, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2003/2004,

**f)** studijního oboru všeobecná sestra na střední zdravotnické škole, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2003/2004,

**g)** studijního oboru zdravotní sestra, dětská sestra, sestra pro psychiatrii, sestra pro intenzivní péči, ženská sestra nebo porodní asistentka na střední zdravotnické škole, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 1996/1997, nebo

**h)** tříletého studia v oboru diplomovaná porodní asistentka na vyšších zdravotnických školách, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2003/2004.

(2) Za výkon povolání všeobecné sestry se považuje poskytování ošetrovatelské péče. Dále se všeobecná sestra ve spolupráci s lékařem nebo zubním lékařem podílí na preventivní, léčebné, diagnostické, rehabilitační, paliativní, neodkladné nebo dispenzární péči.

*Díl 1, Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti, § 7*

#### **Odborná způsobilost k výkonu povolání ergoterapeuta**

(1) Odborná způsobilost k výkonu povolání ergoterapeuta se získává absolvováním

**a)** akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu ergoterapeutů,

**b)** tříletého studia v oboru diplomovaný ergoterapeut na vyšších zdravotnických školách, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2004/2005,

**c)** střední zdravotnické školy v oboru ergoterapeut, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 1998/1999, nebo

**d)** střední zdravotnické školy v oboru rehabilitační pracovník a pomaturitního specializačního studia léčba prací, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2003/2004.

(2) Za výkon povolání ergoterapeuta se považuje činnost v rámci preventivní, diagnostické nebo léčebné, rehabilitační a paliativní péče v oboru ergoterapie.

*Díl 1, Zdravotnický pracovník způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti, § 24*

**Odborná způsobilost k výkonu povolání fyzioterapeuta a specializovaná způsobilost k výkonu povolání odborného fyzioterapeuta**

(1) Odborná způsobilost k výkonu povolání fyzioterapeuta se získává absolvováním

**a)** akreditovaného zdravotnického magisterského studijního oboru pro přípravu fyzioterapeutů, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději v akademickém roce 2018/2019,

**b)** akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu fyzioterapeutů,

**c)** tříletého studia v oboru diplomovaný fyzioterapeut na vyšších zdravotnických školách, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2003/2004, nebo

**d)** střední zdravotnické školy v oboru fyzioterapeut nebo v oboru rehabilitační pracovník, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 1996/1997.

(2) Do doby získání specializované způsobilosti nebo prokázání alespoň 10 let výkonu povolání fyzioterapeuta pracuje fyzioterapeut, který získal odbornou způsobilost podle odstavce 1 písm. d), u poskytovatele zdravotních služeb pod odborným dohledem fyzioterapeuta způsobilého k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, z toho prvních 6 měsíců pod jeho přímým vedením.

(3) Fyzioterapeut, který získal odbornou způsobilost podle odstavce 1 písm. a) až c), může vykonávat své povolání bez odborného dohledu, pokud prokáže minimálně 1 rok výkonu povolání v oboru.

(4) Specializovaná způsobilost fyzioterapeuta se získává absolvováním akreditovaného navazujícího zdravotnického magisterského studijního oboru fyzioterapie nebo ukončením specializačního vzdělávání atestační zkouškou. Označení odbornosti fyzioterapeuta se specializovanou způsobilostí je odborný fyzioterapeut.

(5) Za výkon povolání fyzioterapeuta se považuje činnost v rámci preventivní, diagnostické, léčebné, rehabilitační a paliativní péče v oboru fyzioterapie.

(6) Za výkon povolání odborného fyzioterapeuta se považuje činnost v rámci preventivní, diagnostické, léčebné, rehabilitační a paliativní péče v oboru aplikovaná fyzioterapie.

## **Příloha 6**

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: návratnost dotazníků

Tabulka 2: Charakteristika pracovníků v přímé péči

Tabulka 3: Charakteristika vedoucích pracovníků

Tabulka 4: Výsledky pro oblast pracovních podmínek

Tabulka 5: Výsledky pro oblast pracovních vztahů

Tabulka 6: Výsledky pro oblast týmové spolupráce

Tabulka 7: Výsledky pro oblast organizačních záležitostí

Tabulka 8: Výsledky pro oblast rozvoje a vzdělávání

Tabulka 9: Výsledky pro oblast odměňování

Tabulka 10: Přehled nejvíce problematických aspektů – kvantitativní výzkum

Tabulka 11: Přehled nejvíce problematických aspektů – kvalitativní výzkum