

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ



Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Iveta Ondráčková, DiS.

PÉČE O ZAMĚSTNANCE V DOMĚ SENIORŮ MLADÁ BOLESLAV

Diplomová práce

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Monika Bosá, Ph.D.

Praha 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Práce byla vypracována pod vedením Doc. Mgr. Moniky Bosé, Ph.D.

V Praze, dne

Bc. Iveta Ondráčková, DiS.

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Doc. Mgr. Monice Bosé, Ph.D., za její cenné rady a odborné připomínky, které mi pomohly při vypracování mé diplomové práce. Také bych ráda poděkovala Karlově Univerzitě za možnost získání nového pohledu a rozšíření vědomostí v oblasti managementu v sociálních a zdravotních službách.

A v neposlední řadě děkuji rodině a přátelům za všestrannou podporu a trpělivost.

Obsah:

ABSTRAKT	
I. ÚVOD	10
II. TEORETICKÁ ČÁST	
1. PRÁCE JAKO SOCIÁLNÍ FENOMÉN	12
2. PÉČE O ZAMĚSTNANCE	16
1.2. Kvalita práce jako motivace péče o zaměstnance	17
3. OBLASTI PÉČE O ZAMĚSTNANCE A MOŽNÉ TYPY PREVENCE ..	22
1.3. Typy prevence	26
2.2. Dopady špatně nastavené péče o zaměstnance	34
4. SYSTÉM PÉČE O ZAMĚSTNANCE	38
1.4. Povinná péče o zaměstnance	40
2.4. Nepovinná péče o zaměstnance	44
3.4. Financování zaměstnaneckých výhod z fondu kulturních a sociálních potřeb	46
III. EMPIRICKÁ ČÁST	
5. VLASTNÍ ŠETŘENÍ	48
1.5. Metodologie výzkumu a výzkumné otázky	48
2.5. Představení organizace	51
3.5. Vyhodnocení výsledků výzkumu a doporučení	59
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
SEZNAM INTERNOTOVÝCH ODKAZŮ	79
SEZNAM INTERNÍCH DOKUMENTŮ	80
SEZNAM TABULEK	82
SEZNAM OBRÁZKŮ	83
PŘÍLOHY	84

Abstrakt

Téma práce „Péče o zaměstnance“, je zkoumáno teoreticky a empiricky na příkladě konkrétní organizace. Práce se opírá o teoretická východiska v oblasti sociální práce a metod sociální práce dle Matouška (2008, 2013, 2016) nebo teoretická východiska v oblasti sociologie práce dle Buriánka (2008), dále se zaměřuje na teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů a teorie zaměřené na člověka dle Armstronga (2015) nebo Čéškové (2009) a také se zaměřuje na teoretická východiska v oblasti psychologie práce a systémové teorie dle Bedrnové (2007) atd. Metodologie práce je postavena na kvalitativním výzkumu s použitím metody polostrukturovaného rozhovoru. Zkoumaný vzorek byl náhodně vybrán ze zaměstnanců konkrétní organizace.

Dané téma vnímám jako důležité v rámci personální politiky každé organizace. Cílem práce bylo zjistit, jak pracovníci v Domě seniorů Mladá Boleslav vnímají péči o zaměstnance. Ze zjištění vyplynulo, že celkově vnímají zaměstnanci tuto péči kladně. Na dobré úrovni vnímají také pracovní prostředí, kdy se shodují na tom, že po technické, materiální a sociální stránce mají vše zabezpečené. Zároveň upozorňují také na fakt, že bez adekvátního zázemí by nemohli kvalitně odvádět svoji práci. Avšak na základě výzkumných otázek poukazují také na možná zlepšení v oblasti komunikace, předávání informací a nejasné vnímání motivace ze strany zaměstnavatele. V diplomové práci je aplikován kvalitativní výzkum, za pomoci metody polostrukturovaného rozhovoru, kterým byl následně rozklíčován za pomoci techniky otevřeného kódování.

Podrobněji bylo na základě výzkumu zjištěno následující: účastníci mají přehled o povinné péči, ale informace týkající se nepovinné péče se k nim dostávají nejednotně. Účastníci vnímají psychickou náročnost své práce a určitý faktor stresu způsobují i vztahy na pracovišti, ale pracovní prostředí je nestresuje. Bylo potvrzeno, že kvalita dle respondentů úzce souvisí se zajištěním adekvátního zázemí a s pracovním prostředím. Na základě výzkumu bylo doporučeno zpracovat interní dokument o péči o zaměstnance, zlepšit nastavenou komunikaci mezi zaměstnanci a pracovními týmy, zaměřit se na osvětu v tématech – psychohygienu, Time management, komunikace a jednání s lidmi, interpersonální vztahy a zaměřit se na jasnější zpracování motivace a podpory, aby bylo v praxi lépe uchopitelné.

Kdybych se měla vyjádřit ke kontextu celé práce od teoretické až po empirickou část, tak vnímám tuto práci jako přínosnou. S danou prací se bude nadále v praxi pracovat a bude jako nástroj pro případné zlepšení v péči o zaměstnance ve zkoumané organizaci.

Klíčová slova:

Péče, zaměstnanec, zaměstnavatel, zákoník práce, bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti, pracovní zázemí, benefity.

Abstract

The topic of the work "Employee care" is researched theoretically and empirically on the example of a specific organization. The work is based on theoretical background in the field of social work and methods of social work according to Matoušek (2008, 2013, 2016) or theoretical background in the field of sociology of work according to Buriánek (2008), further focuses on theoretical background in human resources management and theory focused on man according to Armstrong (2015) or Čěšková (2009) and also focuses on the theoretical basis in the field of work psychology and systems theory according to Bedrnová (2007), etc. The methodology of the work is based on qualitative research using the method of semi-structured interview. The examined sample was randomly selected from the employees of a specific organization.


I perceive the topic as important in the personnel policy of every organization. The aim of the work was to find out how the workers in the Home for the Elderly Mladá Boleslav perceive care about employees. The findings showed that, overall, employees perceive this care positively. They also perceive the work environment at a good level, where they agree that everything is technically, materially and socially secure. At the same time, they also draw attention to the fact that without an adequate background, they would not be able to do their job well. However, based on research questions, they also point to possible improvements in communication, information transfer and a vague perception of motivation by the employer. Qualitative research is applied in the diploma thesis, with the help of the method of semi-structured interview, which was subsequently deciphered with the help of the open coding technique.

The following was found in more detail on the basis of research: participants have an overview of compulsory care, but information about optional care is inconsistent. Participants perceive the psychological demands of their work and a certain stress factor is also caused by relationships in the workplace, but the work environment does not stress them. It was confirmed that according to the respondents, quality is closely related to the provision of adequate facilities and the working environment. Based on the research, it was recommended to prepare an internal document on employee care, improve the set communication between employees and work teams, focus on education in topics - psychohygiene, time management, communication and dealing with people, interpersonal relationships and focus on a clearer treatment of motivation and support to make it more comprehensible in practice.

If I were to comment on the context of the whole work from the theoretical to the empirical part, then I perceive this work as beneficial. The work will continue to be worked on in practice and will be a tool for possible improvements in the care of employees in the surveyed organization.

Keywords:

Care, employee, employer, labor code, safety and health protection at the workplace, work background, benefits.



To, co děláme, je méně než kapka v
moři. Ale bez této kapky by tady něco
chybělo.

Matka Tereza

„Když není práce protkaná láskou, je zbytečná.“

Matka Tereza

I. ÚVOD

Téma práce se zabývá problematikou „Péče o zaměstnance v Domě seniorů Mladá Boleslav“. Cílem diplomové práce je zjistit, jak pracovníci v Domě seniorů Mladá Boleslav vnímají péči o zaměstnance. V podstatě každá organizace nevyjímaje sociální služby razí určitou personální/organizační politiku, která představuje nejen kulturu organizace, její hodnoty, ale i pravidla a postupy práce, dle kterých se organizace řídí. Jsem toho názoru, že dobře nastavená péče o zaměstnance se následně odráží i v kvalitě odvedené práce. Potvrzení nebo vyvrácení daného názoru je jedním z bodů výzkumu, který je na základě této práce prováděn.

Musíme brát v potaz, že nároky na schopnosti, znalosti a flexibilitu zaměstnanců se neustále zvyšují. Zároveň však zaměstnanci mají určitá očekávání jako je přiměřený plat, příznivé pracovní prostředí a podmínky, profesní růst a využití dalších možných výhod, které může organizace nabídnout. Například už před dvanácti roky pokládal Urban (2010) neuspokojivou motivaci zaměstnanců za jednu z nejnákladnějších manažerských nezdarů, protože míří ke ztrátě produktivity/snížení pracovního výkonu.

Vzhledem ke své současné pracovní pozici jsem se rozhodla věnovat danému tématu, protože jsem přesvědčená, že dobře nastavená personální politika zaručuje kvalitní fungování celé organizace. V tomto názoru mě ovlivnilo i studium, které mi ukázalo nový rozměr v oblasti řízení lidských zdrojů. Díky studiu jsem se nad důležitostí personálního managementu, ale nejen jeho v této oblasti více zamyslela a viděla daný jev z jiné perspektivy. Zjistila jsem totiž, že vše spolu souvisí a vzájemně se ovlivňuje (příjem zaměstnanců – zaškolování – péče o zaměstnance – kvalita odváděné práce – spokojenost zaměstnanců apod.). Hlavní myšlenkou pro mě bylo nastínění současného stavu dané problematiky, kterou nám vymezuje zákon s využitím odborné literatury a porovnání těchto poznatků s nastavenou péčí o zaměstnance v konkrétní organizaci.

Daná práce by měla vést k získání lepšího vhledu do dané problematiky a porozumění péči o zaměstnance v dané organizaci. A to z pohledu zaměstnanců prostřednictvím jejich prožitků a vnímání dané problematiky. Hlavními otázkami, kterými se diplomová práce bude zabývat jsou: „Jak jsou zaměstnanci obeznámeni s nastavenou péčí o zaměstnance?“, „Jak zaměstnanci vnímají stresovou náročnost své práce s ohledem na pracovní prostředí a vztahy na pracovišti?“ a „Jaký má vliv pracovní prostředí na kvalitu odvedené práce, dle mínění zaměstnanců?“ V užším pojetí má práce

význam pro případné zlepšení v této oblasti ve zkoumané organizaci a potenciál být podkladem pro vytvoření interního dokumentu péče o zaměstnance v dané organizaci. V širším pojetí má práce význam jako inspirace pro hlubší zkoumání problematiky péče o zaměstnance.

Téma práce bude prezentováno ve čtyřech kapitolách, které směřují k naplnění cíle práce, a v kterých postupně přiblížíme práci jako sociální fenomén, péči o zaměstnance, dále vymezuje oblasti péče o zaměstnance a možné typy prevence. V této kapitole jsou zmíněny i dopady špatně nastavené péče o zaměstnance a poslední kapitola pojednává o systému péče v této problematice. Pro danou koncepci jsem se rozhodla, protože práce nás provází celý život a svým způsobem ovlivňuje i naše soukromí. Je důležité, aby zaměstnavatelé byly schopni zajistit pro své zaměstnance motivující pracovní prostředí a vhodné podmínky pro výkon jejich profese.

II. TEORETICKÁ ČÁST

1. PRÁCE JAKO SOCIÁLNÍ FENOMÉN

Práce jako taková nás provází celý život od nepaměti. Je nedílnou a důležitou složkou v životě každého člověka. Upevňuje náš sociální status, tak i ekonomickou soběstačnost a zajišťuje nám místo ve společnosti. Vždyť jedna z nejstarších teorií práce se vztahuje k cílevědomé lidské činnosti, která vede k uspokojování základních lidských potřeb (Buriánek 2008, s. 94).

Právě uspokojení těchto potřeb ve všech rovinách je dle mého názoru důležité pro osobní rozvoj lidské bytosti, z toho důvodu ji zmiňuji na prvním místě.

Na druhou stranu Matoušek (2016, s. 149) vidí práci jako: „*cílevědomou činnost člověka vytvářející užité hodnoty k uspokojování vlastních potřeb pracujícího, případně potřeb jeho blízkých lidí.*“, čímž tuto teorii rozšířil i o rodinné příslušníky a osoby blízké.

Oba tyto pohledy jsou dobře uchopitelné i v dnešním světě, přesto jsem toho názoru, že nejdříve uspokojujeme své vlastní potřeby a teprve následně potřeby druhých.

Vzhledem k tomu, že práce zasahuje do všech aspektů života, tak se její teorie prolínají jak v sociální, psychologické, ale i v ekonomické oblasti. Pro představu si uvedeme v tabulce č. 1, jaké možné potřeby se v jednotlivých oblastech mohou díky práci naplňovat.

Tab. 1 „Potřeby naplňující se díky práci v různých oblastech.“

Sociální oblast	udržení určité kvality života – společenské postavení, solidarita a zachování svých práv, snaha předcházet sociálnímu vyloučení...
Psychologická oblast	klade důraz na seberealizaci, uznání, etické hodnoty a důstojnost...
Ekonomická oblast	zajištění fyzických a materiálních potřeb...

(Zdroj: vlastní zpracování)

Uvedené potřeby jsou vybrány na základě získaných poznatků během studia a profesní praxe, jež vnímám jako důležité pro osobní rozvoj a začlenění do společnosti, které nám práce umožňuje. Určitě by každý k jednotlivým oblastem přiřadil další jiné potřeby, které vnímá jako důležité ze svého pohledu.

Z daného výčtu můžeme vidět, že práce je jedním z prostředků, jak se začlenit do společnosti a uspokojit naše potřeby. Ve své podstatě se jedná o prvotní možnost, jak nabyt majetku a získat pravidelný příjem v moderní době. Buriánek (2008, s. 95) se ve své publikaci zabývá nejen tím, jakým fenoménem je práce v moderní době, ale upozorňuje také na to, že i Durkheim již ve své době vytvořil systém, který je založený na kolektivním jednání a solidaritě, bez které by společnost nemohla existovat. Ale zároveň upozorňuje i na to, že vše je provázané ekonomickými, právními a morálními zásadami.

Tento názor je dle mého mínění stále aktuální. Bez solidarity a vzájemné úcty, která nastavuje určitá etická pravidla ve společnosti bychom nemohli fungovat, a to se týká i práce jako takové. Pracovní prostředí na základě jasně stanovených právních a morálních hodnot nám dává základ pro výkon smysluplné práce, která podporuje celou společnost a dovytváří ji. Když k tomu přidáme fakt, jak se v průběhu let úměrně vyvíjela společnost, práce a jednotlivé profese, tak musíme brát v potaz, že se zákonitě musely změnit i nároky kladené na zaměstnance.

A současná doba není výjimkou, stále se zvyšují nároky a požadavky týkající se kvalifikace jednotlivých profesí na trhu práce. Trh práce už nebere ohled pouze na kvalifikační předpoklady, ale i na osobní předpoklady pro danou práci. Čímž se na druhou stranu však zvyšují i nároky na finanční ohodnocení ze strany zaměstnanců. Vzhledem k tomu bychom mohli o tomto fenoménu mluvit na prvním místě jako o ekonomické otázce/potřebě. A teprve posléze bychom mohli zasazovat do tohoto jevu potřeby na bázi seberealizace a uspokojení.

Tento trend je označován jako ekonomizace sociální práce. Ekonomizace sociální práce se vyznačuje například tím, že jsou do práce zaváděny modely práce spadající spíše do tržní/finanční oblasti. Setkávají se tak mnohdy odlišná východiska sociální práce a ekonomie. (Malík Holasová 2014)

Tab. 2 „Východiska sociální práce a ekonomie.“

	Sociální práce	Ekonomie
Společenská funkce	symbolická reprodukce skrze sociálně podporující, sociálně integrativní a kulturní pomoc	materiální zajištění obyvatelstva, konstituování materiálního reprodukčního systému
Očekávání v jednání	kompensace ekonomických, kulturních a sociálních obtíží	sociální a materiální blahobyt

Východiska jednání	odborná operacionalizace sociální pomoci, profesionální pomoci a podpory	ekonomická efektivita úsporné jednání s omezenými zdroji
Cíle jednání	společenská participace prosazování sociální spravedlnosti	maximalizace zisku
Nástroje	komunikace a interakce	peníze a moc
Typy jednání	orientované pochopením, komunikativní	instrumentální
Paradoxy jednání	dvojitý mandát: pomoc a kontrola	produkce sociálních nerovností ve společnosti blahobytu
Hlavní organizační formy	neziskové	ziskové
Principy produkce	spojená produkce, poskytování a konzumace služby	možnost odloženého skladování produktů

(Zdroj: Malík Holasová 2014, s. 11)

Jak můžeme vidět v tabulce, přestože každá oblast má svá východiska, tak v běžném životě se prolínají a působí na sebe navzájem. A to nejen tyto dvě oblasti. Například nedílnou součástí pracovního prostředí je i psychologie práce. Právě tyto tři oblasti nám nejčastěji pomáhají naplňovat naše osobní potřeby prostřednictvím trhu práce.

Pojem psychologie práce není rozhodně ustálený a je překvapující, že v různých zemích, se psychologie práce objevuje pod různými názvy. Přehlednou ukázkou můžeme najít v publikaci „Psychologie práce pro manažery a personalisty“ od J. Arnolda (2007). Já osobně se přikláním v rámci psychologie práce k pojmu řízení lidských zdrojů. Protože právě lidský kapitál vnímám jako hybnou sílu jakékoliv práce. A bez této hybné síly, které bychom, které bychom poskytli určitý standard péče, nemůžeme očekávat kvalitně odvedenou práci.

V dnešní době se psychologie práce v největší míře prolíná v teorii řízení, která se také v průběhu let vyvíjela. Pro svoji práci jsem si vybrala teorii řízení dle Bedrnové a kol. (2007, s. 19-25), kteří představují teorii řízení v těchto třech koncepcích:

- **systémová teorie řízení** = vznikla v 50. letech 20. století a znamená, že změna, která nastane neovlivní pouze jeden subsystém, ale i ostatní subsystémy, které s ním souvisí – ve své podstatě vychází z behaviorální psychologie a používá i pozitivisticky zaměřené teorie – pozornost je především kladena na rozvoj analytických a rozhodovacích schopností manažerů,
- **kontingenční teorie řízení** = i v této koncepci je kladen důraz na rozhodovací schopnosti, ale oproti první teorii, která byla pouze v rukou manažerů, zde je

kladen důraz i na rozhodovací schopnosti zaměstnanců, přestože manažer dál zůstává ve svrchovaném postavení,

- **postmoderní pohled na management a organizaci** = tato teorie je založena na komunikaci a poskytování jasně daných formulací při jednání se zaměstnanci, manažer není pouze přihlížejícím zvenčí, který na všechno dohlíží.

V rámci představených teorií je převážně pracováno se systémovou teorií, a to z toho důvodu, že se v této práci pracuje se změnou. To však není jediný důvod proč s touto teorií pracuji. Jak už bylo zmíněno jedná se o teorii, která pojednává o tom, že pokud dojde ke změně neovlivní to pouze jednu oblast, ale více oblastí, které na sebe navzájem působí. Tento fakt vnímám v celém kontextu péče o zaměstnance. Protože tato problematika se neskládá pouze z povinné péče a nepovinné péče, ale i ze vztahů na pracovišti nebo zajištění adekvátního pracovního zázemí, komunikace apod. Musíme brát v potaz, že pokud bude provedena změna v jedné této oblasti budou ovlivněny i ostatní oblasti, ze kterých se péče o zaměstnance skládá. Navíc dané ovlivnění nemusí být přijato pouze pozitivně, ale i negativně a s tím musíme umět pracovat. Proto je cílem práce zjistit, jak danou problematiku vnímají zaměstnanci. A to z toho důvodu, aby zavedení případné změny do praxe, mělo hladký průběh, a hlavně aby zaměstnanci vnímali, že jejich názor organizace bere na vědomí a pracuje s ním.

Vzhledem k problematice, jež je zkoumána byla v této kapitola představena práce jako sociální fenomén. Společně s východisky z pohledu sociální a ekonomické oblasti a vlivem řízení, kterým se zabývá psychologie práce. Tuto koncepci vnímám jako důležité přemostění k následné problematice péče o zaměstnance. A to z prostého důvodu bez práce jako takové by nebyla nutná péče o zaměstnance.

2. PÉČE O ZAMĚSTNANCE

V této kapitole se budeme věnovat péči o zaměstnance, proč je zaměstnancům péče poskytována a jaké z toho plynou zaměstnavateli výhody. Podíváme se na tuto problematiku z pozice zaměstnance a z pozice zaměstnavatele. Každý z těchto subjektů má určitá práva a určité povinnosti k sobě navzájem, které určují pracovní podmínky při výkonu určité práce. Pro tyto dva subjekty jsem zvolila definici uvedenou v publikaci „Abeceda personalisty“ (Brůha a kol. 2021, s. 258-259) pro její výstižnou formulaci:

- **zaměstnavatel**, je ve své podstatě osoba, pro kterou jiná fyzická osoba vykonává domluvený druh práce na základě pracovněprávního vztahu,
- **zaměstnanec**, je fyzická osoba, která se zavázala na základě pracovně právního vztahu k výkonu domluvené pracovní činnosti za určitých podmínek, stanovených ve smlouvě.

Abychom se v daném tématu mohli posunout dále, nebude nám stačit definovat si pouze pojem zaměstnavatel a zaměstnanec, ale je nutné ujasnit si i povinnosti zaměstnavatele ve vztahu k zaměstnancům a povinnosti zaměstnanců ve vztahu k zaměstnavateli a zároveň jaké výhody z poskytování péče zaměstnancům plynou právě zaměstnavateli.

Povinnosti zaměstnavatelů ve vztahu k zaměstnanci, nám upravuje §224 a následující Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. A zároveň nám daný zákon upravuje i povinnosti zaměstnanců vůči zaměstnavateli, které převážně vyplývají ze smluvních podmínek. Pro představu můžete vidět výčet některých povinností zaměstnavatele a zaměstnance v následující tabulce. Vycházím zde jak ze zákonné legislativy, tak i z profesní praxe.

Tab. 3 „Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance.“

Povinnosti zaměstnavatele ve vztahu k zaměstnanci	Povinnosti zaměstnance ve vztahu k zaměstnavateli
zajistit bezpečné prostředí na pracovišti zajistit materiální a technické zázemí zajistit ochranu zdraví při práci zajistit adekvátní pracovní podmínky zajistit zvyšování odbornosti/kvalifikace zajistit plat za odvedenou práci zajistit dobu odpočinku pro zaměstnance	dodržování pracovních podmínek dodržování náplně práce dodržování zásad bezpečnosti práce dodržování pravidel etického kodexu dbát na zvyšování své kvalifikace apod.

(Zdroj: vlastní zpracování podle Zákoníku práce)

Celá tato koncepce péče o zaměstnance, která se prolíná od pracovních podmínek, různých benefitů, až po pracovní prostředí, které si blíže specifikujeme v kapitole „Systém péče o zaměstnance“, nás směřuje ke kvalitě odvedené práce. Což je jedna z hlavních motivací proč se zaměstnavatelé touto problematikou zabývají. Mezi další důvody můžeme uvést zajištění si loajality zaměstnanců, stabilní pracovní tým, dobrá atmosféra na pracovišti – interpersonální vztahy apod. Všechny tyto důvody umožňují zaměstnavateli obstát na trhu práce v konkurenceschopnosti. A zároveň utvářejí právě výše zmíněnou kvalitu odvedené práce, kterou vnímám jako výsledek dobře nastavené péče o zaměstnance. Ve své podstatě, kdybychom to převedli na pomezí sociální služby, tak bychom mohli říct spokojený zaměstnanec = spokojený klient s poskytovanou službou. Proto zaměstnavatel nabízí ke klasickému ohodnocení za odvedenou práci i nadstandardní odměnu v podobě buď peněžitých nebo nepeněžitých benefitů.

1.2. Kvalita práce jako motivace péče o zaměstnance

Kvalitu práce si zde přiblížíme z pohledu managementu, protože zvyšování kvality je nedílnou součástí personální politiky každého pracoviště. V podstatě jde o dosahování vytyčeného cíle a podporu při plnění jednotného úsilí jasně daným směrem. (Dědina, Cajthamr 2005) S touto koncepcí se můžeme setkat v jakékoli organizaci nebo podniku bez ohledu na počet zaměstnanců.

K tomu, aby byla kvalita naplňována však potřebují mít zaměstnanci zabezpečené podmínky v rámci pracovního prostředí, podporu a motivaci ze strany zaměstnavatele, dobré pracovní podmínky, kam spadají i vztahy na pracovišti nebo nastavená komunikace apod. Protože pokud nejsou zajištěny tyto podmínky, tak mohou nastat stresové situace a pokles kvality při odvádění pracovních povinností. Jasně tady zároveň vidíme, jak se nám tu prolíná systémová teorie řízení, jestliže není naplňována nebo uspokojena jedna složka ovlivní to i další složky, které tvoří celkový balíček péče o zaměstnance.

Podobná zjištění uvádí i Loebe na základě analýzy z roku 2015 v internetovém sociálním časopise „Sociální práce“, která se zaměřovala na pracovní podmínky v organizacích poskytujících sociální služby a odráží již zmíněná zjištění. Jejím výstupem bylo, že: *„v zařízení sociálních služeb, v režimu pobytovém, zaměstnavatel, musí vytvořit takové pracovní podmínky na pracovištích, aby tato pracoviště v co největší míře odpovídala potřebám pracovníků a hygienickým normám a podmínkám ochrany zdraví při práci v rámci platných zákonů.“* (Loebe 2015, s. 16)

Toto zjištění si následně potvrdíme i v kapitole „Systém péče o zaměstnance, která se mimo jiné opírá o zákonné ukotvení, ze kterého vychází povinná péče o zaměstnance.

Obr. 1 „Znázornění kvality práce jako výsledek péče o zaměstnance“



(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak můžeme vidět znázornění připomíná květinu, kde všechno souvisí se vším. Péče o zaměstnance totiž zahrnuje všechny tyto oblasti, které pokud jsou dobře nastaveny, tak se s nimi zaměstnanci ztotožňují. To následně může vést ke zvyšování kvality práce. Osobně vnímám péči o zaměstnance právě jako květinu (proto jsem zvolila dané znázornění), o kterou se musí starat jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec, aby vše dobře fungovalo.

Obdobně se na tento proces zaměřuje třeba Buriánek, který tuto koncepci z trochu jiného pohledu zpracovává v publikaci „Sociologie“ (2008, s. 96) a zabývá se v ní vnějšími a vnitřními podmínkami, které na sebe na pracovišti působí (vnější – plat, pracovní podmínky; vnitřní – kvalifikace, mezilidské vztahy, odpovědnost nebo samostatnost).

Jak vyplývá z uvedených informací mohli bychom péči o zaměstnance rozčlenit do tří oblastí, které je potřeba ošetřit:

- **pohoda zaměstnanců** (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní podmínky, materiální a technické zázemí, benefity a platové ohodnocení),
- **vztahy na pracovišti** (podpora a motivace, interpersonální vztahy) s tím souvisí,

- **komunikace na pracovišti** (předávání informací, nastavení komunikace jak od shora dolů, tak i od spodu nahoru).

V daném rozčlenění je vidět, jak se nám tu prolíná péče o zaměstnance a zároveň se znázorněním kvality práce (obr. 1). Všechny tyto oblasti, přestože jsou takto rozčleněny nám směřují k celkové pohodě na pracovišti.

Na druhou stranu si však musíme dávat také pozor na dopady nedostatečné péče o zaměstnance. Tyto dopady mohou být odlišné jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Mezi nejčastější dopady můžeme zařadit:

- **stres na pracovišti** (každý jedinec má odolnost vůči stresu jinou, takže co je pro jednoho stresující neznámá, že je i pro druhého),
- **syndrom vyhoření** (řadíme právě mezi důsledek dlouhodobého stresu a nespokojenosti)

Všemi těmito oblastmi by se měl zaměstnavatel zabývat a pracovat na nich společně se zaměstnanci. Zaměstnanci by však neměli pouze čekat co jim zaměstnavatel poskytne, ale měli by se také snažit aktivně pracovat na zlepšení toho co mohou zlepšit sami ze své pozice. Vybrala jsem si dané rozčlenění, protože ho vnímám jako relevantní a zároveň přehledné v rámci přiblížení, co si pod pojmem péče o zaměstnance můžeme představit.

Navíc se nám tyto oblasti zároveň prolínají s uspokojováním potřeb. Můžeme si zde například uvést teorii potřeb dle A. H. Maslowa, který s touto koncepcí přišel v roce 1943. Teorie sama o osobě je založena na předpokladu, že člověk se snaží uspokojit pět základních rovin, které na sebe navzájem působí. Tyto potřeby mají pro každého jedince jinou hodnotu, ale ve své podstatě přirozeností každého jedince je nejprve uspokojit své potřeby a následně uspokojovat potřeby ostatních. Tak aby se cítil příjemně a komfortně ve svém životě.

Zpracování této pyramidy má spoustu podob, ale základ zůstává stejný. Já osobně pracuji s touto vizualizací pyramidy potřeb a s poznatky, které jsem za dobu studia a profesního života získala (viz obr. 2). Navíc v rámci problematiky péče o zaměstnance jsou do daného zpracování zasazeny oblasti (pohoda, vztahy a komunikace), na které by se měl zaměstnavatel zaměřit. Ať už z důvodu dané problematiky nebo kvality poskytované práce. Je zde jasně patrné, že pokud jsou adekvátně zajištěny první čtyři pilíře, má jedinec dostatečný prostor pro osobní rozvoj.

Obr. 2 „Maslowova pyramida potřeb“



(Zdroj: vlastní zpracování)

Všechny tyto informace nám dohromady tvoří koncepci právě zmíněné personální politiky. V následující kapitole „Oblasti péče o zaměstnance a možné typy prevence“, si danou problematiku rozebereme více dopodrobna. Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena na sociální službu podíváme se ještě v krátkosti na právní vymezení péče o zaměstnance z pohledu Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, který v této oblasti upravuje:

- profesní rozvoj sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. Kdy je jasně specifikováno, za jakých podmínek mohou pracovat na dané pracovní pozici (§109-§110), a v jakém rozsahu má probíhat rozvoj těchto zaměstnanců. Což dle zákona je 24 hodin profesního rozvoje za rok (§111).

Navíc v této koncepci musíme počítat i s kvalitou, která je nedílnou součástí koncepce zvyšování kvality sociálních služeb, jež nám zastřešují „Standardy kvality sociálních služeb“. Tyto standardy upravuje příloha č. 2, Vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se upravují některé ustanovení zákona o sociálních službách, kterými jsou:

- standard č. 9 – personální a organizační zajištění služby,
- standard č. 10 – profesní rozvoj zaměstnanců,
- standard č. 15 – zvyšování kvality sociální služby.

Dále ve vyhlášce můžeme nalézt i úpravu v rámci kvalifikačního kurzu pro pracovníky v sociálních službách (§37-§37a), který ukládá, jaká je délka kurzu, jeho obsah a další náležitosti.

Vzhledem k tomu, že se v empirické části zabýváme péčí o zaměstnance pracujících v sociální službě je důležité vědět, jak je tato péče propojena s daným zákonem. Na druhou stranu však musíme brát v potaz, že do dané problematiky spadá i celková pohoda zaměstnanců, vztahy na pracovišti nebo například komunikace, jež jsme v této kapitole uvedli okrajově. Právě s těmito oblastmi se více seznámíme v následující kapitole.

3. Oblasti péče o zaměstnance a možné typy prevence

Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí strategií organizace. Ve své podstatě pracuje s teoretickými východisky tradičního personálního řízení a zároveň je rozvíjí o nové směry zaměřené více na praxi a na člověka. (Armstrong 2015, s. 47)

Teorie řízení z pohledu dané problematiky nám zajišťuje správné nastavení systému, metod a struktury zabezpečení organizační politiky zaměstnavatele. Vytváří nám hranice a zpracovává rizika, která mohou při výkonu práce nastat. (Kociánová 2012, s. 13) V rámci kvality práce zde můžeme promítnout například pracovní prostředí, pracovní podmínky, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti apod.

Oproti tomu termín management nám již popisuje, jakým daným způsobem budou systémy, metody apod. implementovány do praxe. V této oblasti je prostor pro zkušenosti, otázky, projednávání názorů nebo například vnášení různých doporučení. Důležitým prvkem tu je aktivní naslouchání. (Kociánová 2012, s. 13)

Management můžeme definovat například dle Armstronga (2015, s. 47) jako: *„strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.“* Tato definice je stručná, ale výstižná a pro naši práci přesná. Protože pojednává nejen o přístupech k zaměstnání, ale hlavně o jejich profesním a osobním rozvoji a o uspokojení jejich potřeb.

Když jsme si teď ujasnili, co to řízení lidského zdroje znamená, společně s vysvětlením termínů jako je teorie řízení a management ve vztahu k organizaci a zaměstnancům. Tak jsem pro účel této práce vybrala tři oblasti péče, které nám dle mého názoru zaobalují dílčí aspekty péče o zaměstnance. O těchto oblastech péče je již okrajově zmíněno i v kapitole č. 2 „Péče o zaměstnance“. Jedná se o pohodu zaměstnanců, komunikaci se zaměstnanci a vztahy na pracovišti.

Pohoda zaměstnanců

Pohoda zaměstnanců na pracovišti vychází jak z uspokojivého pracovního prostředí, bezpečnosti na pracovišti, pracovní podmínky, materiální a technické zázemí, benefity a platové ohodnocení ale prolínají se nám tu i vztahy. Vztahy na pracovišti si blíže specifikujeme jako samostatnou oblast. Spíše jsem chtěla upozornit na to, že všechny oblasti se navzájem ovlivňují.

Důvody, proč se zabývat pohodou na pracovišti přehledně a dle mého názoru výstižně zpracoval Armstrong (2015, s. 507) a můžeme zde vidět prolnutí subjektivního vnímání s povinnostmi zaměstnavatele, které udává zákon. Mezi jednotlivé důvody patří:

- zaměstnavatelé mají povinnost starat se o zaměstnance, což znamená přijmout jednotný, rovný a odpovědný přístup k zabezpečování pohody zaměstnanců,
- zaměstnavatelé, kteří se zabývají pohodou zaměstnanců, zejména v otázce vytváření pracovního prostředí, což je jejich povinností, ale také tím zajišťují další náležitosti týkající se systému odměn nebo benefitů,
- zaměstnavatelé, kteří se zabývají pohodou zaměstnanců, tím zvyšují pravděpodobnost, že zaměstnanci budou organizaci oddáni a budou organizaci vnímat jako „nejlepší místo pro práci“ – v tomto bodě se nám odráží pojem konkurenceschopnosti.

V prosinci 2021 byly například uveřejněny v internetovém článku výsledky šetření, které se zabývalo duševní pohodou na pracovišti. *„Dle průzkumu společnosti Grafton Recruitment zažívá v práci alespoň někdy stres 86 % lidí, což je zhruba stejně jako v loňském roce.“* Dále bylo uvedeno, že: *„z podpory duševní pohody zaměstnanců profitují i samotní zaměstnavatelé. Duševní nepohoda má totiž výrazný vliv na pracovní výkon i fluktuaci.“* (Štanglová 2021)

Jak můžeme vidět v uveřejněném šetření je výskyt stresu na pracovišti vysoký, což vede k většímu zájmu zaměstnavatelů o tuto problematiku. Je jasné, že se o tuto oblast nebudou zajímat pouze zaměstnanci, ale ve velké míře i zaměstnavatelé. Jsem toho názoru, že ekonomicky vyjde lépe zabývat se prevencí, než následnými dopady a například odchodem kvalitních pracovníků ze zaměstnání, s čímž souvisí i upevňování kolektivních vztahů a vytváření podmínek, proto aby na pracovišti vznikly zdravé vztahy mezi zaměstnanci. V podstatě všechny oblasti, které si zde zmíníme směřují k pohodě zaměstnanců.

Možné druhy prevence: psychohygiena, motivace, Time management, supervize (viz podkapitola „1.3. Typy prevence“).

Vztahy na pracovišti

Vztahy nás provázejí od dětství až po naše stáří. Takže je jasné, že určitý druh vztahů navazují zaměstnanci i na pracovišti. Vznikají zde vztahy kolegiální, vztah mezi nadřízeným a podřízeným, v některých případech například i vztahy přátelské. Vztahy na pracovišti vychází jak z podpory a motivace, tak i z interpersonálních vztahům. To vše zároveň souvisí i s komunikací na pracovišti, což si blíže specifikujeme také jako samostatnou oblast.

Právě otázkám mezilidských vztahů v organizaci a sociálnímu klimatu na pracovišti je nutné se věnovat, pokud chceme mít na pracovišti zdravé vztahy. Samozřejmě chápeme, že vztahy jako všechno kolem nás může mít na pracovníky jak pozitivní, tak i negativní vliv. Přece jenom každý zaměstnanec je osobnost, a proto je nutné o tyto vztahy pečovat a upevňovat je.

Touto problematikou se zabýval například E. Mayo, který se zaměřil na problematiku sociálních podmínek práce, a právě poukazoval i na pozitivní a negativní vlivy, které mohou vztahy na pracovištích na zaměstnance mít. Vztahy můžeme například rozdělit na:

- formální = zde máme jasně daná pravidla, jak vztahy fungují,
- neformální = tyto vztahy vznikají spontánně, bez jasně daných pravidel,
- vertikální = probíhá mezi nadřízeným a podřízeným
- horizontální = vztah mezi kolegy

Tyto vztahy se mohou vzájemně prolínat do pracovního jednání. Jejich projevy mohou být buď pozitivní nebo negativní a tím ovlivňovat pracovní jednání, ochotu, výkon anebo spokojenost s prací. (Pauknerová 2012)

Proto je důležité dbát na vztahy na pracovišti už při vytváření kultury dané organizace/pracoviště. Je nutné pracovat na důvěře zaměstnanců jak směrem k vedení organizace, tak i na důvěře zaměstnanců mezi sebou navzájem. Dalším důležitým bodem při vytváření vztahů je rovný přístup, jasně daná pravidla a vyhnout se vytváření chaotického prostředí. V neposlední řadě se musí podporovat jak jednotlivce k vyšším pracovním výkonům, tak ale i celá skupina. V rámci kultury organizace je potřebné nastavit zdravé vztahy mezi pracovníky a dát jim prostor pro iniciativu, která může vzejít jak od jednotlivce, tak od celé skupiny. (Bednář 2013, s. 39)

Z toho důvodu se ve své výzkumné práci zaměřuji i na vztahy na pracovišti a vnímání dané problematiky z pohledu zaměstnanců. Protože zajištění podnětného a bezpečného prostředí vnímám jako jeden z důležitých prvků péče o zaměstnance. Z toho důvodu mají organizace zpracovaný i etický kodex, který nám reflektuje zásady chování na pracovišti. K tomu však, aby vztahy a pohoda na pracovišti fungovala je důležité mít dobře nastavenou i komunikaci. Bez komunikace totiž není vztahu.

Možné druhy prevence: psychohygiena, motivace, Self-care, supervize (viz podkapitola „1.3. Typy prevence“). Dále pak může tuto oblast zaměstnavatel ošetřit za

pomoci profesního rozvoje zaměstnanců v oblasti interpersonálních vztahů, jednání s lidmi apod.

Komunikace se zaměstnanci

Komunikace je nedílnou součástí života člověka. Ať už v jeho soukromém nebo v profesním životě. Určitě se shodneme, že bez komunikace se v běžném životě neobejdeme. Musíme umět komunikovat, abychom si dokázali vymezit svůj vlastní prostor, mohli se učit novým věcem, měli možnost vyjádřit svůj názor a zároveň byli schopni přijímat a vyslechnout názory ostatních. Komunikace sama o osobě nám pomáhá zajistit si naše místo ve společnosti.

Komunikaci můžeme rozdělit na verbální (mluvený a psaný projev), neverbální (mimika, gesta, doteky apod.) a v jistém ohledu sem můžeme zahrnout i vizuální (sdělování informací za pomoci obrazů) komunikaci. Tyto typy komunikace jsou nejznámější a pracujeme s nimi jak v běžném, tak i profesním životě. Mezi možné prostředky komunikace v organizaci můžeme zahrnout například: komunikaci v tváři v tvář, intranet, týmové brífinky, konzultativní výbory, nástěnky, speak-up programy, časopisy nebo třeba zpravodaje (Armstrong 2015, s. 205).

Proto je správně nastavená komunikace v organizaci základním kamenem úspěšné fungující organizace. Komunikace by totiž neměla být vedena pouze od z hora dolů, ale i zdola nahoru. Právě nastavení správného předávání informací zajišťuje, aby byla zachována kvalita poskytované služby, kterou se organizace prezentuje.

Velice důležitá je v komunikaci i zpětná vazba. Práce se zpětnou vazbou je v některých případech složitá a je potřeba se ji naučit přijmout. Ve své podstatě se jedná o reakci na sdělenou informaci a v pracovním prostředí ji proto nemůžeme opomenout.

Dle Bedrnové (2007, s. 181) by: *„efektivní zpětná vazba měla být podávána tak, aby pracovníkovi pomáhala ve zlepšování kvality a nestala se osobním útokem“*.

Správně nastavená zpětná vazba je zacílená na pomoc zaměstnancům, je vyslovena konkrétně, jasně, ve správném čase a je přínosná. Naopak špatně nastavená zpětná vazba může zaměstnance ponížit, hodnotí ho a je nepatřičná. A na to by si měl každý zaměstnavatel dát pozor. (Bedrnová 2007, s. 191)

Navíc komunikace ovlivňuje i vztahy na pracovišti, na což bychom neměli zapomínat. Když bychom se podívali na komunikaci, tak se zpětnou vazbou jde ruku v ruce i aktivní naslouchání, a nejen s ní. Pokud s někým komunikujeme, předáváme mu

důležité informace a bez aktivního naslouchání nemůže dojít k přenosu informací nebo k samotnému nastavení komunikace mezi jednotlivci.

Možné druhy prevence: psychohygiena, motivace, Self-care, supervize (viz podkapitola „1.3. Typy prevence“). Dále pak může tuto oblast zaměstnavatel ošetřit za pomoci profesního rozvoje zaměstnanců v oblasti komunikačních dovedností, v přijímání zpětné vazby a správně nastaveného vnitřního systému pro předávání informací apod.

V koncepci oblastí péče o zaměstnance je vidět, že jednotlivé oblasti jsou spolu provázány a navzájem na sebe působí. Pokud je narušena jedna oblast, ovlivní to i ty ostatní oblasti a dochází ke stresové situaci. Z toho důvodu pracujeme v této problematice i s možnými typy prevence, které si uvedeme v následující podkapitole.

1.3. Typy prevence

Prevence nám pomáhá při zvládnutí a zpracování náročných a stresových situacích. S těmito situacemi se můžeme setkat jak v pracovním, tak i osobním životě. Někdy se však tyto roviny i prolínají a mohou se navzájem ovlivňovat. Tomuto problému se snaží zaměstnanci předcházet, ale ne vždy se to daří. Je proto nutné pro zaměstnavatele mít dobře zpracovanou podpůrnou síť v této oblasti.

Pokud však dojde k narušení rovnováhy v důsledku náročných situací nebo v důsledku stresu buď v pracovní nebo v osobní rovině, může to mít na jedince negativní vliv. Právě kvůli předcházení těchto negativních vlivů (viz podkapitola „2.3. Dopady nedostatečné péče o zaměstnance“) pracuje zaměstnavatel na pracovišti s různými typy prevencí. Vzhledem k řešené problematice si zde rozebereme psychohygienu, metodu Self-care, motivaci, Time management a supervizi. Tyto metody jsem si vybrala z toho důvodu, že se skoro se všemi v profesní praxi setkávám nejčastěji. Ve všech těchto metodách může zaměstnavatel provádět osvětu prostřednictvím jak profesního, tak i osobního rozvoje, dle hodnotících parametrů. Navíc se jim mohou věnovat samostatně i zaměstnanci více do hloubky, bez podpory zaměstnavatele v rámci samostudia a seberealizace.

Hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat alespoň jednou ročně. Kdy při hodnocení dochází ke zpětné vazbě mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Vedoucí pracovník se vyjadřuje k výkonu, kvalitě a efektivnosti odvedené práce a navrhuje možnosti profesního rozvoje pro další rok. Na druhou stranu podřízený má právo se ke

zpětně vazbě na svoji osobu vyjádřit. Zároveň však sděluje, jakým směrem by se chtěl ubírat v profesním a osobním rozvoji, kam spadá i prevence v rámci předcházení stresu na pracovišti. Nyní si zde uvedeme výše zmíněné druhy prevence:

Psychohygienu

Psychohygienu nebo také duševní zdraví je důležitou součástí v boji proti stresu a nepohodě. Každý člověk se musí naučit poslouchat své tělo, aby věděl, co mu pomáhá při zvládnutí a odbourávání stresu. Správně nastavená duševní hygiena nám pomáhá udržet si potřebnou míru energie a pohody.

Například Matoušek (2016, s. 54) definuje duševní zdraví jako: „*stav tělesné, duševní a sociální pohody; nikoliv pouze nepřítomnost nemoci.*“ S čímž se ztotožňuji, protože člověk se nemusí cítit psychicky v pořádku například v důsledku stresu, přestože není nemocný.

V rámci psychohygieny je tedy důležité dobře si nastavit systém hodnot, který vychází z Maslowovy pyramidy potřeb (viz str. 17-18), dbát na správnou životosprávu, do které můžeme zahrnout zdravou výživu, dostatečný odpočinek nebo kvalitní spánek. Dále pak je potřebné umět si efektivně zorganizovat čas a v neposlední řadě sem patří i rovnováha mezi pracovním a osobním životem. To vše dohromady tvoří základ pro nastavení správné psychohygieny. (Ondráčková 2012, s. 30).

Jak můžete vidět psychohygienu neboli duševní zdraví nám, tak trochu zastřešuje druhy prevence, protože se v ní prolínají všechny zmíněné prvky, skoro podobně jako v oblastech péče o zaměstnance – ať už se jedná o pohodu zaměstnanců, vztahy nebo komunikace na pracovišti. Navíc je dle mého názoru zmíněná definice přesná, protože duševní zdraví není ohroženo přímo specifickou nemocí.

Tyto uvedené informace nám dokresluje například zpracování sedmi pilířů tvořící základ duševní hygieny, které jsou uvedeny v publikaci „Zářit a nevyhořet – syndrom vyhoření 11 silných příběhů úspěšných lidí“, tato publikace je zaměřena na zkušenosti na základě skutečných příběhů (Moravcová 2019, s. 143):

- „*Bud'te pány svého času, stanovte si priority.*“
- „*Rozdělte si práci s ostatními, jak v zaměstnání, tak v rodině. Učte se delegovat.*“
- „*Naučte se říkat ne.*“
- „*Naučte se zachovat klid – dechové techniky, autogenní trénink.*“
- „*Jezte zdravě a pravidelně sportujte.*“

- „*Nezanedbávejte spánek.*“
- „*Pozitivní myšlení dělá zázraky.*“

Podle těchto uvedených pilířů se mnou ze začátku zaměstnanci řídit, než si najdou sami v duševní hygieně svůj systém. Myslím si, že je to dobře zpracovaný návod pro někoho, kdo s touto metodou začíná pracovat.

Self – care

S psychohygienou jde ruku v ruce i metoda Self – care, což v překladu znamená „péče o sebe“. Kdy v podstatě jde o záměrnou starost o své fyzické a duševní zdraví, tak aby vše fungovalo.

Ač se může zdát, že to zní jednoduše, tak jednoduché to opravdu není. Kdyby totiž bylo, tak by každý zvládal stres lehce a nepotřeboval by pomoc druhé osoby. Jde tu především o otevřenost, naslouchání svému tělu a celkové sebepoznání. Což ne každý člověk sám dokáže.

Například Světová zdravotnická organizace tento rok vyhlásila měsíc sebeobsluhy, a to v termínu od 24. června 2022 do 24. července 2022. Světová zdravotnická organizace definuje sebepéči jako: „*podporu a udržování vlastního zdraví jednotlivců, rodin a komunit, předcházení nemocem a vyrovnávání se s nemocí a postižením, s podporou nebo bez podpory zdravotníka.*“ (WHO, Měsíc sebeobsluhy 2022)

Pokud si tuto definici přečtete, tak vám je jasné, že se hodně opírá o zdravotní stránku věku. Na druhou stranu z pohledu psychologie si můžeme uvést principy sebepéče například dle Barbory Vavřichové (2021), která zahrnuje:

- **záměrnost** = vědomě vykonávané aktivity (procházky, četba, poslech hudby, zahrada, společenské aktivity, sport apod.),
- **jedinečnost** = každý máme jiné potřeby, které nám pomáhají se uvolnit,
- **pravidelnost** = vykonávat dané aktivity i během náročnějších dnů,
- **aktuálnost** = ověřit si, zda naše aktivity jsou pro nás stále hnacím motorem nebo vnímáme potřebu změny.

Samozřejmě všichni víme, že zdraví a psychika spolu souvisí a v případě nerovnováhy se v důsledku projevuje psychosomatickými symptomy. To je také jeden z důvodů, proč jsem zde uvedla obě tyto roviny.

Ve své podstatě tuto metodu ať už vědomě nebo nevědomě využívá každý člověk. Jedná se o soubor aktivit, které se dají nazvat i našimi zájmy, kterým se věnujeme ve volném čase. Přicházíme díky nim na jiné myšlenky, které nás odvádějí od stresových nebo náročných situacích, se kterými se setkáváme buď v práci nebo v osobním životě. Jak už je zmíněno výše můžeme sem zahrnout sportovní aktivity, společenské akce, manuální práci na zahradě, relaxační a meditační techniky, poslech hudby, četbu literatury apod. Záleží na daném rozpoložení a zaměření daného člověka.

Motivace

Motivace nám pomáhá dosáhnout stanoveného cíle. Řada lidí v pracovním prostředí vnímá motivaci jako určitou odměnu (finanční x nefinanční). Dle mého názoru se na pracovišti spíše setkáváme s finanční odměnou, popřípadě s tím, že morální odměna není tak viditelná.

Dle Armstronga (2015, s. 218-219) můžeme motivaci rozdělit na vnitřní a vnější. Kdy vnitřní motivace nám dává pocit, že naše práce je důležitá, posouvá nás a podněcuje k lepším výsledkům – ovlivňujeme ji sami. Kdežto vnější motivace znamená, že nás motivují druzí. Tento druh motivace může být stanoven na základě odměn, ale i na základě sankcí. Nemusí se v tom případě jednat o dlouhodobou motivaci.

Ohledně druhého typu motivace se zde na sankce ne dívám jako na negativní prvek. Jedná se o stanovené mantinely, které jsou nastaveny a využívají se, pokud nejsou například splněny pracovní podmínky – práce není odvedena kvalitně apod. Je však důležité dbát na to, aby sankce nebyly využívány plošně, ale spravedlivě.

Motivace je důležitá z několika důvodů, jak uvádí Janoušková (2007, s. 240), protože bez motivace by nebylo možné dosahovat stanovených cílů, nebylo by jak povzbuzovat zaměstnance k vyšším výkonům. Mezi důvody můžeme uvést:

- udržování pracovního úsilí a zájem zaměstnanců o danou pracovní profesi,
- povzbuzení k vyšším výkonům a posouváním se do předu v pracovní rovině,
- podpoření loajality zaměstnanců i v těžkých dobách,
- zajištění přísunu kvalitních zaměstnanců,
- povzbuzování zaměstnance, aby za mimořádných okolností pracovali nad rámec svých pracovních povinností.

Z toho důvodu se dívám na motivaci jako na jeden z hybných prvků podpory pracovníků. Motivace pomáhá posouvat zaměstnance kupředu, motivuje je pracovat nad rámec jejich možností a neustále se zlepšovat. Tedy pokud je správně nastavena.

Pro představu si uvedeme v tabulce níže možné příklady finanční a nefinanční motivace. V dané tabulce vyházím jak z profesní praxe, zákonného ustanovení, tak i z odborné literatury „Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách“ od Janouškové.

Tab. 4 „Příklady motivace“

Finanční motivace	Nefinanční motivace
Odměny	Pochvala
Zvýšení platu/snížení platu	Povýšení
Poukazy	Pocit důležitosti (aktivní naslouchání)
Příspěvky na rekreaci	Zvýšení kvalifikace
Dárkové balíčky	Uznání
	Poděkování za odvedenou práci

(Zdroj: vlastní zpracování podle Janouškové 2007, profesní praxe a Zákoníku práce)

Pro správné využití motivace v pracovním prostředí by si měl zaměstnavatel jasně stanovit jaké prvky motivace budou využity. Zároveň je zde důležitá komunikace a aktivní naslouchání.

Time management

Poslední metodu, kterou si v této kapitole uvedeme je metoda práce s časem. Správně nastavený Time management by se měl odvíjet od stanovení si cíle nebo cílů, popřípadě úkolů, které musíme splnit. Vždy bychom měli po nějaké době vyhodnotit, jak se nám plnění úkolů daří (záznamy mohou být písemné nebo elektronické). Záleží, co komu vyhovuje.

Pro Seiwerta (2014, s. 14) Time management znamená: „*ovládat vlastní čas a práci, místo abychom jimi byli ovládáni mi.*“ K tomuto názoru se přikláním. Já osobně vnímám správně nastavený Time management jako jednu z forem, jak předcházet stresovým nebo náročným situacím. Člověk má někdy problém s tím, jak si uspořádat harmonogram práce a přebíhá od jednoho úkolu k druhému bez jasně daného cíle, aniž by nějaký úkol plně dokončil. Což může být psychicky náročné.

Základní přehled nebo jeden z možných návodů, jak pracovat s časem nám například nabízí publikace „30 minut, jak si zorganizovat čas“ od Seiwerta (2014), kde můžete najít rozpracované tyto úkoly, které Vám mohou pomoci s časem lépe pracovat:

- *„písemné plánování (papírový diář, kalendář, elektronický diář – mobil, PC),*
- *seřadte si úkoly podle důležitosti a termínů odevzdání,*
- *naučte se delegovat úkoly – ne vše musíte zvládnout sami,*
- *myslete pozitivně a začněte tak i pracovní den a stejně tak i den ukončete, pochvalte se za to, co jste ten den zvládli,*
- *více práce si plánujte na dopoledne, kdy je výkonnost na vyšší úrovni, protože po obědě výkon klesá,*
- *dodržujte přestávky v práci,*
- *domluvte si schůzku sami se sebou – proberte co je nutné, co jste už zvládli a na čem je potřeba pracovat, například na konci pracovního týdne.“*

Musím přiznat, že tato publikace byla velice zajímavá a její zpracování je ucelené. Proto tuto publikaci vřele doporučuji pro ty, kteří se chtějí touto metodou zabývat a zatím přesně neví co si pod tím představit.

Velice zajímavou možností využití Time managementu je i tzv. myšlenková mapa. Můžeme ji využít k učení, plánování nebo řešení problémů. Myšlenkové mapy nám vizuálně a kreativně nabízejí možnost stanovit si cíle nebo úkoly, kterých chceme dosáhnout. Myšlenková mapa se dá vytvořit buď elektronicky nebo ručně nakreslit. Záleží na preferenci každého z nás.

Výhody myšlenkových map vnímá Müller (2013, s. 14) v tom, že: *„tato metoda nám umožňuje zvládat záplavu informací, zpracovávat je a dávat jim snadno uchopitelnou strukturu.“* Podobný pohled má i Seiwert (2014, s. 20), který vnímá myšlenkovou mapu jako: *„možnost přehledně strukturovat nápady a myšlenky a systematicky je zpracovávat.“* Myšlenková mapa je skvělý nástroj pro jedince, kterým se lépe pracuje s vizualizací. Kdy si mohou propojit zadané úkoly s určitým systémem uspořádání a důležitosti v kreativním podání.

pouze pomáhajícím profesím, i když tam se využívá asi nejvíce. Přesto si myslím, že se supervizi mohou pracovat i v jiném odvětví, než jsou pomáhající profese.

Jako každá metoda i supervize se rozvětluje dle jejího využití. Mezi nejnámější druhy supervize (Matoušek 2008, s. 349) můžeme například uvést:

- **individuální supervizi** = jedná se o supervizi jeden na jednoho (supervizant versus supervizor) – kdy hlavním úkolem je zvýšit profesionalitu, sebevědomí a rozvoj zaměstnance,
- **týmovou supervizi** = jedná se o pracovní tým, který je složen napříč celou organizací, například z každého úseku určitý počet pracovníků, se kterými supervizor pracuje – zde se zaměřujeme na zlepšení efektivnosti celého pracoviště,
- **skupinovou supervizi** = jedná se o pracovní tým, který má společnou profesní pozici, mohou si předávat své zkušenosti a podporovat se,
- **manažerskou supervizi** = je prováděna převážně interní formou, kdy supervizorem je vedoucí pracovník – jsou zde použity prvky podpory, vedení a zpětné vazby.

První tři druhy supervize patří k těm, se kterými se nejvíce dle mého názoru pracuje. Přidala jsem k danému výčtu i manažerskou supervizi, protože je využívána v každodenní praxi – jednání s podřízenými, vedení týmu, porady apod. Jsem přesvědčena, že tato forma supervize je velice důležitá pro efektivní řízení zaměstnanců a vedení týmu obecně.

Celkově supervize pomáhá zaměstnancům zvládat těžké nebo komplikované situace na pracovišti. Díky supervizi dostávají zaměstnanci prostor dané situace rozebrat, získat nový pohled na věc, prostřednictvím zpětné vazby od kolegů případně supervizora. Odehrává se v bezpečném prostředí a za jasně domluvených pravidel (například: dodržení mlčenlivosti – co se řekne na supervizi zůstane na supervizi, stanovení času trvání supervize, neskákání do řeči, vždy mluví jen jeden, každý bude mít prostor na vyjádření svého názoru/pohledu na věci, nepoužívání vulgárních výrazů, respektování se navzájem apod.). Bez jasně daných pravidel by nebyla supervize supervizí.

Touto poslední metodou jsme uzavřeli podkapitulu „Typy prevence“, které můžeme využít v boji proti náročným a stresovým situacím. To však neznamená, že se náročným a stresovým situacím vyhneme napořád. Proto je důležité, abychom si

v následující podkapitole také přiblížili stres na pracovišti a v co může vyústit, kdyby péče o zaměstnance byla nedostatečná.

2.3. Dopady nedostatečné péče o zaměstnance

Dopady nedostatečné péče o zaměstnance mohou být vnímány odlišně jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Mezi dopady na zaměstnavatele můžeme uvést: zhoršení kvality práce, pracovníci neplní své pracovní povinnosti, nedodržování termínů zakázek apod. Pro zaměstnance mohou být tyto dopady úplně jiné, zde můžeme například uvést: nesoustředěnost, zvýšená nervozita, roztržitost, zvýšená hrozba pracovního úrazu apod.

Všechny tyto dopady mohou nastat, pokud se preventivně nepracuje a nepodporuje se pohoda zaměstnanců ve vztahu na pracovní vztahy a komunikace. Následně se důsledky dopadů nedostatečné péče mohou projevit stresem. Což může vyústit až k syndromu vyhoření v důsledku dlouhodobého stresu. Stres však nemusí vzniknout jenom na pracovišti, ale můžeme se s ním setkat i v osobním životě. Pokud zjistíme, že ho již nedokážeme zvládnout sami, není ostuda obrátit se na odbornou pomoc. Přesto řada lidí vnímá tuto skutečnost stále ještě jako tabu.

Z toho důvodu si zde probereme stres na pracovišti a syndrom vyhoření, jako nejčastější dopady, kterými jsou pracovníci ohroženi. Zúžili jsme to na tyto dvě roviny, protože se nejčastěji objevují v pomáhajících profesích a tato práce se ve výzkumné části zaměřuje na organizaci, která poskytuje sociální služby.

Stres na pracovišti

Stres slovo, které se vyskytuje na každém pracovišti. Každý zaměstnanec nebo zaměstnavatel byl někdy ve stresu a ví co stres obnáší. Stres je stav, který je doprovázen fyzickými nebo psychickými problémy u daného jedince. A z pohledu práce se projevuje ve chvílích pracovní zátěže. (Paulík 2018, s. 62)

Můžeme rozlišovat dva druhy stresu: **distres** (nadměrná zátěž, kterou člověk nedokáže zpracovat, vede k onemocnění) a **eustres** (motivuje jedince k vyšším a lepším výkonům, vyburcuje ho). Projevy stresu jsou různé, protože u každého jedince se projevuje stres jinak například u někoho se můžou projevit symptomy buď v rovině tělesné, duševní nebo emocionální, popřípadě v těchto různých kombinacích.

Pracovat se stresem na pracovišti by se mělo dle Armstronga (2015, s. 510) z těchto důvodů: aby byla zachována kvalita pracovního prostředí, aby se předcházelo psychické zátěži zaměstnanců a aby se předcházelo snižování efektivnosti a výkonnosti zaměstnanců. Pro účely naší práce si zde zmíníme možné způsoby zvládnutí stresu na pracovišti, které může zaměstnavatel zajistit:

- jasně stanovená struktura organizace a určené kompetence v rámci profese,
- nastavit cíle, které jsou srozumitelné a naplnitelné,
- při přijímání zaměstnanců brát zřetel na jejich možnosti a schopnosti,
- odměňovat zaměstnance dle jejich schopností (nepodceňovat x nepřeceňovat),
- dát prostor pro vyslovení svého názoru, umožnit dialog na všech rovinách apod.

Mezi nejvíce extrémní důsledky dlouhodobého stresu patří syndrom vyhoření, tento jev se v dnešní moderní době, kdy jsou na člověka kladeny větší a větší nároky objevuje stále častěji. Proto si ho nyní v krátkosti představíme.

Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření neboli „burnout syndrom“ byl poprvé pojmenován v roce 1974 americkým psychoanalytikem Herbertem J. Freudenbergem. Nejvíce byly následně rozvířeny vody ve společnosti tímto tématem v 70.-80. letech v pomáhajících profesích, nejvíce však ve zdravotnické a sociální práci. (Kebza, Šolcová 2003, s. 6)

Nejčastěji se s tímto problémem můžeme setkat na pracovištích, převážně na pracovištích, kde nejohroženější tímto jevem stále zůstávají pomáhající profese. Mezi možné podmínky výskytu syndromu vyhoření na pracovišti můžeme dle Matouška (2008, s. 57) zahrnout:

- personálu není věnována pozornost,
- zaškolení personálu při nástupu do zaměstnání neprobíhá adekvátně,
- chybí plány osobního rozvoje zaměstnanců,
- neprovádí se pravidelná supervize,
- pracovníci mají pocit, že se nemají na koho obrátit o radu,
- nekolegiální jednání – nezdravá soupeřivost na pracovišti,
- přehlacení byrokratickou kontrolou.

Tento problém, který vzniká při dlouhodobém stresovém vypětí prochází postupně určitými fázemi. Neznamená to však, že každý jedinec musí projít všemi těmito fázemi, jak už bylo řečeno každý jsme jiný a dokážeme stres zvládat různými způsoby. Tyto fáze

můžeme pojmenovat jako idealistické nadšení (je vykazováno nadprůměrné nadšení) – stagnace (jedinec přehodnocuje své počáteční nadšení, práce pro něho není už vzrušující, ale ještě nemusí být vidět známky dlouhodobého stresu) – frustrace (začínají se projevovat pochyby o pracovním poslání, zpochybňuje výsledky své práce) – apatie (jedinec prochází obdobím rezignace, nadšení se plně vytrácí a cítí zoufalství). (Stock 2010, s. 23)

Projevy syndromu vyhoření podobně jako u stresu může jedinec vnímat například po fyzické stránce (tělesné vyčerpání), psychické stránce (emocionální vyčerpání), ale může dojít také k odcizení, kdy se jedinec straní svému okolí a poklesu výkonnosti. Je důležité pracovat se stresem pravidelně a neodsouvat tyto problémy do pozadí. Protože následně se dlouhodobý stres projeví právě zmíněným syndromem vyhoření a s tím už se pracuje složitěji. V některých případech je pak nutné i vyhledat odbornou pomoc. Proto je tak podstatné, aby zaměstnavatelé ve své personální politice pracovali s tímto termínem.

Navíc musíme brát v potaz, že v dnešní době už o syndromu vyhoření hovoříme jako o nemoci. Světová zdravotnická organizace od roku 2019 zahrnuje syndrom vyhoření do mezinárodní klasifikace nemocí. Zaměstnavatelé proto musí brát zřetel i na prevenci v rámci psychohygieny zaměstnanců na pracovišti. Pro přehled si zde na závěr vyjmenujeme organizace a dokumenty, které se zabývají péčí o zaměstnance:

- Evropská agentura pro bezpečnost a zdraví při práci (EU – OSHA),
- Hlava X, sociální politika, článek 153 Lisabonské smlouvy,
- Evropská rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (Směrnice 89/391/EHS) – určuje povinnost zaměstnavatelů chránit bezpečnost a zdraví pracovníků a zaručuje minimální požadavky na BOZP po celé Evropě,
- Rámcová dohoda EU o stresu spojeném s prací (2008),
- Evropský pakt za duševní zdraví a pohodu (2008),
- Evropská úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod (článek 8),
- Evropská sociální charta.

Abychom mohli předcházet této problematice nebo alespoň omezit její výskyt mezi zaměstnanci můžeme dodržovat možné druhy prevence, které jsme si uvedli v podkapitole „1.3. Typy prevence“: jako je psychohygienu, motivace, Self-care, supervize nebo Time management. Samozřejmě může využita i jiná dostupná metoda, která danému jedinci vyhovuje více, dle jeho preferencí. Já jsem v této práci pracovala

s těmito metodami, jelikož se s nimi v profesní praxi setkávám nejčastěji, jak už jsem zmínila.

Když už jsme si nastínili problematiku péče o zaměstnance, společně s jejím oblastmi, typy prevence a zároveň i dopady, které mohou nastat při jejím špatném nastavení. Přejdeme k poslední kapitole, kde si nastíníme systém péče o zaměstnance, který nám uzavře teoretické zpracování, o které se opírá výzkum dané práce.

4. SYSTÉM PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Vzhledem k tomu, že nároky na zaměstnance se zvyšují, musíme brát v potaz, že se můžeme setkávat i se zvýšeným sociálním rizikem. Právě proto musí zaměstnavatelé v rámci péče o zaměstnance mít zpracovaná i rizika, která mohou při výkonu práce nastat. Zpracováním těchto rizik, pak můžeme eliminovat v co největší míře jejich dopad na pracovní výkon. Systém péče o zaměstnance se týká všech pracovních oblastí, pro potřeby naší práce se v některých částech textu budeme více zaměřovat na sociální služby.

Systém péče o zaměstnance se samozřejmě v průběhu let vyvíjel a řada odborníků k němu přistupovala jinými způsoby. Například Fiala a kol. (1995) už v té době upozorňuje na tuto problematiku, kdy poukazuje na souvislost mezi správně nastavenou péčí o zaměstnance a dosažení kvalitnější kultury práce společně s pracovními podmínkami, jež podporují kvalitnější výkon práce. Na to ve své podstatě navazuje i Češková (2009), která se na danou problematiku zaměřuje také z pohledu zaměstnance. Kdy udává, že zaměstnanci jsou nejhodnotnějším zdrojem každého zaměstnavatele, který má k dispozici. Zaměstnanci jsou však také nejdražším zdrojem v tržním prostředí. Oproti tomu Matoušek (2013) se o této problematice zmiňuje z pohledu pracovního trhu, kdy poukazuje na vzrůstající dynamiku a zvyšující se požadavky na zaměstnance, které značně předbíhají rozvoj školství a případnou rehabilitaci. S tím, že znalost sociálních rizik umožňuje poskytovat v tomto směru sociální jistoty na něž mají zaměstnanci právo.

Z názorů, které jsem zde uvedla vnímám všechny jako adekvátní. Rozhodně se přikláním k názoru, že zaměstnanci jsou nejhodnotnější zdroj. V dnešní době totiž nejde jen o zajištění finančního kapitálu, ale i lidského kapitálu, aby mohla být služba poskytována kvalitně. Zároveň je však také důležité zajistit a správně nastavit rizika, jak uvádí Fiala a Matoušek, tedy zabývat se prevencí a případně správnou rehabilitací. Jsem přesvědčena, že právě díky zvyšující se kvalifikaci, ale zároveň i větším možnostem, jak předcházet rizikům spojených se stále vyššími nároky na zaměstnance se daleko lépe předchází například zmíněnému syndromu vyhoření.

V rámci systému péče o zaměstnance podle Rámcové směrnice 89/391 mají všichni zaměstnavatelé zákonnou povinnost chránit bezpečnost a zdraví zaměstnanců. Touto dohodou se řídí i ČR. Spojuje se s rizikem stresu za předpokladu, že jeho výskyt vznikl na základě pracovní zátěže a představuje riziko pro zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Řešení lze zajistit konkrétními opatřeními zaměřenými na identifikované

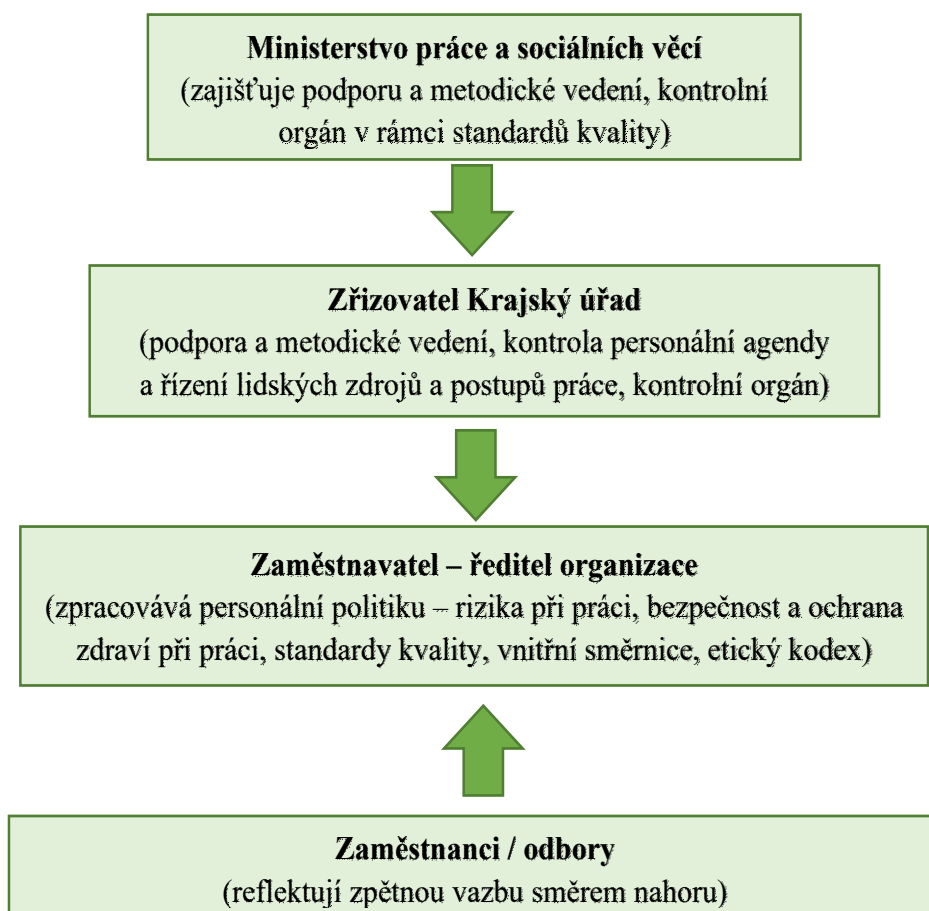
stresory a prevencí v této oblasti. Z toho důvodu mají všichni zaměstnanci povinnost dodržovat ochranná opatření stanovená zaměstnavatelem. (Heppnerová, 2017)

Celkově systém péče o zaměstnance, jak poukazuje Koubek (2007) můžeme rozdělit na povinnou a nepovinnou. Ty si následně blíže specifikujeme v následných podkapitolách:

- **Povinná** = tuto část upravují zákony, předpisy, které vydává vláda.
- **Nepovinná** = upravena kolektivní smlouvou, kterou uzavírá odborová organizace a zaměstnavatel (např. FKSP apod.) = má vliv na pověst zaměstnavatele.

Samozřejmě jako každý systém, tak i tento systém podléhá kontrole. V tomto případě se můžeme podívat na systém kontroly, který se dá aplikovat na sociální služby, jehož zřizovatelem je kraj vzhledem k výzkumné části práce.

Obr. 4 „Systém kontroly sociální služby“



(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle mého názoru je péče o zaměstnance i následná kontrola daného systému velmi diskutovaným tématem. Samozřejmě systém kontrol může vypadat i jinak záleží, kdo je zrovna zřizovatel. Jestli zmíněný kraj nebo obec, popřípadě to může být i soukromé zařízení. Navíc kontrola může probíhat od vrchu dolů, ale zároveň jako kontrolní mechanismu je brána kontrola i od spodu nahoru, tedy od zaměstnanců nebo od odborů.

Správně nastavená personální politika a ošetření případných rizik nám dává možnost zajistit bezpečné a kvalitní prostředí pro zaměstnance. A zároveň, je nutné udržet nebo zvýšit kvalitu poskytované služby.

1.4. Povinná péče o zaměstnance

Jak už bylo několikrát zmiňováno povinnou péčí o zaměstnance nám upravuje Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zákoník práce nám udává právní rámec povinné péče o zaměstnance, které musí každý zaměstnavatel dodržovat. Nyní bychom si krátce představili jednotlivé body péče o zaměstnance z právního hlediska.

Plat

Plat je nároková odměna za vykonanou práci, kterou obdrží každý zaměstnanec za určité období. Měsíční plat nesmí být nižší než minimální mzda, nezahrnuje se tam práce přesčas, příplatky za práci v noci, ve svátek, při ztížení pracovním prostředím nebo ve škodlivém pracovním prostředí. (§122, Zákoník práce)

Výplatní den si určuje zaměstnavatel a je uveden ve smlouvě, kterou zaměstnavatel uzavřel se zaměstnancem. V sociálních službách je plat určený na základě platové tabulky č. 2 (pracovníci v sociálních službách, sociální pracovník), dále pak dle platové tabulky č. 1 (provozní pracovníci, úředníci) a tabulka č. 3 (zdravotní pracovníci). Na základě těchto platových tabulek se plat určuje dle indikátoru profesní praxe a získaného nejvyššího vzdělání.

Odměna (§131 a následující, zákoníku práce)

Poskytování odměny (osobní příplatek) za osobní výkon práce je základní povinností zaměstnavatele, která vyplývá z pracovního závazku. Z hlediska právní úpravy je na jedné straně potřeba potvrdit podmínky pro přiměřenou odměnu za výkon a vše je součástí pracovní smlouvy. (Koldinská 2020)

Jak už bylo napsáno odměnu můžeme dělit na osobní příplatek a následně mimořádnou odměnu, která je nenároková.

Pracovní doba (§79 a následující, zákoníku práce)

Je sjednaná mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v pracovní smlouvě. Cílem je vymezit určitý omezený časový prostor pro zaměstnavatele, v němž může uložit zaměstnanci, aby byl na pracovišti nebo na jiném sjednaném místě k dispozici zaměstnavateli. Pracovní doba je vlastně časovým úsekem, po který zaměstnavatel přiděluje zaměstnanci práci a zaměstnanec tuto práci musí vykonávat. (Koldinská 2020)

Dále můžeme pracovní dobu rozdělit na jednosměnný (8 hodin denně – denní), dvousměnný (12 hodin denně – denní a noční směna) nebo třisměnný provoz (8 hodin denně – ranní, odpolední a noční). Záleží na druhu zaměstnání, kterou zaměstnanec vykonává a na zaměstnavateli jakou pracovní dobu pro jakou pracovní pozici stanoví.

Doba odpočinku (§88 a následující, zákoníku práce)

Doba odpočinku působí jako protiváha k pracovní době. Kdy vedle konání práce dle požadavků zaměstnavatele, mají zaměstnanci prostor pro odpočinek. Doba odpočinku by neměla být narušována zásahy v podobě práce. (Koldinská 2020)

Například můžeme říci, že pokud zaměstnanec vykonává pracovní dobu v rozsahu 8 hodin denně má nárok na 30 minut odpočinku během pracovní doby. Nebo pokud vykonává zaměstnanec pracovní dobu v rozsahu 12 hodin denně má nárok na 60 minut odpočinku během pracovní doby.

Dovolená (§211 a následující, zákoníku práce)

Dovolená je doba odpočinku, kterou netráví zaměstnanec na pracovišti a slouží k jeho regeneraci a naplnění mimopracovních aktivit. Můžeme na ní pohlížet jako o nejdelší úseku pracovního volna, kdy zaměstnanci není přidělována práce. (Koldinská 2020)

V současné době je vymezena maximální doba dovolené na 25 dní za rok (tj. 5 pracovních týdnů) neboli v přepočtu na hodiny se jedná o 200 hodin za rok. Samozřejmě také záleží na směnném provozu, v jakém pracovníci vykonávají svoji práci.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví (§101 a následující, zákoníku práce)

Prvořadým úkolem a hlavním smyslem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je ochrana zaměstnance před nebezpečím plynoucím z pracovního prostředí. V českém právu zaměstnavatel při plnění povinností v této oblasti vstupuje do práva veřejného. (Koldinská 2020)

Z toho důvodu je každý pracovník při nástupu do zaměstnání proškolen v rámci BOZP a PO na pracovišti. V průběhu pracovního poměru pak dochází k pravidelnému proškolení v této oblasti.

Profesní rozvoj (§227 a následující, zákoníku práce)

Profesní rozvoj je velice důležitý. Je nutné si uvědomovat, že každý pracovník je samostatná individualita a musíme umět svoje úsilí zacílit, jak na skupinu, tak i na jednotlivce. Proto je nutné nejdříve dobře znát konkrétní oblasti a kompetence, které chceme u pracovníků rozvíjet. K tomu nám mohou sloužit tyto metody (hodnotící rozhovor, dotazníkové šetření, strukturovaný rozhovor, pozorování apod.). (Koubek 2014)

Například u pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků musíme dodržovat jasně stanovený počet hodin školení v rámci profesního rozvoje, který nám udává zákon o sociálních službách. V současné době musí tito pracovníci splňovat 24 hodin profesního školení za rok.

Pracovní podmínky

Pracovní prostředí je svým způsobem soubor podmínek, za jakých se slučuje pracovní proces působící na člověka v určitém prostoru. Podmínky pracovního prostředí můžeme rozdělit na materiální a technické, organizační (řízení, komunikace, pravidla apod.) a sociální (interpersonální vztahy apod.). (Paulík 2018)

Jedná se důležitý prvek pro zajištění jak bezpečného prostředí na pracovišti, tak i o zajištění pohody na pracovišti. Snoubí se v něm jak zajištění zázemí pro zaměstnance, aby mohli vykonávat svoji práci, tak i nastavení pravidel a komunikace.

Mezi další body v rámci péče o zaměstnance můžeme zahrnout i rovnost a zákaz diskriminace nebo práva některých vybraných skupin zaměstnanců. Protože dle mého názoru i tyto témata patří do péče o zaměstnance.

Rovnost a zákaz diskriminace (§ 16, zákoníku práce)

Rovnost a zákaz diskriminace je z pohledu zaměstnavatele velmi diskutované téma. Všichni zaměstnavatelé si dávají pozor, aby nebyli nařčeni právě z diskriminace nebo z nerovných příležitostí. Proto jsem přesvědčena, že i tento pojem je nedílnou součástí péče o zaměstnance.

Například John Locke formuluje tento jev tak, že „*lidé jsou od přirozenosti všichni svobodní, rovní a nezávislí*“. S jistou mírou zobecnění můžeme také tvrdit, že

rovnost se zakotvuje v právních rádech současně s nástupem demokracie. V podstatě se nám to prezentuje jako moderní společenské zřízení. (Koldinská 2020, s. 11)

Tímto konceptem se začala zabývat i Evropská unie a již v roce 2007 uveřejnila první studii na toto téma (*Tackling Multiple Discrimination. Practices, policies and laws. Luxemburg: European Commission, 2007*). V dnešní době je dané téma již hojně zpracováno, o čemž svědčí například studie pro Evropskou komisi v rámci financování sítě expertů, kteří se zaměřují právě na diskriminaci. (Koldinská 2020)

Rovné příležitosti jsou podmínky stanovené pro všechny stejně bez toho, aby se nám do toho promítly sympatie nebo nesympatie. Jako příklad můžeme uvést, že zaměstnavatel bude všem zaměstnancům měřit stejným metrem a nebude určitého jedince protěžovat. Z pohledu diskriminace je nutné si uvědomit, že v tomto směru může dojít k zpochybňování hodnoty jedince pouze z důvodu, že se určitým způsobem liší. V podstatě musíme dávat pozor, abychom zaměstnance nediskriminovali z důvodu věku, pohlaví, národnosti, náboženství apod. Diskutovaným tématem v tomto směru je i diskriminace v rámci pohlaví mužů a žen, kdy může dojít k diskriminaci v genderové rovině. Spousta lidí má stále zakořeněny názory, že určité pozice mohou vykonávat pouze ženy a určité pouze muži. I v sociálních službách můžete vidět, že zde stále pracuje převážně ženská populace.

V dnešní době se můžeme hlavně setkat s nepřímou nerovností ať už se jedná o nerovnost v pracovních pozicích nebo v platovém ohodnocení mezi muži a ženami.

Práva vybraných skupin zaměstnanců

Mezi tyto skupiny patří například ženy, mladiství, pečující ženy o děti nebo jiné fyzické osoby nebo třeba osoby se zdravotním postižením. Právě tyto zaměstnanci mají upravené pracovní podmínky, tak aby nedošlo k jejich diskriminaci nebo k nerovnému přístupu z důvodu jež nemohou ovlivnit.

Proto je nutné vnímat tuto problematiku ve světle právní úpravy rovného zacházení a zákazu diskriminace na základě věku, pohlaví či zdravotního stavu. V podstatě jde o to, že se s osobami bude zacházet v relativně stejném postavení stejně a naopak s osobami v relativně odlišném postavení přiměřeně (spravedlivě) odlišně. (Koldinská 2020)

V zákoníku práce jsou práva těchto osob upravena v hlavě čtvrté „Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců“, a popsána v §237 až §247.

Tímto bych tuto podkapitolu uzavřela, dle mého názoru jsme obsáhli všechny důležité aspekty povinné péče o zaměstnance. A nyní bychom přistoupili k její druhé složce, která je nedílnou součástí této problematiky.

2.4. Nepovinná péče o zaměstnance = nadstandardní

Tuto péči o zaměstnance mohou upravovat i Odbory, které zastupují zaměstnance a vlastně se ze zaměstnanců i skládají. Zaměstnance vždy zastupuje odpovědná osoba, kterou si sami zaměstnanci zvolí. Na základě jednání pak následně zástupce odborů vyjednává se zaměstnavatelem výhody/benefity pro zaměstnance. Poté je uzavřena kolektivní smlouva, která se uzavírá převážně na období dvou let.

V současné době jsou v České republice především odborové organizace, které zastupují a hájí zájmy zaměstnanců. Právo odborově se organizovat vychází z Listiny základních práv a svobod (čl. 27). Sdružování zaměstnanců v odborové organizace probíhá na dobrovolné bázi, nicméně příslušné odborové orgány mohou zastupovat v pracovněprávních vztazích i zaměstnance, kteří nejsou odborově organizovaní. Jednou z hlavních činností je samozřejmě kolektivní vyjednávání a sjednávání kolektivních smluv (jak uvádím v odstavci výše). (Pichrt, Tomšej 2019)

Čímž se právě dostáváme k zaměstnaneckým výhodám, které mohou být sjednány na základě domluvy mezi odbory a zaměstnavatelem. Záleží, jestli daní zaměstnanci do odborů vstoupili nebo nikoliv. Zaměstnanecké výhody může určit zaměstnavatel i bez odborů. Jak už jsem zmiňovala

Zaměstnanecké výhody

Nevětší motivací k práci je a vždy bude výplata, to se nikdy nezmění. Na druhou stranu to, ale nemusí být jediná složka motivace pro zaměstnance, aby vykonávali svoji práci. Vlastně jsem spadají i pracovní podmínky, pracovní prostředí, které může být pro některé zaměstnance motivací pro výkon své práce. Ale můžeme sem zařadit i další benefity, které může zaměstnavatel poskytovat. Je důležité pracovat i na vztazích mezi zaměstnanci a na jejich vztahu k organizaci jako takové. Právě tyto motivační složky navíc k platu můžeme označit jako výhody nebo benefity, které nám zajišťují konkurenceschopnost na trhu práce. (Brůha a kol. 2021, s. 182).

Právě zmíněná konkurence v jakémkoliv odvětví, v oboru sociálních služeb nevyjímaje vede zaměstnavatele, aby zajistili pro své zaměstnance nadstandardní péči. Zaměstnavatelé se na tuto problematiku dívají z pohledu jak získání a udržení si zaměstnanců, ale i jako motivaci k lepším výsledkům a upevnění loajality mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Zaměstnanci mají totiž pocit, že si zaměstnavatel váží jejich práce a cítí větší pocit uspokojení na pracovišti a z odvedené práce.

V rámci poskytování benefitů může zaměstnavatel přistoupit k jejich plošnému přerozdělení mezi všechny zaměstnance nebo určit skupiny dle jejich pracovního zařazení. Benefity chápeme jako odměnu, kterou zaměstnanci od svého zaměstnavatele dostávají nad rámec mzdy nebo platu. Ačkoli žádný zákon neupravuje, na kolik benefitů a v jaké hodnotě mají zaměstnanci nárok, zaměstnavatelé se buď často předhánějí v tom, kdo zvládne připravit pestřejší nabídku, popřípadě se řídí tím, co jim umožní jejich finanční rozpočet v rámci fondu kulturních a sociálních potřeb. (Brůha a kol. 2021)

Pro představu si zde uvedeme příklady zaměstnaneckých benefitů, jež jsou uvedeny v publikaci *Abeceda personalisty* (Brůha a kol. 2021, s. 188), které jsou hrazeny z fondu kulturních a sociálních potřeb. Dále si také představíme některé příklady nepeněžních benefitů, které byly uvedeny v časopise *Magazín LMC, s. r. o.*, článek „*Zaměstnanecké benefity a všechno co jste o nich chtěli vědět.*“ (2021). Mezi benefity tedy můžeme zařadit následující:

- **Peněžní benefity** = příspěvek na penzijní spoření, příspěvek na využívání kulturních, rekreačních a tělovýchovných zařízení, příspěvek na kulturu a sportovní akce, příspěvek na stravování, peněžní příspěvky na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání, peněžité příspěvky na hlídání dětí, bezplatné využívání služebního motorového pro soukromé účely, stabilizační a věrnostní odměny, odměny při životních a pracovních jubileích, pracovnělékařské služby, ochranné nápoje a pitný režim, vzdělávání mimo profesní rozvoj, využití pracovního mobilního telefonu pro soukromé účely, poukázky apod.
- **Nepeněžní benefity** = nadstandardní dovolená, volno pro zařizování nebo léčení, pružná pracovní doba, práce z domova (home office), fitness lekce online, využití Sick days, firemní akce, vitamínové balíčky, dárkové balíčky apod.

Samozřejmě bychom asi mohli přijít na spoustu dalších benefitů a výhod, vždy záleží na jednotlivém zaměstnavateli. Ale pro přehled a větší orientaci v této oblasti je dle mého názoru výše uvedený výčet dostačující. Zastávám názor, že zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům určité benefity, také z důvodu konkurence schopnosti na trhu práce, jak se zmiňuji výše. Ne vždy je možné zajistit určitou výši platu, kterou by si zaměstnanec představoval (platové tabulky), takže tyto benefity mohou určitým způsobem kompenzovat nespokojenost v platové oblasti.

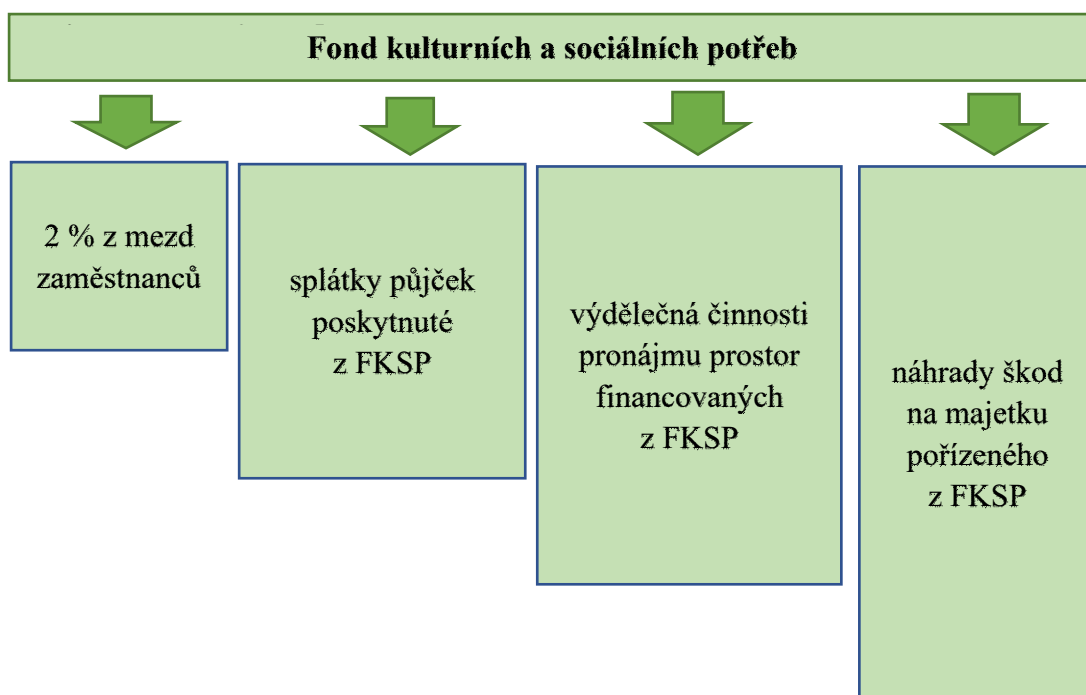
3.4. Financování zaměstnaneckých výhod z fondu kulturních a sociálních potřeb

Financování benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP) jsem si zvolila z důvodu, že tento systém financování je využíván v organizaci, která je následně zkoumána v empirické části této práce. Tvorba plánu FKSP se skládá z procentuální výměry ročního objemu mezd zaměstnanců (2 %), ze splátek půjček poskytnuté z FKSP, z výdělečné činnosti pronájmu prostor financovaných z FKSP nebo náhrady škod na majetku pořízeného z FKSP.

Tento způsob financování se řídí vyhláškou č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů. Jakmile je uzavřeno dané plnění na základě kolektivní smlouvy a pokud zákon o dani z příjmu nestanoví jinak, může si zaměstnavatel dle §24 odst. 1 zákona o dani z příjmů, tyto náklady zanést do daňových výdajů (Brůha a kol. 2021, s. 189). Což je další bonus, kromě zvládnutí konkurenceschopnosti a lepšího výkonu zaměstnanců, který může zaměstnavatel získat, pokud tuto možnost využije.

Například organizace, ve které probíhal výzkum uzavírá tuto smlouvu s odborovou organizací na dva roky. Daná odborová organizace hájí zájmy zaměstnanců a stará se o rovné příležitosti pro všechny zaměstnance. Níže můžete vidět schéma, ze kterého je možné financovat fond kulturních a sociálních potřeb. V tomto případě nemusí být využity všechny možnosti, fond může být financován například jen z jedné uvedené složky. Informace uvedené v této podkapitole jsou čerpány, jak z uvedené literatury, tak i z konzultací s ekonomickým pracovníkem, který působí v organizaci poskytující sociální služby. Čímž bylo zároveň ověřeno, jak daný systém probíhá v praxi v závislosti na odbornou literaturu a zákonné ukotvení.

Obr. 5 „Schéma tvorby fondu kulturních a sociálních potřeb“



(Zdroj: vlastní zpracování)

Takže jak můžeme vidět systém péče o zaměstnance je zakotvený jak v zákoníku práce a v našem případě najdeme opatření v této rovině i v zákoně o sociálních službách. Jeho rozměr je obsáhlý a zároveň flexibilní v oblasti nepovinné péče, kdy umožňuje nastavení benefitů dle možností zaměstnavatele. Takže dle mého názoru má každý zaměstnavatel možnosti, jak se o své zaměstnance postarat a poskytnout jim adekvátní péči.

Shrnutí teoretické části

Kdybychom si to shrnuli, tak nám teoretická část podává základní vhled do dané problematiky, společně s tím, jaké možnosti péče o zaměstnance zaměstnavatelé mají. Předkládá nám možnosti péče o zaměstnance společně s nástroji, které se dají využít v rámci prevence v boji proti stresu a jeho dlouhodobému působení. Společně se zákonným rámcem, který je v této práci uveden tuto problematiku podporuje a vytváří podmínky pro správné nastavení personální politiky.

Dle mého názoru tato teoretická část může sloužit jako odrazový můstek pro základní přehled co to péče o zaměstnance je, co do ní spadá a jak s ní pracovat.

Na teoretickou část nám následně navazuje empirická část práce, která zkoumá pohled vybraných zaměstnanců na péči o zaměstnance v určité organizaci.

III. EMPIRICKÁ ČÁST

4. VLASTNÍ ŠETŘENÍ

Na začátku výzkumu jsem hledala odpovědi nejprve na tyto otázky: „co zkoumám“ a „proč to zkoumám“. Při hledání odpovědí jsem došla k těmto závěrům. Ve své práci zkoumám „Péči o zaměstnance“ v konkrétní organizaci, ve které působím na pozici manažera kvality. Jeden z hlavních bodů náplně mé práce je proškolení zaměstnanců ve standardech kvality sociálních služeb. Dle mého názoru právě péče o zaměstnance je jedním z bodů, jak můžeme zvyšovat kvalitu poskytované služby. Proto jsem se tímto tématem rozhodla zabývat a prozkoumat ho přímo ve svém působišti. Jsem přesvědčena, že pokud je správně nastavena personální politika, do které péče o zaměstnance spadá, odráží se tento fakt na zvyšování kvality odvedené práce ze strany zaměstnanců. V této oblasti jsem vycházela například z odborné literatury Řízení lidských zdrojů (Michael Armstrong 2015).

Hlavním cílem mé výzkumné práce bylo zjistit, jak pracovníci v Domě seniorů Mladá Boleslav vnímají péči o zaměstnance. K tomuto zjištění jsem si naformulovala výzkumné otázky zabývající se tím, jak jsou pracovníci obeznámeni s nastavenou péčí o zaměstnance, jak zvládají stresovou náročnost své práce a zda má dle jejich vnímání kvalita pracovního prostředí vliv na kvalitně odvedenou práci. Výsledkem mé práce by mělo být, zda je péče o zaměstnance kvalitně nastavena nebo zda je nutné podniknout kroky ke zlepšení v této oblasti. Následně budou tyto výsledky projednány s vedením organizace a stanoveny kroky, jak bude pracováno s danými doporučeními, které vzejdou ze zjištěných informací.

1.5. Metodologie výzkumu a výzkumné otázky

Výzkum byl proveden na základě kvalitativního výzkumu. Právě tento výzkum umožňuje prozkoumat daný problém hlouběji, než by se nám podařilo v případě zvolení metody kvantitativního výzkumu. Tato metoda dává prostor k vyjádření názorů, pocitů a poznatků, které účastníci výzkumu vnímají jako důležité. Pomáhá získat hlubší vhled do zkoumané problematiky a vytváří prostor pro sdělení osobního názoru ze strany účastníků šetření. Výzkum je zaměřený aplikovatelným směrem, protože jeho výsledky budou využity v praxi dle zjištěných výsledků šetření. Blíže se o daném výzkumu můžete dočíst v publikaci „Kvalitativní výzkum“ (Hendl 2016).

Tento typ výzkum jsem zvolila, abych mohla získat hlubší vhled o zkoumané problematice. Přestože oproti kvantitativnímu přístupu jsou získaná data spíše subjektivní, spatřuji v něm výhodu z pohledu lepšího pochopení vzájemných interakcí a bližšího poznání zkoumaného vzorku. Výhodou daného výzkumu je zjištění, jak na danou problematiku pohlízejí zaměstnanci a zjistit, jak danou problematiku vnímají.

Velice se mi líbí definice, kterou uvádí Hendl (2016, s. 46): „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách*“.

V daném výzkumu je pracováno s interpretativním přístupem, který klade důraz na prožívání a zkušenosti účastníků výzkumu. Zkoumá, jak se účastník seznamuje s daným tématem výzkumu, sděluje názory na zkoumaný problém a jak ho celkově vnímá.

Z historického hlediska se jedná o termín, které má své základy v psychologii a je využíván od 90. let Jonathanem A. Smithem. Je příhodné, že její vznik je spojený s psychologií zdraví. Impulsem pro vznik daného přístupu bylo právě zkoumání subjektivního vnímání zkoumaného vzorku. (Řiháček a kol. 2013, s. 9)

Tento přístup jsem zvolila proto, že přesně reflektuje to, na co se chci ve výzkumu zaměřit. Jde mi o získání informací od zkoumaného vzorku na základě jejich zkušeností, citění a vnímání zkoumaného problému. Také mi přijde příhodné, že jeho vznik je spojený s psychologií zdraví, protože péče o zaměstnance se svým způsobem snaží předcházet stresu.

Výzkumné otázky se vztahují k zaměstnancům Domu seniorů Mladá Boleslav:

Dané výzkumné otázky byly formulovány s ohledem na jednotlivé oblasti péče o zaměstnance (pohoda zaměstnanců, vztahy a komunikace na pracovišti). Také je zkoumána stresová náročnost práce a jak zaměstnanci pracují se stresem. Z toho důvody byly výzkumné otázky formulovány takto:

- Jak jsou zaměstnanci obeznámeni s nastavenou péčí o zaměstnance?
- Jak zaměstnanci vnímají stresovou náročnost své práce s ohledem na pracovní prostředí a vztahy na pracovišti?
- Jaký má vliv pracovní prostředí na kvalitu odvedené práce, dle mínění zaměstnanců?

Během výzkumu byly použity tyto metody:

- **studium dokumentů**, které se vztahují k péči o zaměstnance. Přestože v dané organizaci pracuji, bylo nutné znovu prostudovat dokumenty a získat aktuální přehled.
- **polostrukturovaný rozhovor** obsahuje předem připravené otázky, které jsou systematicky seřazeny, díky jeho otevřenosti a možnosti nalézat nové otázky během rozhovoru je jednou z nejlepších možností rozhovoru, obě zúčastněné strany jsou si rovni, výzkumník se nad účastníkem výzkumu nevyvyšuje. (Mišovič, 2019)

Výběr účastníků výzkumu

Výběr účastníků výzkumu byl proveden náhodně. Celkem se výzkumu zúčastnilo sedm zaměstnanců. Rozhodla jsem se vybrat z každého pracovního úseku jednoho zaměstnance z důvodu časové náročnosti provádění rozhovorů. S vědomím, že pokud bude chtít vedení organizace potvrdit závěry, které vzešly z této práce na základě hlubšího průzkumu, tak bude ještě proveden na základě dotazníkového šetření, které obsáhne více zkoumaných vzorků.

Zkoumaný vzorek tvořili zaměstnanci Domu seniorů Mladá Boleslav. Kritérium zvolené pro výběr účastníků: „jeden pracovník z každého pracovního úseku“. Výběr pracovníků probíhal formou náhodného výběru. Pro tento způsob jsem se rozhodla, abych zachovala neutralitu a objektivnost. Postup byl následující: 1. napsat jména pracovníků na papír, 2. rozdělit jména dle jednotlivých pracovních úseků, 3. vhodit jména do klobouku po jednotlivých úsecích, 4. z každého úseku vylosovat jednoho účastníka výzkumu.

Jednotlivé hlavní okruhy rozhovoru, které se opírají o kapitolu č. 3 „Oblasti péče a možné typy prevence“. Blíže je rozhovor zpracovaný v příloze č. 1.:

- povinná a nepovinná péče o zaměstnance,
- motivaci a podpora ze strany zaměstnavatele,
- vztahy na pracovišti,
- pracovní prostředí, psychická náročnost práce a práce se stresem,
- vliv kvalitního a bezpečného prostředí na kvalitu odvedené práce.

Etika výzkumu

Před zahájením výzkumu bylo účastníkům vysvětleno, čeho se daný výzkum týká a jak se bude s informacemi nakládat. Anonymita účastníků byla zajištěna na základě číselné řady (účastník 1 až účastník 7), nebylo uvedeno jejich jméno ani pracovní pozice. Vedení organizace byly předány výsledky výzkumu bez provedených rozhovorů. Veškeré zjištěné informace jsou porovnávány s již zavedenou politikou organizace a výsledky výzkumu jsou předkládány v celkovém kontextu. Po celou dobu výzkumu bylo jednáno s účastníky v etické rovině a bylo k nim přistupováno individuálně, korektně a rovnocenně.

Před zahájením výzkumu jsem si také musela ujasnit, že v tomto případě se nebudu po pracovišti pohybovat jako zaměstnanec, ale jako nestranný výzkumník. Výhody v provádění výzkumu na pracovišti, kde pracuji spatřuji ve znalosti organizace a zaměstnanců. Čímž se mi snadněji navazovala komunikace s vybraným vzorkem účastníků. Tento fakt se odrážel i v atmosféře během rozhovoru, která byla uvolněná a příjemná.

Na druhou stranu rizika jsem spatřovala v možnosti projevení nedůvěry, neochoty se podílet se na výzkumu nebo selektování podávaných informací. Těmto rizikům jsem se snažila předejít na základě rozhovoru s účastníky během dotazování, zda se chtějí daného výzkumu zúčastnit. Dále jim bylo vysvětleno, jak bude výzkum probíhat a za jakým účelem se daný výzkum provádí. Během provádění rozhovorů nebyla rizika naplněna.

Práce je zpracovávána s respektem jak k organizaci, tak i k zaměstnancům. Výsledky práce jsou brány jako doporučení, popřípadě podpůrný materiál pro případná možná zlepšení v oblasti péče o zaměstnance. Organizace je představena na základě analyzovaných dokumentů vztahujících se ke zkoumané problematice.

2.5. Představení organizace

Obecně „domov pro seniory“ se objevuje v zákoně o sociálních službách od roku 2006, dříve byl používán název „domov důchodců“. Kromě nich existují i jiné typy tohoto zařízení, což jsou například „domovy se zvláštním režimem“, který je ale specifický tím, že poskytuje služby klientům trpící Alzheimerovou chorobou a ostatními typy demencí. Čili péče o klienty v domově pro seniory a v domově se zvláštním režimem se značně liší. (Matoušek 2013)

Výzkum jako takový byl prováděn v organizaci Dům seniorů Mladá Boleslav, poskytovatel sociálních služeb, jejímž zřizovatelem je Středočeský kraj. Organizace jako taková působí v Mladé Boleslavi od roku 2002. Poskytuje své služby seniorům od 65 let a výše, dle § 49 Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a dále dle § 15 Vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se upravují některá zákonná ustanovení zákona o sociálních službách.

Posláním organizace je zabezpečení podpory lidem, kteří nemohou žít, vzhledem ke snížené soběstačnosti, zdraví a věku sami ve svém domácím prostředí. Pomáhá jim prožít spokojený, důstojný a klidný život s podporou zkušeného a laskavého personálu.

Cílem je poskytovat kvalitní sociální službu s respektem a úctou k člověku v důležité etapě jeho života a vytváření příjemného a důstojného prostředí pro uživatele. Základním cílem služby je dodržování lidských práv a respektování osobní svobody a potřeb uživatelů.

Zařízení se snaží dodržovat tyto zásady poskytování sociální služby a patří sem:

- **Odbornost** – v rámci vzdělávání pracovníků v přímé péči, trvale získávat dovednosti a přijímat nové přístupy v péči o uživatele. Dbát na dodržování mlčenlivosti a etického kodexu.
- **Týmová práce** – podpora týmové práce, předávání potřebných informací o způsobu pomoci, podpory a péče o uživatele.
- **Důstojnost** – pracovníci domova přistupují k uživatelům zdvořile a s úctou, snažíme se vytvořit příjemné prostředí vstřícné k uživatelům.
- **Individuální přístup ke každému uživateli** – při zajišťování péče přistupujeme ke každému uživateli individuálně, tedy konkrétně k jeho potřebám a s ohledem na jeho schopnosti a možnosti.

Dále organizace pracuje s tématem kvality, dle nastavených Standardů kvality sociálních služeb v rámci, kterých provádí dotazníkové šetření spokojenosti jak mezi uživateli, tak i mezi zaměstnanci. V neposlední řadě se organizace také řídí:

- Zákonem č. 1/1993 Sb., Ústava ČR
- Zákonem č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod
- Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákonem č. 110/2019 Sb., o ochraně osobních údajů

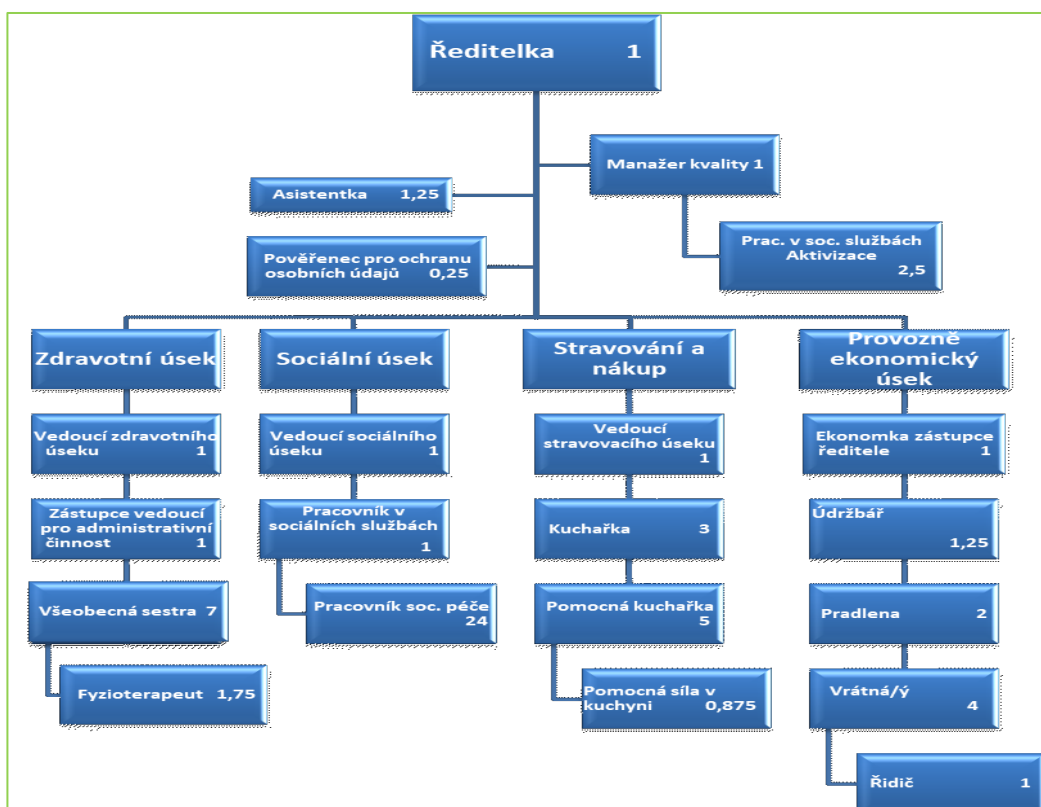
Dům seniorů Mladá Boleslav, poskytuje nepřetržitou celodenní péči, 24 hodin denně, sedm dní v týdnu. Pracovníci přímé péče pracují ve směnném provozu v rámci 12hodinových služeb (denní a noční služby) včetně víkendů a svátků. Kapacita služby činí 82 míst.

Organizační struktura:

Organizace se skládá z celkem cca 65 zaměstnanců, které se starají o hladký průběh fungování celé organizace. Management organizace se skládá z ředitelky, zástupce ředitele – ekonomického pracovníka – vedoucího technického úseku, vedoucí sociálního úseku, vedoucí zdravotního úseku, vedoucí stravovacího úseku, manažera kvality – vedoucí aktivizačního úseku.

Organizace jako taková, vzhledem k počtu zaměstnanců, kteří jsou zde zaměstnaní má zpracovanou personální politiku v rámci vnitřních předpisů, které se zabývají i péčí o zaměstnance. Jedná se o směrnici: bezpečnost a zdraví při práci, požární ochrana, ochranné pomůcky, používání služebních mobilních telefonů a pevné linky, používání FKSP, platový předpis a pracovní doba, cestovní náhrady, pravidla vzdělávání zaměstnanců, práce zakázané těhotným ženám a mladistvým a traumatologický plán.

Obr. 6 – „Organizační struktura Domu seniorů MB“, platná od 1. 9. 2021



(Zdroj: www.ddmb.cz)

Organizace má ošetřenou problematiku péče o zaměstnance v těchto dokumentech:

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Směrnice č. 1, 2022)

Směrnice obsahuje povinnosti zaměstnavatele v rámci zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci a zároveň i povinnosti zaměstnanců, jak se mají při pohybu po pracovišti chovat. Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení a podstupují lékařské prohlídky.

Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků (Směrnice č. 2, 2022)

Směrnice obsahuje přehlednou tabulku, jaké osobní ochranné pracovní prostředky jsou poskytovány jednotlivým zaměstnancům, dle jejich pracovní pozice. Dále pak uvádí, jaké dezinfekční, čistící a mycí prostředky zaměstnanci obdrží a v jakém intervalu. Zaměstnanci jsou dále seznámeni s tím, jak mají s danými prostředky nakládat.

Požární ochrana (Směrnice č. 3, 2016)

Na základě ustanovení § 5 zákona o požární ochraně zřídil zaměstnavatel k zabezpečení plnění úkolů na úseku požární ochrany (dále jen PO) funkci preventisty požární ochrany a na základě ustanovení § 13 zákona o PO preventivní požární hlídku. Tyto funkce vykonávají zaměstnanci organizace. Tito pracovníci jsou povinni absolvovat 1x ročně odbornou přípravu preventistů PO a preventivní požární hlídky. Všichni pracovníci jsou seznámeni s nouzovými východy, čísly tísňové linky a vědí do mají dělat, dle odkazu na směrnici č. 1 „Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Jedná se o zajištění bezpečnosti jak zaměstnanců, tak klientů sociální služeb.

Používání služebních mobilních telefonů a pevné linky (Směrnice č. 5, 2019)

V dané směrnici je zpracováno, kdo má nárok na přidělení mobilního telefonu, jak probíhá vyúčtování a za jakých podmínek může být telefon nebo pevná linka využívána pro soukromé účely.

Zásady hospodaření s FKSP (Směrnice č. 6, 2022)

Směrnice upravuje podmínky, za jakých se uspokojují sociální a kulturní potřeby zaměstnanců zaměstnaných v organizaci v pracovním poměru, bez ohledu na to, zda jsou odborově organizováni. Způsoby, rozsah a podmínky čerpání prostředků z FKSP v organizaci jsou specifikovány v platné kolektivní smlouvě každé dva roky. Dům seniorů Mladá Boleslav spolupracuje s Odborovým svazem zdravotníků a sociální péče České republiky. Fond kulturních a sociálních potřeb je v Domě seniorů Mladá Boleslav tvořen z procentuální výměry ročního objemu mezd zaměstnanců (2 %).

Dům seniorů MB jedná s předsedkyní výboru, která je zároveň zaměstnankyní organizace. Současné poskytované benefity jsou:

- příspěvek na stravné zaměstnanců, dle aktuálního ceníku,
- peněžní dary z titulu životních a pracovních jubileí,
- příspěvek na rekreaci nebo sportovní vyžití ve výši 3. 000,-Kč,
- poukázky FKSP + šeky ve výši 2. 000,-Kč,
- Mikukášské, Vánoční a Silvestrovské balíčky pro zaměstnance.
- SICK DAYS

Platový předpis a pracovní doba (Směrnice č. 18, 2020)

Tento předpis stanovuje dle zákoníku práce platové tarify, zařazení zaměstnance do platového stupně, osobní příspěvek, příplatek za vedení, zvláštní příplatek a odměny. Dále je v něm pak upravena pracovní doba a přestávky v práci. V neposlední řadě upravuje možnost pro určité pracovní pozice práci z domu (HOME OFFICE), pokud je to nutné a zaměstnanec se z nějakého důvodu nemůže dostavit do práce.

Cestovní náhrady (Směrnice č. 19, 2016)

Dokument specifikuje, co se rozumí pracovní cestou ať už v ČR nebo v zahraničí – u zaměstnanců se to převážně týká stáží, školení, seminářů, konferencí apod. Je zde uvedena náhrada a délka pracovní cesty, společně s výši ceny za stravné v době pracovní cesty, kterou vyplácí zaměstnavatel. Po řádném vyúčtování. Zaměstnanec může před pracovní cestou žádat zálohu, která je následně po návratu z pracovní cesty vyúčtována.

Pravidla vzdělávání zaměstnanců (Směrnice č. 20, 2018)

Opatření se vztahuje na všechny zaměstnance, přestože určité pracovní pozice mají přesný počet hodin vzdělání, který udává přímo zákon o sociálních službách, kterým se zaměstnavatel mj. řídí. Směrnice vymezuje pojmy jako vzdělávání, kvalifikace apod. Zaměstnavatel dbá na to, aby každý zaměstnanec měl možnost prohlubovat svou kvalifikaci dle jeho osobnostních potřeb a vše vede v evidenci.

Seznam prací a pracovišť zakázaných těhotným ženám a mladistvým (Směrnice č. 28, 2016)

Nalezneme zde výčet a popis prací, které jsou zakázané těhotným nebo kojícím ženám a také mladistvým. Tato směrnice určuje na základě zhodnocení rizik seznam prací, které tyto osoby nesmějí vykonávat a řídí se jak zákoníkem práce, tak i vyhláškou č. 180/2015 Sb., o zakázaných pracích a pracovištích.

Traumatologický plán (Směrnice č. 29, 2018)

Traumatologický plán upřesňuje, kde všude se nachází lékárničky pro první pomoc v případě úrazu zaměstnance a hlavní zásady první pomoci. Obsahuje postup při úrazu, kde je uložena kniha úrazů, komu všemu to musí zaměstnanec nahlásit a jaký je následný administrativní postup.

Personální a organizační zajištění sociální služby (Standard kvality č. 9, 2020)

Tento dokument popisuje kvalifikační a osobností předpoklady pro jednotlivé pracovní pozice společně s jejich náplní práce. Dále pak obsahuje postup pro výběr nových pracovníků, příjem nových zaměstnanců a jejich zaškolovací proces. Také jsou zde stanoveny pravidla pro působení fyzických osob, kteří nejsou zaměstnanci organizace, například: dobrovolníci, studenti apod. Jeho přílohou je organizační schéma Domu seniorů Mladá Boleslav.

Profesní rozvoj zaměstnanců (Standard kvality č. 10, 2019)

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí poskytování kvalitní sociální péče. Je důležité umět pojmenovat své silné, ale i slabé stránky a nabídnout možnosti, jak usilovat o získání dalších dovedností a znalostí. Vždy musí být dána rovnováha mezi kontrolou a podporou vedení a vždy by mělo být prováděno zároveň s hodnocením naplňování osobních cílů uživatelů (jelikož i naplňování osobních cílů uživatelů je součástí náplní práce pracovníků). V rámci podpory je zde zpracovaná i teze v rámci pravidelné supervize, tj. podpory nezávislého odborníka, také je zde zpracován systém předávání informací. Hodnocení pracovníků je uskutečňováno 1 x za dva roky nebo dle potřeby.

Zvyšování kvality sociální služby (Standard č. 15, 2019)

Organizace se zabývá zvyšováním kvality sociální služby nejen u klientů, ale i u zaměstnanců. Zjišťování spokojenosti zaměstnanců probíhá na základě dotazníkového šetření, které je anonymní a zaměstnanci se zde mohou vyjádřit k pracovnímu prostředí, k postupům práce nebo vztahům na pracovišti, popřípadě k tomu, jak jsou spokojeni s podporou a motivací ze strany zaměstnavatele.

Se všemi těmito směrnici jsou zaměstnanci seznámeni při prvním vstupu na pracovišti, kdy odpovědný pracovník za seznámení s těmito dokumenty je vedoucí pracovník daného pracoviště. Na konci zkušební doby následně manažer kvality při závěrečném rozhovoru zjišťuje, jestli pracovníci obdrželi veškeré informace pro výkon jejich práce. Což následně zaměstnanci stvrdí svým podpisem.

S ostatními zákonnými podmínkami péče o zaměstnance jako je plat, nárok na dovolenou a v jakém rozsahu, náplň práce, přestávky v práci apod. jsou zaměstnancům vysvětleny při podpisu smlouvy.

Další informace o organizaci

Diagnostika organizace Domu seniorů Mladá Boleslav byla zpracována na základě studia druhého semestru a týkala se absolvování předmětu „Diagnostika organizace“. Cílem diagnostiky bylo „Analyzovat problémové aspekty organizace z pohledu managementu“. Získávání informací probíhalo za pomoci pozorování pracoviště, prostudování vnitřní dokumentace zabývající se danou problematikou a rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých pracovních úseků. Pro diagnostiku byl zvolen polostrukturovaný rozhovor stejně jako v tomto výzkumu. Vedoucí pracovníci za pomoci SWAT ANALÝZY stanovili silné a slabé stránky organizace. Tyto jednotlivé analýzy jsem následně vyhodnotila a sjednotila do jedné. Následně byla zjištění a doporučení prezentována vedení organizace.

Ve výzkumu bude pracováno pouze s informací, které se vztahují k dané problematice.

Výstupy, které vzešly z diagnostiky

Přestože diagnostika byla zaměřena na vedoucí pracovníky a analyzovala problémové aspekty organizace z jejich pohledu a navíc globálně. Některé výstupy týkající se vztahů na pracovišti, komunikaci, předávání informací nebo rovného přístupu spadají i do dané problematiky. Proto bylo k dané diagnostice přistupováno jako k pilotní studii neboli předvýzkumu. Zjištěné informace týkající se naší problematiky:

- jako celek vnímají pracovníci organizaci kladně,
- ztotožňují se s jejím posláním i cíli a zároveň pozitivně vnímají směřování organizace,
- s pracovním zázemím na pracovišti jsou spokojeni,
- problém s předáváním informací mezi některými zaměstnanci, což vede ke zvýšenému stresu na pracovišti,
- vztahy na pracovišti mezi jednotlivými úseky nejsou stabilní, netýká se všech zaměstnanců,
- ne vždy vnímají rovný přístup ke všem zaměstnancům,
- pracovníci k motivaci na pracovišti přistupují neutrálně – vnímají finanční motivaci, ale trochu více by přivítali morální motivaci, osobní přístup,

Tab. 5 „Silné a slabé stránky organizace související s daným tématem.“

Silné stránky	Slabé stránky
Správně nastavená organizační struktura, vysoký zájem o službu, ochota pracovníků pomoci, snaha o proškolení pracovníků a zvýšení jejich kvalifikace, dobré pracovní podmínky a pracovní zázemí, dobře nastavená interní dokumentace	Nedostatečné komunikace (problémy v předávání informací), dávat pozor na rovný přístup ke všem zaměstnancům, konfliktní interpersonální vztahy, motivace je vnímána pouze po finanční stránce, lepší ukotvení interních dokumentů v praxi – například péče o zaměstnance není specifikována a ucelena v jednom dokumentu, který by následně odkazoval na další interní dokumentaci.

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce jsou uvedeny silné a slabé stránky z vyhodnocené AWAT ANALÝZY, které se vztahují ke zkoumané problematice. A zároveň se na nich shodli všichni vedoucí pracovníci.

Doporučení

Na základě zjištěných výstupů navrhuji následující doporučení:

- jasně stanovit sankce, které nastanou, pokud dojde ke zjištění pochybení,
- zlepšit komunikaci mezi pracovníky a předávání informací,
- nastavit motivační politiku v organizaci – pravidelné rozhovory se zaměstnanci, zjišťování jejich pohledu na věc, sdělování konstruktivní kritiky a zároveň se zajímat o jejich názor.

S výstupy diagnostiky bylo seznámeno i vedení organizace, které následně souhlasilo s provedením daného výzkumu, zaměřeného na péči o zaměstnance.

3.5. Vyhodnocení výsledků výzkumu a doporučení

Rozklíčování rozhovorů proběhlo metodou otevřeného kódování. Kódování rozhovorů předcházelo podrobné pročtení jednotlivých přepsaných rozhovorů a hledání informací v nich obsažených. Na základě zjištěných informací byly stanoveny jednotlivé kategorie, dle jejich společných jmenovatelů a toho k čemu výzkum směřuje.

Tab. 6 „Kategorie stanovené pro vyhodnocení výzkumu“

Informovanost zaměstnanců (co víme, na co máme nárok)	<p>Povinná péče: plat, dovolená, pracovní podmínky, přestávky v práci, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní ochranné pomůcky, náplň práce, pracovní rozvoj – školení, pracovní doba</p> <p>Nepovinná péče: příspěvek na rekreaci, na stravování, poukázky, využití SICK DAYS, možnost pracovat z domu (HOME OFFICE), odměny, vánoční a silvestrovské balíčky</p> <p>Předávání těchto informací: informace o povinné péči předávány komplexně, informace o benefitech sděleny od kolegů, není jasné, co si pod pojmem péče o zaměstnance mají představit, kde by je vyhledali, informace předávají vedoucí pracovníci, ekonom nebo manažer kvality</p>
Podpora zaměstnanců (jak je projevoována a vnímána)	<p>Projevy: aktivní naslouchání, vstřícné chování, uznání za odvedenou práci, pocit sounáležitosti, aktivní zapojení vedení do dění v domově</p> <p>Vnímání: podpora není vždy vnímána, podporu pocítují dostatečně od vedoucího pracovníka, péče celkově je vnímána kladně, benefity jsou příjemné, rozprostřeny na celý rok, nebylo jasné, že</p>

	<p>tyto oblasti spadají do péče o zaměstnance</p> <p>Doporučení: zlepšit komunikaci, rovný přístup ke všem zaměstnancům, možnost vyjádření svého názoru, aktivní zájem ze strany zaměstnavatele</p>
<p>Pracovní prostředí (jak je vnímáno a jak nás ovlivňuje)</p>	<p>Vnímání: pracoviště je uspokojivé, příjemné, vyhovující, pracovníci mají své zázemí, prostředí situováno na klienty, příjemná a adekvátní výzdoba, prostorné prostory jak pro zaměstnance, tak pro klienty, prostor pro odpočinek zaměstnanců, zajištěno materiální a technické zázemí, zajištěny pracovní pomůcky pro výkon práce</p> <p>Vliv: na pracovišti se cítí bezpečně, zvýšení výkonu a efektivnosti práce, v příjemném prostředí se lépe pracuje, souvisí s kvalitou odvedené práce, motivuje mě k dobrým výkonům, kvalitně zajištěné prostředí má vliv na kvalitu a omezení stresu, pracovní prostředí mě neovlivňuje</p>
<p>Stresové faktory (důvody stresu)</p>	<p>Náročnost práce: práci nevnímám jako stresově náročnou, práci vnímám jako stresově náročnou, pracovní prostředí mě nestresuje, časová náročnost, vztahy na pracovišti – vnímána občas jako psychologická hra</p> <p>Důvody stresu: práce s lidmi, špatné rozvržení času, rozepře mezi kolegy, řešení neadekvátních témat (plat) mezi sebou, rozpolcenost mezi jednotlivými úseky</p>

	<p>Důsledky: vyčerpanost, roztěkanost, nesoustředěnost, dusná atmosféra na pracovišti, špatná komunikace – předávání informací, zvýšená nervozita</p>
<p style="text-align: center;">Prevence (jaká je jim poskytována a jak s ní pracují)</p>	<p>Nastavená prevence od zaměstnavatele: supervize – skupinová, větší zájem o individuální, neutrální přístup, dále pak relaxační místnost – možnost odpočinku, příjemné prostředí, líbí se mi její multifunkčnost, také občas probíhají školení na téma psychohygiena – teorii zaměstnanci znají, některé prvky těžko zavádějí do praxe</p> <p>Individuální prevence zaměstnanců: procházky v přírodě, čtení, chvíle klidu po práci, pomáhá modlitba, kreativní činnost, masáže, přístup stres = strach, samostudium v rámci psychohygieny a různých technik, pravidelný spánek, odpočinek, vyhýbání se negativním lidem, trávení času s rodinou a přáteli, sport, aktivní čas s domácími mazlíčky, zanádat si, práce na zahradě, kouření</p> <p>Doporučení zaměstnanců: zlepšení komunikace, zavést do praxe dokument o péči o zaměstnance, zlepšit aktivní naslouchání a práci s motivací, efektivněji předávat informace, rovný přístup, lepší koordinace mezi jednotlivými úseky, zajištění školení v rámci jednání s lidmi a komunikace – pro všechny zaměstnance, naučit se pracovat s časem</p>

V rozhovoru byly dále rozklíčovány doplňující otázky zaměřené na syndrom vyhoření a další doporučení zaměstnanců týkající se daného tématu, které si následně rozebereme.

Ze zjištěných informací týkající se výzkumné otázky č. 1 „Jak jsou zaměstnanci obeznámeni s nastavenou péčí o zaměstnance?“ jasně vyplývá následující.

Všichni účastníci výzkumu mají přehled o tom, co spadá do povinné péče o zaměstnance. Danou informaci můžeme potvrdit dle zjištěných informací z rozhovorů. A zároveň nám ji potvrzují i informace v teoretické části, kde jsou vyjmenovány všechny položky povinné péče o zaměstnance.

V otázce benefitů již taková přehlednost však není jednoznačná. Ne všichni účastníci výzkumu byli schopni uvést veškeré benefity, které jim zaměstnavatel poskytuje. Ve všech případech se shodli, že je jim poskytován příspěvek na rekreaci, stravování a poukázky. Další položky, které účastníci uvedli byly uvedeny pouze u některých jednotlivců jako například: odměny při důležitých výročích, možnost využití SICK DAYS, práce z domu (HOME OFFICE), vánoční a silvestrovské balíčky. U položky týkající se práce z domu tento jev chápou, protože se týká pouze vybraného okruhu zaměstnanců. V ostatních případech se další položky týkají všech. Pokud bychom spojili odpovědi všech účastníků výzkumu do jedné, tak by jako výzkumná skupina vyjmenovali všechny benefity, jež jim jsou zaměstnavatelem poskytovány.

Na druhou stranu v otázce informovanosti bylo zjištěno, že nejsou sdělovány rovnoměrně. Na jedné straně máme kompletní sdělení informací v rámci povinné zákonné péče. O jejich předání se stará ekonom, vedoucí pracovník a manažer kvality. Na druhé straně předávání informací týkající se benefitů neboli nepovinné péče o zaměstnance je dle vyjádření účastníků nejednotný. Někteří udávají, že obdrželi veškeré informace, jiní zase sdělují, že tyto informace obdrželi do kolegů v průběhu pracovního procesu. Tato zjištění dokládají i vybrané citace z některých rozhovorů:

„Při svém působení na pracovišti účastník výzkumu obdržel základní informace týkající se dovolené, výše platu, pracovních podmínek, možnosti stravování, přestávek v práci. Také během seznámení s vnitřními předpisy, byl proškolen v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a byly mu předány pracovní ochranné pomůcky. Ale jinak, přímo nějaké informace na téma péče o zaměstnance neobdržel.“

„Při nástupu účastník výzkumu obdržel ucelené informace o platu, pracovních podmínkách apod., ale o benefitech se dozvídal průběžně od kolegů. Žádné další bližší informace týkající se přímo péče o zaměstnance nebo že by věděl, kde jsou tyto informace obsaženy si nepamatuje.“

„Účastník výzkumu dostal ucelené informace týkající se platu, dovolené, pracovní doby, pracovním podmínkám apod. Tyto informace získal hned při nástupu. Ohledně dalších možností péče o zaměstnance se dozvídal průběžně. Účastník výzkumu si sám informace nezjišťoval, Na jiné, než zákonné položky nebyl ve pracovní dráze zvyklý. Bylo to milé překvapení.“

Výše vybrané citace z rozhovorů potvrzují zjištěné informace. Uvedla jsem tyto tři citace, protože většina z dotazovaných účastníků se v tomto obsahu shodovala. Pouze dva účastníci uvedli, že jim byli předány veškeré informace.

Dále z výzkumu vyplynulo, že sice vědí, co je jim od zaměstnavatele poskytováno, ale netušili, že to spadá do péče o zaměstnance. Všichni se však shodli, že informace o povinné péči jim byli předány ekonomkou, popřípadě vedoucím pracovníkem. A následně byli proškoleni manažerkou kvality v oblasti standardů kvality sociálních služeb, které obsahuje školení v rámci profesního rozvoje zaměstnanců, supervize a pracovního prostředí. V otázce benefitů obdrželi tyto informace převážně od kolegů nebo v průběhu pracovního procesu. Jak je patrné v doložených citacích z rozhovorů:

„Informace o povinných benefitech byly účastníkovi výzkumu vysvětleny ekonomickým pracovníkem a také vedoucím pracovníkem. V podstatě si myslím, že přehled má. Benefity se dozvěděl průběžně od kolegů. Nepředstavuje si tyto položky pod péčí o zaměstnance.“

„Informace o povinné péči o zaměstnance byly účastníkovi výzkumu předány ekonomickým pracovníkem. S benefity byl seznámen v momentě, když je dostávali. Jakékoliv změny oznamuje vedoucí pracovník.“

„Informace o péči o zaměstnance týkající se povinných položek byly účastníkovi výzkumu předány vedoucím pracovníkem. Stejně tak jako měl na starosti seznámení s vnitřními dokumenty v kostce. Účastník výzkumu by v současné době nevěděl, kde tyto informace hledat. Ohledně benefitů navíc nebo informace o odborech, se dozvěděl průběžně od kolegů nebo od ekonomického pracovníka, když byly předávány (například poukázky apod.). Takže není to o tom, že by nevěděl, jenom ústní forma není dostatečná, po čase se ztrácí přehled.“

Ohledně nepeněžních benefitů mezi, které můžeme zařadit motivaci zaměstnanců a jejich podporu, bylo zjištěno, že k danému tématu nemá organizace zpracovanou žádnou metodiku. Kromě etického kodexu, který obsahuje morální a právní hodnoty, jak by se zaměstnanci k sobě a ke klientům měli na pracovišti chovat.

Pět respondentů ze sedmy uvádí, že určitým způsobem motivaci a podporu vnímá. Přesto se pět respondentů vyjádřilo k tomu, jak by se mohla motivace a podpora ze strany zaměstnavatele zlepšit. Podle respondentů by měl zaměstnavatel zapracovat na: zlepšení komunikace, rovném přístupu ke všem zaměstnancům a aktivním naslouchání.

„Účastník výzkumu podporu od zaměstnavatele pociťuje. Navíc si myslí, že má dobrý kolektiv, kde se mohou o všem pobavit. Nestalo se mu, že kdyby měl nějaký problém, tak by mu zaměstnavatel nebo vedení nepomohli. Vždycky se mu snažili pomoci. I třeba uvolněním z práce, dobrým slovem nebo pochvalou. Za svoji práci si připadá oceněn. Cítí aktivní zájem ze strany zaměstnavatele a vedení.“

„Motivaci od vedoucího pracovníka účastník výzkumu vnímá, ale ne vždy od zaměstnavatele. Občas nastupuje demotivace, zvláště když je člověku přednášena kritika. Na druhou stranu ví, že kritika může být i pozitivní a posune nás dál. Přímou zacílenou motivaci však neregistruje. Bylo by dobré zaměřit se na komunikaci a rovný přístup.“

Vybrané citace nám reflektují dva různé pohledy v rámci motivace a podpory, které se v rámci rozhovorů s účastníky objevili. Je zde opravdu patrné, že se jedná o subjektivní pohledy, každý zaměstnanec vnímá poskytovanou podporu ze svého pohledu, ale v těchto dvou pohledech se účastníci sešli.

Kdybychom se na problematiku péče o zaměstnance podívali komplexně tak v oblastech, které si účastníci uvědomují a vnímají je se shodují na tomto. Celkově vnímají účastníci povinnou péči tak jak jsou s ní seznámeni kladně. Ohledně poskytovaných benefitů je to pro ně příjemný a motivující prvek. Tato motivace je spíše finančního rázu, jak vyplývá, ze zjištěných informací.

„Účastníci výzkumu si myslí, že je péče o ně nastavena velmi dobře. Navíc benefity jsou dobře rozprostřeny na celý rok, takže v každé části roku něco dostanou. Vnímají to jako ocenění za jejich práci. Uvítali by jasně strukturovanou motivaci, jak je poskytována.“

Možné zlepšení v nefinančních benefitech vnímají v motivaci, ale jinak je tyto položky motivují k lepším výkonům v jejich práci.

Odpovědí na danou výzkumnou otázkou je, že zaměstnanci jsou seznámeni s péčí o zaměstnance v oblasti povinné péče adekvátně. V oblasti nepovinné péče by bylo vhodné sjednotit předávání informací a celkově zaměstnance seznámit

s postojem organizace k dané problematice. Možná zlepšení v této oblasti budou reflektována na konci vyhodnocení.

Ze získaných informací týkající se výzkumné otázky č. 2 „Jak zaměstnanci vnímají stresovou náročnost své práce s ohledem na pracovní prostředí a vztahy na pracovišti?“ došlo k těmto zjištěním.

Na základě položených otázek bylo zjištěno, že všichni účastníci výzkumu vnímají své pracovní prostředí dobře a jsou s ním spokojeni. To samé vzešlo i u otázky na pracovní zázemí, kde se respondenti shodli, že mají adekvátní zázemí, jak po technické, tak i po materiální stránce a není pro ně stresující. Tato zjištění dokládají i přiložené citace z rozhovorů.

„Zázemí vnímá účastník výzkumu jako dostatečné. Může si zde odpočinout, dát si kávu, a tak říkajíc chvíli vydechnout, což je skvělé. Takže si myslí, že má určitě zajištěné dostatečné pracovní prostředí pro výkon své práce. Mít adekvátní pracovní prostředí je pro něho důležité, protože kdyby neměl zázemí a vše co potřebuje pro výkon své práce, tak by nemohl odvádět dostatečný výkon v rámci svých pracovních povinností. Necítil by se příjemně.“

„Pracovní prostředí je dle sdělení účastníka výzkumu příjemné, má dostatečné pracovní zázemí, takže může nerušeně pracovat. Občas je pro něho náročné se v pracovním kolektivu soustředit, má rád chvíli klid. Po materiální, technické i sociální stránce má vše co potřebuje.“

„Ano dle názoru účastníka výzkumu má dostatečné zázemí pro výkon své práce. Pracovní prostředí je příjemné, po technické stránce má vše, co potřebuje. Pokud mu něco schází, tak stačí, aby to sdělil svému nadřízenému a vše je v nejkratší možné době vyřešené.“

„Účastníku výzkumu přijde, že prostředí je hodně situováno na klienty, prostory jsou vyzdobené dle období, takže se to mění. Což se mu hrozně líbí. Protože to jinde nezažil. Celkově je s prostředím, jaké tu na pracovišti má spokojený, působí na něj dobře.“

Na druhou stranu vnímají psychickou náročnost své práce čtyři účastníci výzkumu, kteří nezávisle na sobě uvedli, že: „práci vnímají, jako psychicky náročnou, vzhledem k tomu, že se jedná o práci s lidmi.“ Ostatní respondenti nevnímají svoji práci jako psychicky náročnou.

„Ano svoji práci vnímá účastník výzkumu jako velmi psychicky náročnou. Pracuje s lidmi, takže se tomu nediví a s určitým stresem počítá. Takže pokud má po práci možnost užít si klidné chvíle, tak neváhá této možnosti využít. Ale pracovní prostředí pro něho stresující není, nemá pocit tísně nebo tak. Jenom prostě tu práci s lidmi celkově vnímá jako psychicky náročnou.“

„No každá práce s lidmi je psychicky náročná. Nikdy nevíte, na koho narazíte, jakou bude mít náladu a co se může během dne stát. Takže ano, některé dny mohou být psychicky náročnější než jiné dny. Navíc pracujeme se seniory, takže ta psychika se odráží i v tom, že se tu setkáváme se smrtí. Zvláště, když si na někoho zvyknete a ten člověk pak odejde, tak se s tím musíte nějakým způsobem vyrovnat. Takže s tím se učí účastník výzkumu pracovat. Ale svoje pracovní prostředí jako stresující nevnímá.“

„Psychicky náročná je naše práce dle mého názoru dost. Protože ve své podstatě každý den jednáme se starými lidmi. Takže občas se cítíme psychicky vyčerpaní. Na druhou stranu výzkumník uznává, že je to možná i jeho chyba, kdyby se lépe zorganizoval čas nemusel by se dostávat do tolika stresových situací.“

S psychickou náročností práce jsou spojeny i vztahy na pracovišti. Ty vnímá jako stresující pět respondentů ze sedmy. A to převážně, protože někteří zaměstnanci si neustále stěžují a řeší věci, které by řešit ani ze své pozice neměli, jako například: neopodstatněné stížnosti na časovou náročnost práce, řešení otázek výše odměn. Také zde byla zmíněna i špatná spolupráce mezi pracovními týmy a vyhrocené vztahy mezi některými kolegy.

„Účastník výzkumu uvádí, že ho stresují kolegové, s tím, jak si pořád stěžují, že nestíhají, že je pro ně práce náročná a přitom vidí, že svoji práci neodvádějí.“

„Občas účastníkovi výzkumu přijde, že vztahy mezi zaměstnanci jsou vyhrocené, ale to je asi tou skladnou zaměstnanců. Přece jenom je tu převážně ženský kolektiv. Určitě jsou lidi, se kterými když jsou krizové rozhovory tak mě nestresují. Ale u některých se mě to dotýká. Co se týká vztahů mezi jednotlivými úseky, tak ty se ho samozřejmě také dotýkají, protože to má vliv na celkovou atmosféru na pracovišti. Účastník výzkumu uvádí, že nemá rád konflikty, ale prostě se jim nejde vždy vyhnout. Takže se to vždy snaží vykomunikovat.“

„Samozřejmě vztahy na pracovišti mě ovlivňují. Tak jako asi každého z nás. Občas je těžké s některými pracovníky vyjít. Ale pak tu jsou pracovníci, díky kterým se těšíte do práce. Takže občas se některé stresující faktory projeví, jako nesympatie apod. Ale snažím se to zvládat, nebrat si to osobně.“

„No vztahy na pracovišti jsou vztahy na pracovišti. Nechci říct, že bychom si nerozuměli, jenom si myslím, že dříve to bylo lepší, když jsme byli všichni pracovníci dohromady v přímé péči. Byla větší sounáležitost nebo aspoň já to tak vnímám. Nyní cítím spíš takovou rozpolcenost, i přestože se nedostáváme do konfliktů.“

Je zde tedy hodně patrné, že vztahy na pracovišti zaměstnanci hodně řeší a jsou z jedním z příčin důsledku stresu na pracovišti. Z toho důvodu by se měl tímto směrem zaměstnavatel určitě zaměřit, což zmíním i v doporučení této práce. Čímž se dostáváme také k otázce, jak se se stresem na pracovišti pracuje. Zda zaměstnavatel na základě prevence podporuje své zaměstnance v boji proti stresu.

Všichni účastníci výzkumu vyjmenovali obě dvě možnosti, které jim jsou poskytovány ze strany zaměstnavatele. Přestože u možnosti supervize, převážná většina uvádí, že by více uvítalo individuální supervizi, přestože si o ni ani jeden z účastníků nezažádal. Mezi další možnost uvedli zaměstnanci možnost využití relaxační místnosti v době jejich pracovního odpočinku.

Velké plus vnímám v tom, že všichni účastníci aktivně pracují se stresem, za pomoci svých osobních aktivit. Navíc jeden z nich dokonce uvedl, že ho stres pohání a pomáhá mu dosahovat lepších výsledků. Je zde hodně patrné, že zaměstnanci hodně pracují s metodou Self – care, kterou jsme si popsali v teoretické části práce, společně s prvky psychohygieny. Jak můžete vidět v uvedených citacích viz níže.

„Asi bych se k tomu neměl přiznávat, ale když jsem ve stresu tak kouřím uvádí účastník výzkumu. Hrozně ho nabíjí příroda, takže procházky po lese, občas si přečte knížku apod. Mám hlavně tu výhodu, že v práci jsem spokojený. Co nejvíc potřebuju, je chvíli po práci mít úplný klid, nemluvit, jen odpočívat.“

„Pro mě psychohygienu je modlitba, pravidelně na masáže, pravidelně odpočívám, čtu si knížku nebo kreslím.“

„Ze všeho nejvíc se snažím vyhýbat negativní lidem. Čtu, chodím na procházky, hlídám si pravidelný spánek a odpočinek nebo se věnuju rodině/přátelům. Učím se nové věci zvláště v tématu péče o sebe.“

„Já svůj stres zaháním sportem, nejčastěji chodím běhat nebo na procházky. Dříve jsem stres zaháněl čokoládou, ale tomu se teď snažím vyhýbat. Užívám si volný čas s přáteli a rodinou.“

„Mě stres pohání. Udělám věci, které bych normálně neudělal.“

Takže ze zjištěných informací je patrné, že pro účastníky výzkumu pracovní prostředí není stresující, oproti tomu vnímají jako stresující faktor vztahy na pracovišti, špatnou komunikaci a přivítali by zlepšení v rovině předávání informací, a i zde se nám propojuje rovina s první výzkumnou otázkou v rovném přístupu k zaměstnancům.

V poslední výzkumné otázce č. 3, která se týkala oblasti „Jaký má vliv pracovní prostředí na kvalitu odvedené práce, dle mínění zaměstnanců?“ jsme došli k těmto závěrům.

Při zjišťování, zda má na výkon zaměstnanců vliv pracovní prostředí odpovědělo šest respondentů kladně. Dle jejich názoru, pokud by neměli dostatečné pracovní zázemí a necítili by se na pracovišti příjemně mělo by to vliv na jejich odvedenou práci. Převážná většina respondentů odpověděla, že by v takovém případě nemohli na 100 % odvádět svoji práci, byli by roztěkaní, nervózní a ve stresu. Takže je dobře, že všichni respondenti jsou se svým pracovním prostředím a zázemím spokojeni, jak je uvedeno ve vyhodnocení druhé výzkumné otázky.

„V práci se cítím příjemně, kdybych se v práci necítil příjemně, neměl zázemí, jak už jsem uváděla výše, tak by pro mě zde ten strávený čas nebyl přínosný. Takže to má určitě i vliv na kvalitu a výkon, který v práci podávám.“

„Ano. Zvláště cítit bezpečnost v pracovním prostředí je pro mě moc důležité. Protože pokud mohu pracovat v bezpečném a kvalitním prostředí, tak budu moci lépe a efektivněji vykonávat svoji práci. Člověk se vlastně nemůže plně soustředit na svoji práci, bez toho, aby se zabýval jinými věcmi, které by měl zaměstnavatel zajistit.“

„Ano. Protože je dobré mít pravidla a vědět, jak máme svoji práci vykonávat, to samé, že víme, že je o nás na pracovišti v rámci bezpečnosti postaráno. Že se nemusíme bát, že se nám něco stane a tím se zbytečně stresovat. Protože to by mělo negativní vliv na naši práci. Prostě mít přehled tzv. záchranné lano.“

„Myslím si, že ano. Dle mého názoru tu máme krásné čisté prostředí, takže se nám dělá krásně. Při představě, že bych pracoval na špinavém místě nebo na místě, kde bych nepociťoval bezpečí a zabezpečení na pracovišti, tak by se mi pracovalo špatně. Hodně nám myslím pomáhá i pravidelné proškolení.“

„Určitě. Protože spokojený zaměstnanec vydá víc než nespokojený zaměstnanec. Momentálně vnímám péči ze strany zaměstnavatele nadprůměrně. Myslím si, že se všichni snaží, aby i v této situaci bylo zaměstnancům dáno to, na co jsou zvyklí. Proto si myslím, že to vše spolu souvisí.“

„Určitě ano, protože kdybych neměl kvalitně přizpůsobené pracoviště pro výkon mé práce, tak by mě to určitě stresovalo. A samozřejmě by to mělo i vliv na moji odvedenou práci. Což by se, ale mohlo projevit všude nejen na pracovišti. Protože pokud jsem frustrovaný, necítím se bezpečně, tak těžko budu odvádět svoji práci s nadšením a kvalitně na 100 %.“

Takže pokud bych měla odpovědět na danou otázku, tak odpověď zní ano. Kvalita poskytovaného prostředí má vliv na kvalitně odvedenou práci. Čímž jsem si potvrdila své předčení v této otázce. Na druhou stranu musím uznat, že vše souvisí se vším, a to se týká i kvality pracovního prostředí. Protože pracovní prostředí se nám neskládá pouze z materiálního a technického zázemí, ale i ze vztahů na pracovišti a stresové náročnosti práce, viz otázka výše. Zde se nám znovu ukazuje systémová teorie v praxi, protože když nefunguje jedna složka, jsou ohroženy i další složky, které mohou celkově ovlivňovat pracovní výkon a kvalitně odvedenou práci.

V současné době účastníci výzkumu celkově nepociťují žádné neuspokojené potřeby. Přesto uvádějí, že by bylo dobré zlepšit komunikaci a přidávají nápady, které by se mohly zmínit při dalším jednání v rámci FKSP – možnost příspěvku na penzijní připojištění případně příspěvek na dopravu nebo zakoupení pracovního kola z důvodu šetření životního prostředí.

Tyto odpovědi reflektují i některé odpovědi uvedené u poslední otázky, která se zabývá zvýšením efektivnosti v práci. Respondenti uvádějí, že pro zlepšení efektivnosti práce by jim pomohlo zlepšení komunikace na pracovišti, vyvarovat se plošným sankcím, zlepšit koordinaci a vztahy mezi pracovními týmy, zajištění školení právě na téma komunikace a jednání s lidmi i pro pracovníky nepřímé péče nebo například osvěta na téma práce s časem.

„Zlepšení koordinace spolupráce mezi jednotlivými úseky.“

„V rámci efektivnosti práce mě možná napadá v souvislosti s profesním rozvojem zajistit školení pro všechny pracovníky na téma „empatie nebo jednání s lidmi nebo jak komunikovat“ apod. Ve své podstatě člověk chce vyhovět, tak aby bylo vše v pořádku. Takže velký důraz kladu na předávání informací a dodržování nastavených pravidel, jak už jsem zmiňoval.“

„Pochvala nebo větší zájem zaměstnavatele. Ale jinak mě nic nenapadá.“

„Asi lepší organizace práce. Lépe se naučit pracovat s časem.“

Nakonec rozhovorů byly položeny účastníkům doplňující otázky vzhledem ke zkoumání stresu na pracovišti. Účastníci byli dotazováni, zda se někdy osobně setkali se syndromem vyhoření v důsledku dlouhodobého stresu. Se syndromem vyhoření se osobně setkali čtyři respondenti, kteří prožívali dlouhodobý stres, jehož důsledek vedl ke zhoršené psychosomatice a ke změně práce. Na druhou stranu se naučili stanovit si hranice, pravidelně odpočívat, relaxovat nebo například pracovat s časem. Zprostředkovaně se s tímto fenoménem dostal do kontaktu jeden respondent, kdy syndromem vyhoření trpěl jeho známí. A dva respondenti se s tímto jevem osobně ani zprostředkovaně nesetkali, ale vědí, co tento jev znamená.

S účastníky byly probány i možnosti forem prevence v předcházení dlouhodobému stresu, které jsou uvedeny v teoretické části. V tomto bodě se všichni respondenti nezávisle na sobě shodli, že by uvítali pravidelnou osvětu v rámci tématu psychohygiena a více by se chtěli naučit, jak správně pracovat s časem, aby eliminovali zbytečný stres. Zároveň je, ale i vidět, že všichni respondenti pracují s metodou Self – care, netušili, že danou metodu aktivně používají.

Nakonec, než přejdeme k doporučení, ještě bych ráda uvedla výčet nápadů, které účastníci výzkumu uvedli na závěr svých rozhovorů. I když už se některé objevili v rámci

zjištěných informací u výzkumných otázek, dovolím si je tu znovu zmínit, pro lepší přehlednost. Možné nápady: lépe selektovat podávané informace – v rámci etických pravidel, zvážení možnosti poskytovat příspěvek na penzijní připojištění nebo na benzín, vzhledem k ekonomické situaci, metodiky zpracovaný přehled – co to péče o zaměstnance je, co obsahuje, kde je to zpracováno, lepší uchopení práce s motivací a podporou.

Doporučení na základě výsledků rozhovorů a prostudovaných interních dokumentů:

- zpracovat interní dokument o péči o zaměstnance (přesná struktura dokumentu z výzkumu nevyplývala, pro prvotní sestavení dokumentu bych vycházela z dané teoretické části a interních dokumentů organizace které má již zpracované, poté bych vycházela také z upozornění, která byla zjištěna ve výzkumu – jako je zlepšení komunikace, předávání informací, jasně stanovená práce s motivací na pracovišti, rovné příležitosti apod., dále pak za použití techniky brainstormingu bych daný koncept probrala s vedením organizace a zapracovala případné podněty)
- zlepšit nastavenou komunikaci mezi zaměstnanci a pracovními týmy – jasně zpracovat systém předávání informací, kdo koho informuje, jaké informace a jakým způsobem budou předávány (ústní/písemná forma) – jsem přesvědčena, že když selepší komunikace,lepší se i vztahy na pracoviště,
- zaměřit se na osvětu v tématech – psychohygiena, Time management, komunikace a jednání s lidmi, interpersonální vztahy – vedoucí pracovníci v rámci hodnocení, které probíhá jednou ročně, proberou s pracovníky, v jakých okruzích dle jejich názoru potřebují profesní rozvoj a následně dle jejich domluvy bude stanoven plán osobního rozvoje,
- zaměřit se na jasnější zpracování motivace a podpory (zvláště nefinančního rázu), aby bylo lépe pochopitelné pro zaměstnance. Finanční motivace si jsou zaměstnanci vědomi.

Jak můžete vidět zjištěná doporučení nám ve velké míře korespondují s doporučeními, která vzešla z nezávislé diagnostiky organizace. Při následném zavádění změn bych se řídila procesem řízení změny dle Kotterova modelu. S tímto modelem jsem již pracovala v rámci studijní praxe, kdy na základě diagnostiky byla následně v praxi zavedena změna v dané organizaci.

Bylo by vhodné zpracovat interní dokument o péči o zaměstnance, který bude zároveň obsahovat i ukotvení poskytované motivace a podpory. A to, jak se s těmi metodami bude pracovat v praxi. Toto doporučení vnímám jako jeden z kroků, jak ucelit předávání informací v této oblasti. Tak aby všichni zaměstnanci dostávali ucelené a komplexní informace stejným způsobem. Doporučovala bych tento dokument zahrnout do přílohy standardu č. 15, který se zabývá zvyšováním kvality v sociálních službách. V rámci dokumentu by bylo vhodné zahrnout do daného dokumentu jak povinnou, nepovinnou péči, ale i přesně definovat co péče o zaměstnance pro organizaci znamená, s jakými metodami prevence pracuje a rozvedení práce s motivací a přístupem k rovným příležitostem – tyto informace jsou pouze zohledněny v etickém kodexu. Tím pádem by s tímto dokumentem byli seznámeni všichni zaměstnanci v rámci proškolení ve standardech kvality – dle mého názoru by bylo nejvhodnější zařadit ho jako přílohu standardu č. 15 „Zvyšování kvality sociální služby“. Navíc by s tímto dokumentem seznamoval jeden pracovník, čímž by všichni pracovníci dostávali stejné informace.

Mezi další doporučení je zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a pracovními týmy. V tomto bodu bude důležitá spolupráce vedoucího týmu, aby bylo jasné zřetelné, jaké informace a jakým způsobem budou předávány. Bude zde potřebné pracovat i se zpětnou vazbou zaměstnanců, aby bylo jasné zjištěno, co jim v nastavené komunikaci a předávání informací nevyhovuje. V čem by viděli zlepšení v této oblasti a následně ho implementovat do praxe.

Ohledně osvěty v rámci profesního a osobního rozvoje zaměstnanců je další doporučení jasné a nepotřebuje další rozbor. Je však nutné, aby vedoucí pracovníci v rámci hodnocení zaměstnanců, brali v potaz i jejich osobní nastavení a rámci zvyšování kvality individuálně zahrnovali i školení potřebná dle jejich osobních předpokladů.

Závěrem bych ráda uvedla, že v rámci daného výzkumu se mi do ruky dostala zajímavá publikace „Přestaňte se v práci stresovat“ od Jana Urbana (2016), který popsal „44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví“. V publikaci můžete najít tato doporučení rozpracovaná více dopodrobna: „uvědomte si, že příčina stresu může být ve vás, vyvarujte se uvažování, které stresuje, využijte mentální techniky a změňte své zvyky, nevěřte, že vás stres přivede k úspěchu, neberte si věci zbytečně osobně, nestresujte se tím, co bylo, nebo teprve nastane, nestresujte se časovými termíny, přestaňte se stresovat odkládáním, neved'te bitvy, které jsou zbytečné, připusťte, že všem se nezavděčíte, nestresujte se tím, co lze předvídat, nedělejte z malých chyb velké, zvykněte

si naslouchat druhým, počítejte s tím, že všichni kolem vás nejsou nejschopnější, netlačte na pilu, nestresujte se náročným šéfem, neřešte své spory konfrontací, nestresujte se (nespravedlivou) kritikou, nepřistupujte na „střety s osobností“, nenechte se stresovat nudnými poradami, nestresujte se vlastními sliby ani obavou říci „ne“, se svým názorem vyčkejte, sledujte, jak osoby kolem vás jednají, dávejte svým spolupracovníkům najevo, že si jejich práce vážíte, zamyslete se nad svými zvyklostmi, nesnažte se o absolutní dokonalost, všimněte si, jak často nejrůznější události dopadají dobře, zbavte se uvažování „kdyby“, zabraňte svému vyhoření, nestresujte se „jedovatými“ spolupracovníky“, nestresujte se byrokracií, neobávejte se požádat o to, co chcete, ale na své žádosti netrvejte, neberte se příliš vážně, nesnažte se lidem ve svém okolí bránit být sami sebou, omezte sklon prosazovat své ego, naučte se včas „přibrzdit“, připusťte, že občas můžete mít špatný den, nestyděte se občas pochválit, nestresujte se „zlatými pouty“, nenechávejte své úkoly nedokončené, nekritizujte ostatní v jejich nepřítomnosti, nestresujte se veřejnými vystoupeními, své cíle nesledujte příliš přímočaře, přestaňte se zbytečně stresovat.“

Jsem přesvědčena, že tato publikace je vhodný odrazový nástroj jak pro zaměstnavatele při vytváření interního dokumentu v oblasti péče o zaměstnance (například kapitoly zabývající se: neberte si věci zbytečně osobně, přestaňte se stresovat odkládáním, neved'te bitvy, které jsou zbytečné, připusťte, že všem se nezavděčíte, nestresujte se tím, co lze předvídat, nedělejte z malých chyb velké, zvykněte si naslouchat druhým apod.). Tak i pro samotné zaměstnance, kteří by se v této oblasti chtěli věnovat samostudiu (například kapitoly zabývající se: neberte se příliš vážně, nesnažte se lidem ve svém okolí bránit být sami sebou, omezte sklon prosazovat své ego, naučte se včas „přibrzdit“, připusťte, že občas můžete mít špatný den, nestyděte se občas pochválit apod.). Musím přiznat, že tato kniha je jedno velké doporučení a myslím si, že každý si v ní najde to svoje, co ho inspiruje a pomůže mu získat jiný pohled na to, jak zvládat pracovní stres. Osobně ji všude doporučuji, protože já jsme si při jejím čtení, také hodně věcí uvědomila.

ZÁVĚR

Ve své práci se snažím porozumět péči o zaměstnance v organizaci Dům seniorů Mladá Boleslav, který je poskytovatel sociálních služeb. Cílem práce bylo získat vhled na danou problematiku z pohledu zaměstnanců/jak vnímají celkově péči o zaměstnance ve zkoumané organizaci. V teoretické části se zabývám problematikou péče o zaměstnance a zároveň i jejím systémem péče, společně s vybranými podpůrnými metodami. Je zde nastíněna i zmínka o práci jako o sociálním fenoménu a celkově teoretickou část prostupuje důraz na kvalitu a výkon zaměstnanců, které jsou spojovány právě s péčí o zaměstnance. Díky danému teoretickému zpracování můžeme lépe uchopit výsledky šetření, ke kterým práce dochází.

Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnavatel má dobře zpracovanou péči o zaměstnance v několika dokumentech, ale zaměstnanci si pod tím nepředstaví, že se jedná o péči o zaměstnance. Zároveň však bylo zjištěno, že zaměstnanci mají přehled v tom, co spadá do povinné péče, která je zaměstnancům poskytována. Předávání těchto informací probíhá převážně ústní formou od vedoucího pracovníka nebo ekonomického pracovníka. Zároveň je však patrná nejednotnost v předávání informací v oblasti nepovinné – nadstandartní péči. Během šetření bylo také zjištěno, že o benefitech se někteří zaměstnanci dozvídají od kolegů – není jasně daný systém předávání těchto informací. Z toho důvodu je doporučeno, aby byla vypracován interní dokument, který by tomuto předcházel. Celkově s poskytovanými benefity jsou účastníci výzkumu spokojeni. Dále bylo zjištěno, že účastníci vnímají zvýšenou psychickou náročnost práce, která převážně vyplývá z práce s lidmi. Určitý faktor stresu však vzniká i z důvodu vztahů na pracovišti, kdy dochází k určitým třecím plochám mezi zaměstnanci. Toto zjištění a důležitost zabývat se tímto zjištěním vyplývá i z teoretické části ve třetí kapitole práce, která se zabývá „Oblasti poskytované péče a možné typy prevence“. Která se vztahuje i ke zjištěným informacím v oblasti prevence a předcházení stresovým faktorům. Velký klad vnímám v tom, že účastníci výzkumu sami aktivně pracují na eliminaci stresu ve svém okolí. Na druhou stranu bych se více v této oblasti zaměřila na osvětu v oblasti supervize a přiblížení jejího přínosu pro zaměstnance. Jak vyplývá z doporučení bylo by vhodné začlenit více seminářů na oblast interpersonální vztahů, jednání s lidmi, Time managementu nebo na psychohygienu jako takovou.

Zároveň bylo zjištěno, že stejnou spokojenost, jako s poskytnutými benefity vyjadřují respondenti i s pracovním prostředím a zázemím, které jim zaměstnavatel zajišťuje. Díky zajištění takto adekvátního zázemí mohou účastníci vykonávat svoji práci kvalitně bez většího stresového zatížení.

Z rozhovorů také jasně vyplývá, že největší zájem mají účastníci výzkumu o tyto benefity: příspěvek na rekreaci, příspěvek na stravování a poukázky v rámci FKSP. Protože na těchto benefitech se shodli všichni účastníci výzkumu. Dále s ohledem na zjištěné informace a položené výzkumné otázky bylo zjištěno následující:

- zaměstnanci jsou seznámeni s péčí o zaměstnance v oblasti povinné péče adekvátně, v oblasti nepovinné péče by bylo vhodné sjednotit předávání informací a celkově zaměstnance seznámit s postojem organizace k dané problematice,
- pracovní prostředí pro zaměstnance není stresující, oproti tomu vnímají jako stresující faktor vztahy na pracovišti a komunikaci z pohledu předávání informací,
- kvalita poskytovaného prostředí má vliv na kvalitně odvedenou práci, na čemž se shodla většina účastníků.

Dle získaných odpovědí na výzkumné otázky jsem přesvědčena, že se podařilo naplnit daný výzkum. Bylo zjištěno, že kromě toho, co účastníci výzkumu uvedli ke zlepšení, tak jsou s péčí o ně ze strany zaměstnavatele spokojeni. Organizace má dobře zpracovanou metodiku, ale v některých oblastech je potřeba lépe tuto metodiku zavést do praxe – například: předávání informací. S danou problematikou by se mělo pracovat na každém pracovišti. Práce byla vypracována jako podklad pro vypracování interního dokumentu, který bude uceleně pojednávat o problematice péče o zaměstnance, jak je zaměstnancům poskytována a za jakých podmínek.

Musíme však brát v potaz, že dané výsledky se vztahují pouze ke zkoumanému vzorku, ale zároveň odrážejí i některá doporučení, která vzešla z diagnostiky organizace, která byla prováděna v roce 2021. Pokud by vedení organizace mělo zájem o průzkum mezi všemi zaměstnanci, zda se i v tomto případě závěry potvrdí je možné provést výzkumné šetření za pomoci dotazníku. Ten obsáhne každého zaměstnance organizace. Veškeré závěry budou konzultovány s vedením organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG M., Taylor S., *Řízení lidských zdrojů*. Nakladatelství Grada Publishing, a. s., Praha 2015, ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD J. a kol., *Psychologie práce pro manažery a personalisty*, nakladatelství Computer Press, a. s., Brno 2007, ISBN 978-80-251-1518-3.

BURIÁNEK J., *Sociologie*, nakladatelství Fortuna, Praha 2008, ISBN 978-80-7373-028-4.

BEDNÁŘ V., a kol., *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.*, nakladatelství Grada Publishing, a. s., Praha 2013, ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ E. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Nakladatelství Management Press, Praha 2007, ISBN 978-80-7261-169-0.

BRŮHA D., a kol., *Abeceda personalisty.*, 11 aktualizované vydání, nakladatelství ANAG, spol. s.r.o., Ostrava 2021, ISBN 978-80-7554-309-7.

ČEŠKOVÁ, T. *Péče o zaměstnance jako součást sociální politiky zaměstnavatele*. Praha 2009, Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra ekonomických a sociálních věd.

DĚDINA J., CAJTHAMR V., *Management a organizační chování.*, nakladatelství Grada Publishing, a. s., Praha 2005, ISBN 80-247-1300-4.

FIALA J., MATES P., NOVÝ K., PRŮCHA P. *Malá právníková encyklopedie*. nakladatelství Linde a. s., Praha 1995, ISBN 80-85647-63-X.

HENDL J., *Kvalitativní výzkum.*, nakladatelství Portál, Praha 2016, ISBN 978-80-262-0982-9.

JANOUSHKOVÁ K., *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách.*, nakladatelství Ostravská univerzita, Ostrava 2007, ISBN 978-80-7368-229-3.

KEBZA V., ŠOLCOVÁ I., *Syndrom vyhoření.*, vydal Státní zdravotní ústav, Praha 2003, ISBN 80-7071-231-7.

KOCIÁNOVÁ R., *Personální řízení. Vývoj a vývoj.*, nakladatelství Grada Publishing, a. s., Praha 2012, ISBN 978-80-247-7640-8.

KOLDINSKÁ K., a kol. *Sociální práva v Evropě. 100 let Mezinárodní organizace práce.*, nakladatelství Auditorium, Praha 2020, ISBN 978-80-87284-81-0.

KOUBEK L., *Praktická psychologie pro manažery a personalisty.*, nakladatelství Motiv Press, s. r. o., Brno 2014, ISBN 978-80-87981-12-2.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách.*, nakladatelství Grada Publishing a. s., Praha 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

MALÍK HOLASOVÁ V., *Kvalita v sociální práci a sociálních službách.*, nakladatelství Grada Publishing, a. s., Praha 2014, ISBN 978-80-247-4315-8.

MATOUŠEK O., *Slovník sociální práce.*, nakladatelství Portál, s. r. o., Praha 2016, ISBN 978-80-262-1154-9.

MATOUŠEK O. a kol., *Encyklopedie sociální práce.*, nakladatelství Portál, s. r. o., Praha 2013, ISBN 978-80-262-0366-7.

MATOUŠEK O. a kol., *Metody a řízení sociální práce.*, nakladatelství Portál, s. r. o., Praha 2008, ISBN 978-80-7367-502-8.

MIŠOVIČ J., *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor.*, Sociologické nakladatelství (SLON), Praha 2019, ISBN 978-80-7419-285-2.

MORAVCOVÁ I., *Zářit a nevyhořet – syndrom vyhoření a 11 silných příběhů úspěšných lidí.*, vydala Euromedia Group, a. s., Praha 2019, ISBN 978-80-7617-962-2.

MÜLLER H., *Myšlenkové mapy. Jak zlepšit své myšlení, paměť, koncentraci a kreativitu.*, nakladatelství Grada Publishing, s. r. o., Praha 2013, ISBN 978-80-247-5057-6.

ONDRÁČKOVÁ I., *Syndrom vyhoření v pomáhajících profesích*, Bakalářská práce, Univerzita Jana Ámose komenského, Praha 2012.

PAUKNEROVÁ D. a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery.*, nakladatelství Grada Publishing, a. s., Praha 2012, ISBN 978-80-247-3809-3.

PAULÍK K., *Psychologie práce a organizace. Vybrané kapitoly.*, vydala Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, Ostrava 2018, ISBN 978-80-7599-031-0.

PEŠEK R., PRAŠKO J., *Syndrom vyhoření – jak se prací a pomáháním druhým nezničit.*, nakladatelství Pasparta Publishing, s. r. o., Praha 2016, ISBN 978-80-88163-00-8.

PICHT J., TOMŠEJ J., *Zaměstnanecké participativní modely.*, nakladatelství Wolters Kluwer ČR, Praha 2019, ISBN 978-80-7598-589-7.

ŘIHÁČEK T. a kol., *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy.*, nakladatelství Masarykova univerzita, Brno 2013, ISBN 978-80-210-6382-2.

SEIWERT L., *Během 30 minut víte víc! Jak si zorganizovat čas. Time management.*, nakladatelství Dobrovský, Praha 2014, ISBN 978-80-7306-579-9.

STOCK CH., *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout.*, nakladatelství Grada Publishing, s. r. o., Praha 2010, ISBN 978-80-247-3553-5.

URBAN J., *Přestaňte se v práci stresovat. 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat za své zdraví.*, nakladatelství Grada Publishing, s. r. o., Praha 2016, ISBN 978-80-247-5820-6.

URBAN J., *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí.*, nakladatelství Grada Publishing, a. s., Praha 2010, ISBN 978-80-247-3176-6.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se upravují některá ustanovení zákona o soc. službách

Vyhláška č. 114/2022 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

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

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

DŮM SENIORŮ Mladá Boleslav, organizace sociálních služeb, *Informace o poskytované službě*, dostupné na: www.ddmb.cz

HEPPNEROVÁ, D., Autonomní dohody evropských sociálních partnerů v oblasti péče o zdraví zaměstnanců – jejich implementace a přínos. *Odborná studie v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“*. [online]. 2017. [cit. 9.4.2021]. Dostupné na: https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/fe5cdb720f47cfb5/uploads/Autonomn%C3%AD_dohody_studie_2_2017_f.docx

LMC, s. r. o., magazín, HR akademie, *Zaměstnanecké benefity a všechno co jste o nich chtěli vědět*. [online]. 2021. [cit. 10.5.2021]. Dostupné na: <https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>

LOEBE L., časopis Sociální práce. *Pracovní podmínky v organizacích poskytujících sociální služby: analýza legislativy ČR.*, článek publikovaný [online] 2015. [cit. 30. 6. 2015], www.socialniprace.cz, dostupný na: <https://socialniprace.cz/online-clanky/pracovni-podminky-v-organizacich-poskytujicich-socialni-sluzby-analyza-legislativy-cr/>

ŠTANGLOVÁ B., časopis ProfiHR, *Zájem zaměstnanců o podporu v oblasti duševní pohody roste.*, článek publikovaný [online] 2021. [cit. 15. 12. 2021], dostupný na: <https://www.profihr.cz/2021/12/15/zajem-zamestnancu-o-podporu-v-oblasti-dusevni-pohody-roste/>

WHO, Světová zdravotnická organizace, *Měsíc sebeobsluhy. Self-care month.*, článek publikovaný [online] 2022. [cit. 20. 6. 2022], dostupný na: https://www-who-int.translate.goog/news-room/events/detail/2022/06/24/default-calendar/self-care-month?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=cs&_x_tr_hl=cs&_x_tr_pto=sc

VAVŘICHOVÁ B., Self-care. Průvodce na individuální cestě sebepéče. [online] 2021. [cit. 28. 5. 2022]. Dostupné na: <https://www.self-care.cz/>

SEZNAM INTERNÍCH DOKUMENTŮ

SMĚRNICE č. 1, *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 3. 1. 2022.

SMĚRNICE č. 2, *Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 3. 1. 2022.

SMĚRNICE č. 3, *Řízení a kontrola požární ochrany*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 05. 2. 2016.

SMĚRNICE č. 5, *Používání služebních mobilních telefonů a pevné linky*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 14. 11. 2019.

SMĚRNICE č. 6, *Zásady hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 1. 1. 2022.

SMĚRNICE č. 18, *Platový předpis a pracovní doba*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 30. 11. 2020.

SMĚRNICE č. 19, *Cestovní náhrady*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 1. 1. 2016.

SMĚRNICE č. 20, *Pravidla vzdělávání zaměstnanců*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 1. 2. 2018.

SMĚRNICE č. 28, *Seznam prací a pracovišť zakázaných těhotným ženám a mladistvým*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 7. 3. 2016.

SMĚRNICE č. 29, *Traumatologický plán*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 28. 11. 2018.

STANDARD KVALITY č. 9, *Personální a organizační zajištění sociální služby*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 1. 6. 2020.

STANDARD KVALITY č. 10, *Profesní rozvoj zaměstnanců*, vnitřní dokument Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 1. 5. 2019.

STANDARD KVALITY č. 15, *Zvyšování kvality sociální služby*, vnitřní dokument
Domu seniorů Mladá Boleslav, aktualizace 1. 5. 2019.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 „Potřeby naplňující se díky práci v různých oblastech“	12
Tabulka č. 2 „Východiska sociální práce a ekonomie“	13
Tabulka č. 3 „Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance“	16
Tabulka č. 4 „Příklady motivace“	30
Tabulka č. 5 „Silné a slabé stránky organizace související s daným tématem“ ...	58
Tabulka č. 6 „Kategorie stanovené pro vyhodnocení výzkumu“	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 „Znázornění kvality práce jako výsledek péče o zaměstnance“	18
Obrázek č. 2 „Maslowova pyramida potřeb“	20
Obrázek č. 3 „Ukázka myšlenkové mapy“	32
Obrázek č. 4 „Systém kontroly sociálních služeb“	39
Obrázek č. 5 „Schéma tvorby fondu kulturních a sociálních potřeb“	47
Obrázek č. 6 „Organizační struktura Domu seniorů MB“	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I „Polostrukturovaný rozhovor“	85
Příloha č. II „Projekt Diplomové práce“	87