

Univerzita Karlova

Fakulta humanitních studií

Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Mgr. Kateřina Kubrichtová

Péče o tým v projektech Housing First

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Krejčí

Praha 2023

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.

V Praze dne 30. června 2023

Kateřina Kubrichtová

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Jiřímu Krejčímu za odborné vedení práce a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům výzkumu za jejich čas, otevřenost a ochotu sdílet své zkušenosti, díky nimž mohla vzniknout empirická část práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině, která mi umožnila věnovat čas studiu a psaní diplomové práce.

Obsah

Abstrakt.....	1
Abstract.....	2
I. Úvod.....	3
II. Teoretická část.....	5
1. Housing First.....	5
1.1. Počátky Housing First.....	5
1.2. Základní principy.....	6
1.3. Dopady Housing First.....	10
1.4. Housing First v České republice a jeho specifika.....	11
1.5. Housing First tým.....	13
1.5.1. ACT a ICM týmy.....	14
1.5.2. Bytový specialista.....	14
1.5.3. Pracovníci terénního týmu.....	15
1.5.4. Vedoucí/ manažer týmu.....	17
1.5.5. Peer pracovníci.....	20
1.6. Vztah jako základ profese.....	21
2. Péče o zaměstnance.....	25
2.1. Legislativní vymezení.....	26
2.2. Pracovní podmínky.....	27
2.3. Psychologická smlouva.....	28
2.4. Kultura.....	29
2.5. Finanční odměňování zaměstnanců.....	33
2.6. Benefity.....	35
2.7. Vzdělávání.....	36
2.8. Supervize.....	39
2.9. Komunikace.....	41
2.10. Well being.....	43
2.11. Péče o sebe sama.....	45
III. Empirická část.....	49
1. Výzkum.....	49
2. Metodologie.....	49
3. Výběr respondentů.....	53
4. Etika výzkumu.....	53
5. Pozicionalita a limity výzkumu.....	54

6.	Realizace výzkumu	54
7.	Respondenti	56
8.	Výsledky otevřeného kódování	57
9.	Výsledky axiálního kódování	65
10.	Výsledky selektivního kódování	67
11.	Výsledná teorie a zhodnocení cíle výzkumu	70
12.	Diskuze	72
IV.	Závěr	74
	Seznam literatury:	76
	Seznam elektronických zdrojů:	79
	Seznam zákonů a vyhlášek:	89
	Seznam obrázků a tabulek:	90

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje tématu péče o tým v projektech Housing First. Práce je členěna do tří oddílů, kdy první dva jsou teoretické a třetí empirický.

První část diplomové práce se věnuje pojmu Housing First, jeho historii, vývoji ve světě, v Evropě a v České republice. V kapitole jsou popsány principy Housing First, které jsou klíčové pro porozumění konceptu jako takového i pro praxi. Dále se kapitola zabývá složením Housing Firstového týmu, kde je speciální pozornost věnována terénnímu týmu, vedoucímu a dalším členům týmu, jako jsou peer pracovníci, bytový specialista a jiní odborníci, kteří se mohou stát členy týmu. Zmíněny jsou dva přístupy vedení týmu a to tzv. ACT a CMT. Kapitola o Housing First přístupu také věnuje patřičnou pozornost vztahu pracovníka s klientem, jakožto základnímu pracovnímu nástroji.

Druhá kapitola se věnuje pojmu péče o zaměstnance. Zahrnuje legislativní vymezení a dále pak vybrané kapitoly z péče o zaměstnance, jako jsou: pracovní podmínky, psychologická smlouva, kultura, finanční ohodnocení, benefity, vzdělávání, supervize, komunikace, well being a péče o sebe sama. Jednotlivé kapitoly se vždy maximálně snaží reflektovat segment sociální práce a tam, kde je to možné přihlížet i ke specifickým projektů Housing First.

Poslední kapitolu diplomové práce tvoří kvalitativní výzkum a následná diskuze. Hlavním cílem výzkumu bylo zodpovědět otázku, jaké jsou představy Housing Firstových týmů o péči o zaměstnance, a jak se tyto představy naplňují a realizují v praxi. Výzkum byl realizován s vedoucími a členy realizačních týmů projektů Housing First v České republice pomocí polo strukturovaných rozhovorů. Ze získaných dat byla formou třech druhů kódování (otevřeného, axiálního a selektivního) vytvořena zakotvená teorie, ve které se ukázalo, že nejdůležitější pro vedoucí i členy týmů Housing First je komunikace v kontextu mezilidských vztahů a kultury.

Klíčová slova: housing first; péče o zaměstnance; kultura; komunikace; tým; sociální pracovník; zakotvená teorie

Abstract

The thesis focuses on the topic of team care in Housing First projects. The thesis is divided into three sections, the first two being theoretical and the third empirical.

The first part of the thesis is devoted to the concept of Housing First, its history, development in the world, in Europe and in the Czech Republic. The chapter describes the principles of Housing First, which are crucial for understanding the concept as such and for practice. Next, the chapter deals with the composition of the Housing First team, with special attention to the field team, the team leader and other team members such as peer workers, housing specialists and other professionals who may become members of the team. Two approaches to team leadership are mentioned and these are so-called ACT and CMT. The chapter on the Housing First approach also pays attention to the worker-client relationship as an essential working tool.

The second chapter focuses on the concept of caring for the worker. It includes a legislative definition and then selected chapters on employee care such as: working conditions, psychological contract, culture, financial reward, benefits, training and education, supervision, communication, well being and self-care. The individual chapters always try as much as possible to reflect the social work segment and, where possible, take into account the specificities of Housing First projects.

The final chapter of the thesis consists of qualitative research and subsequent discussion. The main aim of the research was to answer the question of what Housing First teams' perceptions of staff care are, and how these perceptions are implemented and realised in practice. The research was conducted with Housing First project managers and members of Housing First implementation teams in the Czech Republic using semi-structured interviews. From the data collected, a grounded theory was developed from three types of coding (open, axial and selective) in which it was found that communication in the context of interpersonal relationships and culture was the most important for Housing First team leaders and members.

Keywords: housing first; staff care; culture; communication; team; social worker; grounded theory

I. Úvod

Tématem této diplomové práce je péče o zaměstnance v projektech Housing First. Projekty Housing First jsou v České republice realizovány od roku 2015 a zaznamenávají velký úspěch v oblasti posunu klientů a dopadů do jejich životů (Ripka, Černá, 2018; Černá, Vrba, 2023). Klíčovou myšlenkou programu Housing First je, že bydlení je na prvním místě a teprve když člověk bydlí a má bezpečný prostor k životu, je schopen dále řešit jiné oblasti svého života. Klienty těchto projektů jsou obvykle lidé bez domova nebo bezdomovectvím ohroženi, kteří se potýkají s kumulovanými problémy a nejsou schopni svou situaci řešit skrze jiné tradiční sociální služby či projekty. V České republice tvoří specifickou cílovou skupinu rodiny s dětmi romského etnika (Ripka, Černá, 2018). Tito lidé pocházejí často z nelegálních ubytoven, dlouhodobě žijí v nevyhovujících podmínkách, přelidněných domácnostech nebo neadekvátně drahých nájmech a kvůli přetrvávající diskriminaci na trhu s bydlením si nejsou schopni nalézt vhodný domov. Práce s těmito klienty je velmi komplexní, neomezuje se pouze na rychlé nalezení bytu, vyjednání podmínek a vyřízení potřebných náležitostí na úřadech. Pracovníci s klienty zůstávají v kontaktu i po přestěhování a snaží se společně napravovat věci v jejich životech tak, aby klienti byli schopni udržet si bydlení v dlouhodobém horizontu. Takováto práce klade velké nároky na pracovníky, kteří se stávají významnými osobami v životech svých klientů a jejich hlavním pracovním nástrojem, krom potřebných odborných znalostí, se stává vztah s klientem.

Téma péče o sociální pracovníky je v českém kontextu velmi často redukováno na zákonné podmínky, kdy hlavní nástroje představují vzdělávání a supervize pracovníků (Chlebanová, Rusnaková, 2022). Osobně se domnívám, že takovéto pojetí péče o zaměstnance je nedostatečné a pro pracovníky ohrožující, zohledníme-li ještě fakt, že se jedná o segment, který je dlouhodobě podfinancovaný (Kubáň, 2020) a společenská prestiž povolání je také stále spíše rozpačitá. V oblasti businessu je téma péče o zaměstnance pojímáno poněkud vážněji a dalo by se říci, že může být součástí boje o zaměstnance (Cashbot, 2021). Ačkoli je téma vydefinováno zákonem a mnohými autory zabývajícími se řízením lidských zdrojů (Armstrong 2015, Dvořáková, 2007), zůstává stále poněkud nejasné, co vše lze pod toto téma zahrnout. V tématu se tak prolínají tvrdé faktory – jako jsou vybavení pracovního

místa, finance, pracovní doba aj. s měkkými faktory, kterými jsou atmosféra pracoviště, mezilidské vztahy, formálnost procesů a řízení.

Vedením projektů, které se věnují standardnímu bydlení, se ve své praxi zabývám bez mála 7 let. Za tu dobu jsem vyzorovala, že úspěšnost a kvalita práce je vždy přímo navázána na angažovanost a schopnosti pracovníka. Z pozice vedoucího, se vždy snažím přemýšlet o tom, jak by bylo možné zlepšit pracovní podmínky kolegů, jak jejich motivaci a angažovanost udržet či zvýšit a jak je podpořit v době, kdy sami zažívají pokles zapálení do práce, zklamání a rozčarování. Snaha o zkvalitnění mé práce vedla i k rozhodnutí o studiu oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. V brzké době mě čeká vedení projektu Housing First a ačkoli mám zkušenosti s vedením projektů zaměřujících se na podporu bydlení (doposud ne v režimu Housing First), rozhodla jsem se, že v rámci diplomové práce propojím svou praxi se studiem i svým zájmem a pokusím se podívat na již běžící projekty Housing First a zjistit, jak tématu péče o zaměstnance/ o tým rozumí jiní vedoucí a jak na toto téma nahlízejí sami pracovníci. Cílem diplomové práce je tedy zjistit, jak pojem péče o zaměstnance vnímají vedoucí i realizátoři projektů Housing First, jaké jsou jejich představy a do jaké míry se tyto představy potkávají s každodenní žitou realitou. Domnívám se, že práce by mohla pomoci současným či budoucím manažerům/vedoucím projektů Housing First pomoci pochopit, co je důležité v péči o tým, jaká jsou očekávání zaměstnanců a jaké jsou jejich představy a kde se tyto protínají.

II. Teoretická část

1. Housing First

Pojem Housing First je do češtiny, dle slovníku pojmů na stránkách socialnibydeni.org, překládán souslovím „bydlení především“ nebo „nejprve bydlení“. Zjednodušeně řečeno se jedná o koncept, který podporuje samostatné bydlení lidí bez domova s komplexními potřebami, kteří propadávají sítím sociální podpory. Vychází z předpokladu, že bydlení je základním lidským právem. Osobám, zapojeným do projektů Housing First, je poskytnuto bydlení ve standardních nesegregovaných bytech, a to bez předchozích požadavků – léčby, bezdlužnosti abstinence; na dobu, která není časově omezená. (Metodika Housing First, 2022) Po získání bydlení je hlavní důraz kladen na intenzivní poskytování sociálních služeb skrze sociální práci, která cílí zejména na udržení si bydlení, zdraví, životní spokojenost a sociální integraci. (Sociální bydlení v ČR, 2021)

1.1. Počátky Housing First

Koncept vznikl na konci minulého století v USA a Kanadě, jako reakce na vrůstající trend bezdomovectví. Jako průkopník je označován kanadský psychiatr Sam Tsemberis. Intenzivní práci s lidmi bez domova, zejména rodinám s dětmi, se věnovala již o dekádu dříve např. sociální pracovnice Tanya Tull v Los Angeles (Human Right Innovators, 2016). Tsemberisova metoda Pathways Housing First se však stala jedinečnou tím, že poskytuje bydlení v rozptýlených nezávislých bytech (v různých částech měst), a to na základě filosofie klientem iniciované léčby (Tsemberis, 2020), čímž ruší model zásluhového bydlení až po léčbě. Housing First tak převrací dosavadní modely bydlení Housing Ready nebo přístupné bydlení, kde k samostatnému bydlení dochází až v poslední fázi práce s klientem. Samostatné bydlení je v těchto modelech výsledkem dlouhodobějšího procesu a přichází ve chvíli, kdy je klient schopen prokázat své dovednosti a schopnosti v procesu reintegrace. Problémem je v těchto přístupech nižší míra autonomie a soukromí a v porovnání s Housing First se ukazují jako méně úspěšné (Metodika Housing First, 2022). Přeskočení jednotlivých fází zabydlování znázorňuje obrázek č. 1.



Obrázek č.1 Přístupy k bydlení: porovnání s Housing First metodou (Metodika Housing First, 2022, s. 4)

1.2. Základní principy

Koncept HF je postaven na osmi základních principech (Sociální bydlení v ČR, s. 15):

1) „Bydlení je lidské právo.

Právo na bydlení je mezinárodně uznávaným základním lidským právem, zakotveným ve Všeobecné deklaraci lidských práv ve článku 25. (UN, 1948). Toto právo by nemělo být pojímáno pouze v úzkém smyslu slova jako právo na adekvátní bydlení, ale šířeji jako právo na místo, kde lze žít v bezpečí, míru a důstojnosti (Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, 2014). Jak již bylo zmíněno výše, bydlení je nezásluhové, znamená tedy, že klient dopředu nemusí prokázat žádné dovednosti či schopnosti k tomu, aby bydlení získal. „Každý může bydlet samostatně, když se mu poskytne adekvátní a flexibilní podpora, dle individuálních potřeb, a nepotřebuje se na bydlení specificky připravovat.”(Principy a základní vodítka pro aplikaci přístupu Housing First v České republice, 2018, str. 2)

2) *Možnost volby a kontroly na straně klientů (podpora je individuální a rozvíjí silné stránky klienta).*

Metodika Housing First (2022) tento princip vztahuje ke svobodné vůli a autonomii klienta, která je zakořeněná v Základní listině práv a svobod, a to i v případě, že klient činí „špatná rozhodnutí“. Základem principu je respekt a podpora vycházející z potřeb klienta. Tsemberis (2020) uvádí, že podpořit klienta v jeho vlastním sebeurčení může být pro pracovníka velmi náročné, a to zejména, pokud se jedná o situace, kdy majitel bytu hrozí výpovědí, klientovi dojdou finanční zdroje nebo zažívá relaps. Nicméně možnost udělat své vlastní rozhodnutí ze svobodné vůle a pocítit jeho důsledky může klienty lépe vybavit pro jejich budoucí rozhodování.

3) *Oddělení bydlení a podpory (je vyžadováno plnění běžných povinností nájemníka, avšak bydlení není podmíněno např. abstinencí)*

Oddělení bydlení a podpory znamená, že k tomu, aby člověk mohl bydlet, nemusí nastoupit léčbu, přijímat podporu ve formě sociální služby nebo nijak výrazně měnit své chování. Umožňuje klientovi setrvat v nově nabytém bydlení i po ukončení podpůrné služby, a naopak, umožňuje mu další podporu i v případě ztráty nového bydlení (ať již z důvodu selhání nebo jiné okolnosti – např. stěhování do jiného bytu, ubytovny, výkonu trestu odnětí svobody atd.) (Pleace, 2017).

4) *Zaměření na zotavení (důraz na individuální prospěch a smysluplnost s důrazem na rozhodování a směřování svého života).*

Zotavení (Recovery) definuje zpráva nezávislého výboru pro duševní zdraví jako: „proces, při němž jsou lidé schopni žít, pracovat, učit se a plně se účastnit života své komunity“ (v Tsemberis, 2020, s. 35).

Nejedná se o zotavení v medicínském slova smyslu, ale o podporu celkové životní spokojenosti ve všech oblastech – fyzického a duševního zdraví, smysluplného trávení času a budování sociálních vztahů a integrace. Úhelným kamenem zotavení je víra v to, že je to možné (jak na straně klienta, tak na straně pracovníka). Podpora vychází ze s klientem nastavených cílů, detailně naplánovaných krok po kroku. Důležitá je orientace na silné stránky klientů, jejich podpora a ne nutně kompenzace deficitů. V zotavení může hrát důležitou roli i

zapojení peer pracovníků, tedy lidí, kteří prošli podobnou zkušeností a mohou ji s klienty sdílet. (Pleace, 2017)

Tsemberis (2020), popisuje, že právě při aplikaci tohoto principu je velmi důležitý vztah pracovník – klient. Pracovník by během práce s klientem měl přejít od fáze, kdy dělá věci pro klienta, přes fázi, že dělá věci s klientem, až po finální podpoření, kdy klient dělá věci sám pro sebe. Aby toho byl schopen, musí předpokládat, že každý klient má potenciál na zotavení.

5) Minimalizace rizik neboli „Harm Reduction“ (holistický přístup zaměřený na celou osobnost, např. při užívání drog a alkoholu, usiluje o řešení všech příčin a následků, nikoliv pouze o detoxikační léčbu)

Minimalizace rizik, je opatřením, které umožňuje užívání návykových látek s kontrolou, tam, kde není možná abstinence. Pro mnoho klientů Housing First programů je absolutní abstinence příliš vysokou metou, pro mnoho z jich je i samotnou příčinou bezdomovectví (jakožto podmínka pro vstup do pobytových či ambulantních služeb). Protože je Housing First založený na respektu vůči klientovi, nenutí ho do řešení, která jsou pro něj příliš složitá, a raději pracuje s tím, co je ještě možné či dosažitelné. *„Smyslem harm reduction není eliminace veškeré konzumace návykových látek včetně alkoholu, ale minimalizace újmy, kterou tyto látky způsobují, a další pomoc klientovi formou podpory v omezení a udržení konzumace návykových látek pod kontrolou.“* (MPSV, 2019, s. 7)

Minimalizace rizik se však dá vztahovat i na jiné situace, tam, kde hrozí poškození či ublížení klientovi, či jeho rodině. Například Jan Desenský (YouTube video, 2020) uvádí, že harm reduction je partnerskou reakcí na rizika spojená s životním stylem klienta a že jde o to klienty upozornit na důsledky, které z tohoto chování mohou pramenit (např. pokud klient pracuje „na černo“, žíví se prostitucí nebo pokud je vystaven nějaké nové situaci - v době Covidu bylo nutné informovat klienty o rizicích nákazy). Metodika Housing First (2022) uvádí i jiné druhy negativního chování, jako je digitální závislost nebo patologické hromadění, i tyto jevy se dají pomalu postupně eliminovat krok po kroku.

6) Aktivní zapojení bez donucení (pracovníci podpory aktivně nabízejí klientovi podporu).

Tento princip klade důraz na otevřenost služby směrem ke klientům tak, aby měli chuť se do ní zapojovat. Je založen na asertivním způsobu sociální práce bez donucování. Pracovníci by měli klientovi nabízet podporu, ale nepodmiňovat spolupráci sankcemi či jinými negativními opatřeními. Pracovníci by měli zastávat roli těch, kdo podporují a nikoliv kontrolují. (Metodika Housing First, 2022)

Tento bod zahrnuje i vytvoření sítě služeb s návaznou péčí v místě bydliště klienta, jako jsou: zdravotní péče, adiktologie, psychiatr, dluhová poradna, úřad práce, dluhová poradna, ostatní sociální služby, dle potřeb klienta. (Principy a základní vodítka pro aplikaci přístupu Housing First v České republice, 2018)

7) *Individuální plánování.*

Individuální plánování v projektech Housing First vychází výhradně z potřeb klienta. „*Dá se říci, že se Bydlení především přizpůsobuje uživatelům služeb a řídí podle nich i svou organizaci, než aby očekávalo, že se uživatelé sami přizpůsobí službě Bydlení především*” (Pleace, 2017, s. 42). Aby byl individuální plán pro klienta srozumitelný a akceptovatelný, může nabírat i různých nestandardních podob – např. obrázku, diagramu nebo slovní dohody, jak uvádí Alena Augustová (YouTube video, 2020), a nemusí splňovat klasické požadavky, které od individuálních plánů pracovníci očekávají (např. SMART cíle).

8) *Flexibilní podpora na potřebnou dobu.*“

Každý klient potřebuje jinou intenzitu a četnost podpory na různě dlouhou dobu. Podpora se mění v čase a reflektuje životní události klienta. Podpora, která je nedílnou součástí Housing First, je ukončena vždy po vzájemné dohodě klienta s pracovníkem (ne v závislosti na tom, že klientovi skončí nájemní smlouva, nebo nastoupí léčbu) (Principy a základní vodítka pro aplikaci přístupu Housing First v České republice, 2018).

Některé dokumenty v českém prostředí se v jednotlivých principech lehce liší. Princip Individuálního plánování je nahrazen v mladších dokumentech (Metodika Housing First, 2022 a Principy a základní vodítka pro aplikaci přístupu Housing First v České republice, 2018) principem potřeby. Tento princip zavazuje realizátory k tomu, aby nastavili vstupní podmínky do programů Housing First tak, aby se klienty stávali ti nejzranitelnější, s kumulací potíží, kteří opakovaně

propadávají sítí podpory. Kritéria pro tento výběr mají být lokálně adekvátní. Poněkud jiné označení principů pak nalezneme i u Sama Tsemberise v Pathways Housing First (2020), kde je mezi osmi základními principy zmíněn i princip rozptýleného bydlení a nezávislých bytů, který zdůrazňuje nutnost standardní kvality bydlení za obvyklou tržní cenu v běžné zástavbě. Tento princip má zabránit kumulaci lidí v jednom místě, ale podpořit jejich přirozenou integraci v komunitě.

K principům Housing First jsou nutné dodat ještě dvě podmínky, které vycházejí z originálního Tsemberisova modelu, které musí účastníci programu přijmout. První podmínka se týká umožnění pravidelných návštěv pracovníků projektu v bytě účastníka a druhá se týká hrazení nájemného (Tsemberis, 2020).

1.3. Dopady Housing First

Během více než 20 let realizace sklídl přístup řadu úspěchů v Americe i v Evropě. Již první studie zveřejněné Samem Tsemberisem prokázaly, že klienti, kterým byla poskytnuta služba Housing First, si udrželi bydlení i v dlouhodobém horizontu, oproti kontrolní skupině, se kterou bylo zacházeno jako obvykle (Stefancic, Tsemberis, 2007). V roce 2002 vyšla studie, která se zabírala srovnáním veřejných výdajů na bezdomovectví v New Yorku. Porovnávala dvě skupiny osob trpících duševním onemocněním a jsoících bez domova - první skupině bylo poskytnuto bydlení a druhé skupině nikoliv. Před umístěním spotřebovali lidé bez domova s vážným duševním onemocněním na jednu osobu ročně přibližně 40 451 dolarů na služby. Umístění do bytů bylo spojeno se snížením využívání služeb, a výdaje tak klesly o 16 281 dolarů na osobu a rok (Culhane, 2002). Na dopady služeb Housing First projektů v severní Americe se zaměřila meta analýza randomizovaných studií, provedená v roce 2020 Baxterem a kol. Do analýzy byly zahrnuty celkem 4 studie (Pathways of Housing First, At home/Chez soi, Housing Opportunities For Persons With AIDS a Chicgo Housing for Health Partnership) s celkovým počtem 3 410 účastníků. Analýza prokázala velké zlepšení v oblasti bydlení účastníků a zřetelné snížení nerutinního využívání zdravotnických služeb, což může být ukazatelem lepšího zdravotního stavu. Nejasné krátkodobé výsledky byly zaznamenány v oblasti zdraví a životní pohody (well being). Rozdíly mezi skupinami využívajícími Housing First služby a obvyklé služby nebyly zaznamenány

v oblastech duševního zdraví, kvality života a abusu návykových látek. Housing First si však v Severní Americe vysloužil již i kritiku. Bývá mu vyčítáno, že výsledky v oblasti léčby a podpory zaměstnanosti nejsou prokazatelné, že bezpečně prokazatelná je pouze stabilita bydlení. Dále pak, že nevede k ukončení bezdomovectví na úrovni komunity, ale pouze u jednotlivců a že nešetří peníze daňovými poplatníky. (Eide, 2020)

Prvním projekt na principech Housing First byl v Evropě realizován v Holandsku v roce 2005. Brzy na to následoval pilotní projekt Housing First Europe, financovaný Evropskou komisí, který byl implementován v 5 evropských městech. Projekt zaznamenal 79- 97% úspěšnost v udržení bydlení po roce od nastěhování ve 4 z 5 sledovaných míst. Prokázal také pozitivní změny v životě účastníků, včetně zlepšení jejich zdravotního stavu. Zároveň však poukázal na nutnost systémové podpory, včetně financování (Busch-Geerstema, 2014). Ekonomickou efektivností modelu Housing First se zabývali Pleace a Bretherton, kteří prokázali, že model je schopný nejen ušetřit veřejné náklady, ale i lépe s nimi nakládat v případě ukončení bezdomovectví u lidí s komplexními potřebami. Nejefektivnější ve využití Housing First modelu je pravděpodobně Finsko, kde si Housing First našel jasnou a specifickou roli v pomoci lidem bez domova s komplexními potřebami, kteří byli dlouhodobými a neustále se vracejícími uživateli sociálních služeb. Tam, kde to dávalo smysl, byly stávající služby nahrazeny Housing First modelem přičemž byly zachovány i služby ostatní, které se věnují lidem bez domova (od podporovaného bydlení, přes ambulantní služby až po prevenci), protože byly pro mnoho lidí potřebné. Služba Housing First se specifickým zaměřením byla začleněna do komplexní národní strategie pro bezdomovectví (Pleace a Bretherton, 2019).

1.4. Housing First v České republice a jeho specifika

Prvním projektem Housing First realizovaným v České republice byl Brněnský Rapid Re-Housing (ačkoli název je poněkud zavádějící, jednalo se o služby poskytované na principu Housing First) v letech 2016 – 18. Jak uvádí evaluační zpráva z projektu, byla jeho realizace velmi úspěšnou. 96% přestěhovaných domácností si udrželo bydlení po dobu delší než rok od nastěhování. Ve srovnání s kontrolní skupinou došlo ke zlepšení zdravotního stavu dětí a rodičů (méně výjezdů

nebo návštěv pohotovostních služeb a hospitalizací), snížilo se riziko pobytu dětí v náhradní rodinné péči a zvýšila se jistota bydlení a spokojenost s ním. Prokázal se i finanční efekt, kdy každá ze zabydlených rodin ušetřila v průměru 31 477 Kč z veřejných rozpočtů za rok, což při počtu 50 přestěhovaných rodin znamenalo úsporu 1 573 850 Kč za rok realizace projektu. (Černá, Ripka 2018) Následovaly projekty v jiných českých městech (Otrokovice, Praha, Liberec). V roce 2019 spustilo MPSV výzvu č. 108, která byla zaměřena právě na podporu projektů Housing First. Výzva podpořila celkem 15 projektů (realizovaných obcemi, jimi zřizovanými organizacemi nebo nevládními neziskovými organizacemi). Pro zjištění dopadů výzvy si nechalo MPSV vypracovat Analytickou zprávu založenou na 30 kvalitativních rozhovorech s uživateli služeb projektů Housing First. Z rozhovorů vyplývá, že respondenti jsou s bydlením spokojeni, v porovnání se situací, ve které se nacházeli před vstupem do projektů. Akcentovány byly zejména: psychická stabilita, klid a soukromí, větší prostor a výraznější kvalita bydlení. V několika případech si respondenti stěžovali na umístění bytů ve vyšších patrech bez výtahu. Při srovnání s předchozím bydlením vnímali respondenti předchozí pobyty na ubytovnách jakožto nevyhovující s dopady na zdraví, ohrožující, zejména pro děti (výskyt uživatelů drog a alkoholu), se špatnými hygienickými podmínkami. Při srovnání s pobyty na azylových domech si respondenti stěžovali na tamější přísnější režim – dodržování pravidel vycházek, abstinence, individuální plánování. Předchozí bydlení u známých a příbuzných hodnotili respondenti jako nejisté a nestabilní (v případě konfliktu). V oblasti zdraví hodnotila většina respondentů svůj zdravotní stav jako nedobry a zapojení se do projektu Housing First nevnímali jako dostatečné řešení k tomu, aby se jejich stav zlepšil, ale přiznávají stabilizaci stavu a jeho nezhoršování. Svou finanční situaci většina respondentů hodnotí jako špatnou a je odkázána na další zdroje podpory (dávkový systém, pomoc od rodiny, materiální pomoc). Zároveň se většina respondentů potýká se zadlužením. (Analytická zpráva výzkumu, 2022)

Český kontext musí oproti evropskému (či severoamerickému) pracovat s několika specifiky. Prvním, které vyplývá z pilotního brněnského projektu a potvrzují ho i zkušenosti z Prahy a Liberce (Medková, 2019), spočívá v tom, že v České republice dochází často ke stěhování celých rodin, nikoli jednotlivců. Služby tak musí být připraveny na práci s celým rodinným systémem, který v sobě může nést

i další rizikové či ohrožující situace (např. domácí násilí, návrat dětí z náhradní rodinné péče nebo návrat člena rodiny z VTOS). Dalším specifíkem je, že dotační výzvy OPZ (výzva č. 108 v roce 2019 a nyní výzva č. 007 v roce 2022), skrze které byly projekty Housing First realizovány, počítají s maximální tříletou dobou financování projektů. Realizátoři tedy mají omezenou dobu k tomu, aby stabilizovali přestěhované rodiny či jedince natolik, aby si byli schopni udržet samostatné bydlení i po skončení podpory. Dalším specifíkem je, že ne všechny projekty, realizované skrze tyto výzvy jsou realizovány jako modely Housing First, mnohé jsou realizovány v režimu Housing Led. *„Housing led se zaměřuje na klienty s menšími potřebami a na zajišťování nižší úrovně bydlení. Intenzita podpory a rozsah nebo délka trvání podpory, se rovněž zaměřují na služby s nižší intenzitou podpory. Jednoduše řečeno, pozornost je obrácena k osobám bez domova, kteří nespádají mezi tzv. chronické bezdomovce.”* (bezdomovectvi.cz, 2023).

1.5. Housing First tým

„Poskytování sociální služby je týmovou záležitostí, na její kvalitě se podílí celá řada profesí a její úspěšnost či neúspěšnost ovlivňuje každý pracovník, který v ní působí“. (APSS, 2020, str.45)

Pojem tým označuje skupinu lidí, kteří společně plní stanovený úkol či cíl. Jejich práce je koordinovaná a činnosti a dovednosti na sebe navazují. Pracují na bázi motivace a demokracie. Jejich práce je vzájemně závislá a doplňují se (Vymětal, 2008; managementmania, 2018). Plamínek (1996) míní, že díky rozmanitosti členů týmu, jejich vzájemné inspiraci a myšlenkovému obohacování se, mohou týmy dosahovat vyšších výsledků, než by byl prostý součet vkladů všech pracovníků, čili že v dobře fungujícím týmu platí, že 1+1 je víc než 2.

Základ Housing Firstového týmu tvoří tzv. terénní tým, který obsluhuje klienty, a bytový specialista (pokud tým nemá bytového specialistu, je odkázán na spolupráci s bytovým odborem nebo realitním specialistou, nicméně, i tak by měl zajistit, aby ze strany majitelů bydlení nedocházelo k dodatečným podmínkám ohledně nájmu (Tsemberis, 2020)). Další členové týmu mohou být buď jeho součástí, nebo mohou být kontraktováni dle potřeb. Může se jednat o realitního pracovníka, peer pracovníka, dluhového poradce, adiktologa, psychiatra či psychologa, rodinného

poradce, údržbáře, domovníka, deratizátora aj. Některé ze specializovaných profesí je možné oslovit i v rámci spolupráce při síťování služby/projektu.

1.5.1. ACT a ICM týmy

Zakladatel přístupu Housing First, Sam Tsemberis, rozlišuje dva druhy týmů, dle systému organizace péče o klienty. První přístup nazývaný Aserktivní komunitní léčba (ACT) je založen na poskytování plného rozsahu široké palety zdravotních, sociálních, rehabilitačních služeb týmem v prostředí domova – komunity, nikoliv v instituci. Tento model je hnán potřebami klienta a pracovníci se u klientů střídají dle aktuální potřeby a kapacity. Model vyžaduje velkou míru sdílení informací o klientech v týmu, která je zajištěna skrze každodenní porady a dobrý systém vedení záznamů. Model se také vyznačuje nízkým počtem pracovníků ke klientům, Tsemberis uvádí 1:10. Druhý přístup, Intenzivní case management (ICM), také vychází ze zájmů a potřeb klienta, ale péče je poskládaná tak, že každý pracovník má přiděleny své klienty (10 – 20), které obsluhuje a specializované služby vykonávají externisté, nebo jiné organizace. ICM tým tak zajišťuje koordinaci služeb a péče pro klienta (Tsemberis, 2020). Pracuje tedy na principech klíčových pracovníků.

1.5.2. Bytový specialista

Bytový specialista řeší veškerou bytovou agendu, úzce spolupracuje s realizačním týmem a měl by vykonávat zejména následující činnosti:

- *„Provádět úvodní a každoroční kontrolu bytu;*
- *Poukazovat na potenciální či stávající problémy v bytech;*
- *Zajistit v bytě případné opravy nebo spolupracovat se smluvními stranami na jejich provedení;*
- *Spolupracovat s místními kontakty a realitními makléři na hledání vhodných bytů.“ (Tsemberis, 2020, s. 56)*

Oddělení rolí je důležité zejména kvůli střetu zájmu. Kanadský Toolkit pro zapojení majitelů bytů (nedatováno) popisuje, jak při pokusech o výkon obou rolí v organizaci Pacifica Housing ve Victorii docházelo k vyhoření pracovníků a narušení jejich terapeutických vztahů s klienty. Toolkit popisuje nezbytnost

propojení obou větví – bytového specialisty a podporujícího týmu. Ti by měli mít stejnou komunikační strategii, jak vůči majitelům bytů, tak vůči nájemníkům – klientům. Rozdíl je však v zaměření, pečující tým se soustředí plně na podporu klientů, specialista se věnuje potřebám a starostem majitele.

1.5.3. Pracovníci terénního týmu

Terénní tým, nebo-li tým přímé podpory, realizuje všechny činnosti od výběru klienta, přes jeho nastěhování, zabydlování a doprovázení. Jde o velmi komplexní činnost „*kteřá často zahrnuje i aktivity bezprostředně nesouvisející s bydlením, ale týkající se také jeho osobnostního rozvoje, nového životního stylu, podpory dílčích kompetencí apod.*” (Metodika sociální práce v sociálním bydlení, 2019, s. 9) Práce v Housing First týmu na pracovníky klade velmi vysoké nároky – např.: měli by mít předchozí zkušenost s poskytováním sociálních služeb, měli by být flexibilní a kreativní jak časově, tak v navrhování řešení, měli by si být vědomi limitů projektu/služby, měli by být empatičtí, nehodnotící, se smyslem pro humor, měli by umět správně rozpoznat potřeby klienta a umět ho nasměřovat na jiné odborné služby aj. (Housing First England, 2018).

Metodika Housing First (2022) uvádí, že tým by se měl skládat nejméně ze dvou pracovníků na plný úvazek, aby mohlo dojít ke vhodnému výběru pracovníka klienty, dle jejich preferencí. Při náboru nových pracovníků by se pak měly kromě odborných dovedností reflektovat také osobnostní charakteristiky, jako jsou věk, gender, etnicita, temperament, životní zkušenosti aj., aby bylo portfolio pracovníků, co nejširší.

Základním pracovním nástrojem v projektech Housing First je pro pracovníky vztah, o němž pojednává samostatná kapitola této diplomové práce. K vytvoření vztahu je nezbytná důvěra v pracovníka, protože pracovník může klientovi pomoci pouze s těmi věcmi, o kterých se od klienta dozví. K tomu, aby byl schopen vytvářet důvěryhodné vztahy, „*potřebuje pracovník disponovat: schopností navazovat vztahy, otevřeností, nepředpojatostí, empatií, optimismem, intuicí*“ (Příručka pro pracovníky podpory bydlení, 2018, s. 14)

Metodika sociální práce v sociálním bydlení (2019) poukazuje na složitost role sociálního pracovníka bydlícího projektu z pohledu problematiky kontroly, kdy

úkoly, míra odpovědnosti, očekávání různých aktérů, vlastní reflektovaná či nereflektovaná potřeba udržet klienty v bydlení i jiné faktory staví pracovníky do pozice, která je ke kontrole svádí. Jako východisko nabízí Metodika tzv. misi sociální práce, jejíž závazek staví na roveň hypokritovy přísahy u lékařů. V projektech Housing First je tato problematika částečně řešena oddělením realitní a sociální linie, které je podmínkou projektů. Tsemberis (2020, s. 121) uvádí, že „*Case manažeři musí chápat, že léčba se nesoustředí na „nápravu“ klientů, nýbrž na vybudování a posílení jejich základních schopností.*“

Housing First je přístup, který „šije služby klientům na míru“. Nabádá k tomu, řešit potřeby klientů tady a teď, tedy ve chvíli kdy vzniknou, na místě, kde vzniknou, což v důsledku může vést i ke snižování chronického využívání služeb. (Bezuntea, 2017). Aby mohli pracovníci poskytovat služby orientované na klienty, měli by se dle Bezuntey při své práci zaměřovat zejména na těchto 5 oblastí:

1. Školení o právech – protože jedním z pilířů Housing First je právo na bydlení pro všechny. Pracovníci by tak měli být obeznámeni s právními předpisy týkajícími se potřeb a přání lidí, jako je bydlení, občanské právo a právo na ochranu osobních údajů, imigraci a jejich intervence by měla být zaměřena na zaručení práv klientů.

2. Odborné dovednosti a kompetence - aby bylo možné projevovat vřelost, úctu a soucit s lidmi, poskytovat podporu bez souzení, respektovat sebeurčení druhého člověka, být schopen navazovat vztahy na základě důvěry. Klást větší důraz na rozvoj specifických profesních dovedností a kompetencí jako jsou komunikativní a dialogické dovednosti např. schopnost naslouchat sobě samému a druhým.

3. Rozvoj komunitní sociální práce - zaměření na komunitu je velice důležité při podpůrných procesech odehrávajících se v rámci Housing First. Procesy zotavení a rozvoje jednoduše nemohou probíhat, pokud nezohledníme nabídku příležitostí poskytovaných v okolí, Participace, kolektivní akce, osobní a sociální mobilizace, vztahování se k lidem a setkávání se s nimi, to vše se odehrává v rámci v kontextu komunity, která je pro lidi hlavní příležitostí.

4. Dovednosti pro měření dopadu, hodnocení a šíření výsledků práce – legitimita sociální práce tkví bezpochyby orientaci na činnost, tedy na přímou práci s klientem. To by však nemělo bránit tomu, aby byla tato činnost transformována do

metodik, které lze využít k rozvoji profese. Pracovníci by měli být schopni měřit výsledky své práce, a vědět, co funguje a co ne, přenášet úspěšné zkušenosti a ukázat, v čem přesně spočívají.

5. Školení o kvalitě služeb – protože služby jsou poskytovány těm nejzranitelnějším, kteří potřebují aby služby byly nejlepší. Odhodlání k procesu zotavení je upřímný závazek ke kvalitě.

K bodu jedna je v českém kontextu třeba doplnit nutnost orientace v dávkovém systému a NOZ, zejména pokud jde o vztahy nájemce – nájemník. Tato odbornost může být ale zajištěna i externě skrze právníka.

1.5.4. Vedoucí/ manažer týmu

„Vedoucím pracovníkem se člověk nerodí, vedoucím pracovníkem se člověk stává postupně, učí se jím být. Jde o dlouhodobý proces, který vyžaduje mnohá odříkání, ochotu učit se novým věcem, vzdělávat se v dalších oblastech, přehodnotit vlastní systém hodnot a naučit se respektovat hodnoty a očekávání druhých lidí“.
(APSS, 2020, s. 49)

V současně dostupných zdrojích nelze dohledat přesnou definici vedoucího týmu Housing First podpory. V této kapitole budu tedy popisovat roli manažera v sociální oblasti všeobecně, bez specifického zaměření na Housing First. Pro získání základní představy, jakou roli vedoucí týmu/manažer Housing First zastává a jakými kompetencemi a znalostmi by měl disponovat, lze čerpat alespoň s popisu pracovních pozic, které zveřejňují organizace hledající manažery/vedoucí Housing Firstových projektů. Lze říci, že vedoucí je zodpovědný za dohlížení na dynamický tým poskytující flexibilní a časově neomezenou podporu, poradenství a asistenci lidem bez domova tak, aby byli schopni si samostatně nalézt a udržet bydlení. Jeho úkolem je dohlížení na poskytování služby s vysokou mírou věrnosti zásadám Housing First. Vedení a poskytování podpory pracovníkům projektu, podporování pozitivní kulturu a partnerské spolupráce. Vytváření metodik a směrnic, kontrola administrativy a práce sociálních pracovníků, je členem managementu, vykonává sociální práci s klienty. (Armáda spásy, 2023; Job Inside Housing, 2023)

Vedoucí a manažer nejsou synonymní pojmy, ačkoli v této práci jsou zaměňovány a do jisté míry splývají. Důvodem je, že ani v názvech pracovních pozic nebo jejich popisu toto rozlišení není příliš patrné a i ve výzkumné části práce byly tyto pozice vnímány jako vesměs totožné. V pozicích, které jsou obsazovány v rámci úřadů, jsou vedoucí pracovníci obvykle označováni jako vedoucí. V projektech pak spíše jako manažeři. Zákoník práce v §11 udává definici vedoucích zaměstnanců jako těch, kteří: „*jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny*“. Dědina a Dědina (nedatováno) uvádějí, že vedení je součástí řízení a vztahuje se k motivaci, mezilidskému chování, vztahům v širším kontextu a procesu komunikace. Je to inspirativní proces, který zahrnuje efektivní delegování. „*Vedení vypadá tak, že vedoucí pracovník dává druhým prostor k vyjádření a k rozhodnutí dochází společně.*“ (ASPP, 2020, s. 44) Oproti tomu je manažer osobou, která je zodpovědná za organizaci a dosažení organizačních cílů. (Dědina, Dědina, nedatováno)

O roli vedoucího týmu v Housing First se zmiňuje Tsemberis (2020) při popisu ACT a ICM týmů. V ACT týmech přirovnává vedoucího týmu k náboji, který pohání kolo a tým, mu umožňuje pohyb vpřed. Jednotliví členové týmu jsou pak popisováni jako paprsky kola. Takový vedoucí „*organizuje, motivuje, vede, školí a podporuje tým, poskytuje organizační strukturu, kazuistickou intervizi, individuální osobní poradenství jednotlivým členům, vedení v praxi a určuje filosofický směr.... slouží také jako spojka s administrativní částí dané organizace... poskytuje služby stejně jako všichni ostatní členové, zasahuje ale také v nouzových situacích.... má řadu povinností a neustále čelí různým a často protichůdným nárokům... musí být vynalézavý, inteligentní, organizovaný, vyznávat etické zásady a dobře zvládat stres.*“ (Tsemberis, 2020, s. 93-95) Vedoucí týmu ICM pak musí umět nalézt účinný systém komunikace, protože přenos informací není postaven na bázi každodenních porad o klientech.

Asociace poskytovatelů sociálních služeb ve své publikaci Role sociálního pracovníka (2020) popisuje, že mezi obecné zásady práce manažera v sociálních službách patří:

- Mít jasné cíle – stanovovat postupy pro jejich dosahování a posuzování efektivnost vykonané práce s ohledem na stanovené cíle.
- Orientace na priority – určení toho, co je podstatné a co je důležité.
- Preferovat prevenci.
- Neplýtvat časem – naklást s ním efektivně, prioritizovat úkoly.
- Respektovat potřeby klienta.
- Být zodpovědný za své činy – schopnost reagovat a nést důsledky svých rozhodnutí a činů.
- Nevidět pouze osobní zájmy a komunikovat – schopnost aktivního naslouchání.
- Motivovat své podřízené – správná motivace může zvýšit kvalitu odvedené práce.
- Dávat a přijímat zpětnou vazbu – s důrazem na činnosti, nikoli charakteristiky člověka.
- Starat se sám o sebe – jako prevence syndromu vyhoření.

Pettinger (v Hafford-Letchfield, Gallop, 2012) uvádí, že efektivita manažerů tkví ve schopnosti:

- dosahovat věcí skrze lidi,
- umět se vypořádat se s nejistotou a změnou,
- a řídit výkon - určit potřebnou úroveň výkonu a následně pomáhat rozvíjet lidi tak, aby úrovně dosáhli.

Hafford-Letchfield a Gallop (2012), s vědomím odlišnosti sektoru sociálních služeb a péče od jiných businessově orientovaných sektorů, shrnují dalších pět klíčových dovedností pro efektivní vedení, které by měli manažeři v sociální oblasti začlenit:

- znalost oboru, protože je odlišný od jiných,
- schopnost rozumět sami sobě, dostatečně na to, aby věděli, co je motivuje a s čím zápasí,
- mít silnou hodnotovou základnu, díky které mohou posuzovat svůj vlastní výkon a výkon ostatních,
- musí rozumět organizaci, pro kterou pracují,

- potřebují dovednosti, aby všechny ostatní složky fungovaly.

1.5.5. Peer pracovníci

Peer pracovníci, nebo-li pracovníci s žitou zkušeností, mají svůj původ v oblasti léčby lidí se závislostmi a duševními poruchami. *“Být peer konzultantem znamená být někomu po boku, být opravdovým člověkem pro lidi v těžkých životních obdobích. ... Být peer konzultantem představuje důležitou kompetenci, je to způsob, jak poskytovat kvalitativní informace. Je to alternativní přístup a nástroj podpory.”*(Příručka pro peers podpory bydlení, 2018, s. 10)

Jednou z hlavních rolí peer pracovníků je tlumočit informace klientům služeb tak, aby jim byly srozumitelné a pro ně pochopitelné. V roce 2019 provedli v Anglii Barker, Maguie a kol. šetření mezi 20 pracovníky a 20 peer pracovníky v oblasti bydlení, aby našli konsensus v následujících oblastech peer podpory:

- Efektivní peer podpora zahrnuje, že peerové navazují s klienty důvěrné vztahy (a respektují důvěrnost).
- Peřeři potřebují vlastní podporu prostřednictvím supervize
- Peřeři poskytují emocionální podporu, sociální podporu a empatii (prostřednictvím naslouchání).
- Peer podpora není užitečná, pokud je vedena potřebou splatit dluh
- Peřeři nemusí být odborníky na možnosti místních služeb
- Vrstevníci potřebují zvládat své emoce a mít podporu, aby se mohli vyrovnat s vlastními problémy.

Pokud jde o vnímání role peer pracovníků, popisuje Příručka (2018), že se jedná o stejně profesionální roli, jakou mají pracovníci s odbornou kvalifikací. Zkušenosti a znalosti obou se tak doplňují a propojují, pracovníci si vzájemně nastavují zrcadlo, obohacují se a učí. O týmu s peer pracovníkem tak lze hovořit jako o multidisciplinárním. Černá a Gojová (2022) zkoumaly tým pracovníků Glasgow Housing First, který se vyznačuje vysokou mírou zapojení peerů do týmu. Ve zkoumaném týmu působili peer pracovníci, kteří byli vybráni na základě své zkušenosti s bezdomovectvím a abusu návykových látek, měli standardní smlouvy

s plnohodnotným platovým ohodnocením. Účast těchto pracovníků byla vnímána velmi přínosně, zejména díky schopnosti zapojit velmi obtížně zapojitelné jedince. Dalším benefitem byla schopnost zprostředkovat „jazyk ulice“. Jako rizika takového zapojení byly identifikovány limity v oblasti administrativy (zejména při psaní zpráv), nutnost hlídání si profesních hranic a obezřetnost při kontaktu s lidmi, které peeri znali ze své minulosti. Objevil se také jeden vedlejší efekt na tým, peerové dostali kromě úvodního školení hodiny supervize a osobního rozvoje navíc, což nebylo některými členy týmu vnímáno jako spravedlivá podpora. Péče o lidi v týmu tak musela být více rozložena, aby o peer pracovníky nebylo pečováno obdobně jako o klienty.

1.6. Vztah jako základ profese

„Úspěch tohoto přístupu (Housing First) závisí na tom, jaký mezi pracovníky a klientem vznikne pracovní vztah“ (Tsemberis, 2020, s. 35). Jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách, vztah mezi pracovníkem a klientem je u přístupu Housing First klíčovým a je jedním z jejich hlavních pracovních nástrojů. Z toho důvodu se na něj v této kapitole zaměřím detailněji.

Vztah mezi sociálním pracovníkem a klientem lze definovat jako takový, který zahrnuje dynamickou výměnu přesvědčení, pocitů a chování mezi oběma stranami, za účelem pomoci klientovi dosáhnout jeho konkrétních cílů. (Goldstein, Miehl, Ringel, 2009; Ruch, Turney, Ward, 2018 v Walsh, 2021).

Právě vztah jako takový je základem sociální práce a je to také důvod, proč chtějí být lidé sociálními pracovníky. (Hennessy 2011 v McCollgan, McMullin, 2017). Tuto hypotézu vyslovil již o dvě dekády dříve český psychoterapeut Karel Kopřiva (1997), který krom jiného upozornil i na smysluplnost, která ze vzájemného vztahu může pramenit a na dotek přírody (skrže tělo, pocity a spontaneitu), která je nám (v dnešním světě) stále vzácnější a pomáhající profesionálové ji mohou zažívat každý den i ve velkoměstě.

Nicméně vztah mezi sociálním pracovníkem a klientem má i své implikace. Walsch (2021) upozorňuje na tyto:

- Jde o formální vztah, který může nebo nemusí být intenzivní (ve smyslu emočního pouta);
- Je zaměřený na to, aby naplňoval potřeby jedné osoby více než té druhé (měl by být vždy vnímán jako pomoc směrem od sociálního pracovníka klientovi, ačkoli pracovník ve vztahu může naplňovat nepřímo potřeby vděčnosti, smysluplnosti);
- Při interakci dochází ke vzájemnému ovlivňování (protože jednání jednoho vždy ovlivňuje chování druhého).

Dix (2019) uvádí, že sociální práce založená na vztahu je důležitá zejména tam, kde klienti zažili negativní zkušenost (ztrátu, nouzi, trauma). Jejich pocity a prožitky vycházejí z emoční bolesti, se kterou by měl sociální pracovník citlivě pracovat. Jak shrnuje Hennessy (v Dix, 2019) „*Všichni jsme hluboce ovlivněni naší zkušeností se vztahy, a proto vztahy mezi sociálním pracovníkem a jeho klientem mění praxi.*“

Vztah je proces, který se buduje v čase. McCollgan a McMullin (2017) nabízejí 4 stupňový model vztahu s jednotlivými na sebe navazujícími fázemi:

- 1) Zapojení – jde o fázi budování vztahu, která probíhá skrze sdílení představ a myšlenek, využívání měkkých dovedností, aktivního naslouchání, jasné komunikace. V této fázi jsou potenciálními překážkami nedorozumění, strach klienta, jeho vztek, odpor nebo apatie. U některých klientů tak může být fáze zapojení během na dlouhou trať a vyžadovat mnoho pokusů.
- 2) Vyjednávání – jde o vyjednávání a odsouhlasení očekávání, jejich limitů, kontraktování a ohraničení vztahů. Od pracovníka se očekává, že vysvětlí, co a jak se bude dít, jak služba funguje a jak vstupuje do života jedince/klienta. Jde o fázi zmocňování a respektu. Brzdou zde mohou být odlišné představy a očekávání.
- 3) Umožnění – jde o proces umožnění změny, poskytování informací a poradenství. Nutností v této fázi je otevřená komunikace – realistická, pozitivní a zhodnocující pokrok. Je to čas na diskuse, o zdrojích a věcech, které klienta brzdí a které mu pomáhají. Buduje se zde důvěra a sebe hodnota, je to fáze podpory a motivace. Jde o oboustranně výhodnou fázi,

kde se začínají projevovat výsledky dosavadní práce. Rizikem je, že klient ustrne a nechce se dál posouvat. Je důležité plánovat společné malé kroky a zvážit další možnosti k dosažení změny.

- 4) Ukončování – jde o proces ukončování a zhodnocení. Poskytuje reflexi toho, co se dařilo, silných stránek pro zvládnání budoucích problémů a funguje jako rozcestník pro čerpání další podpory. O ukončení spolupráce je nutné informovat již v úvodní fázi a domluvit se na přesném postupu, jak to bude probíhat. Pro některé klienty může být ukončování vzhledem k jejich předchozím zkušenostem se vztahy velmi náročné a mohou proces sabotovat, může dojít ke krizi, která je vrátí o krok zpátky. Někdy může pomoci vykonat k ukončení malý rituál – zajít si společně na kávu, jídlo, nebo klienta předat do jiné služby.

Pro pracovníky někdy může být složité navázat, rozvinout nebo udržet vztah s některými klienty kvůli jejich vlastním předpoklům, potřebám a preferencím. (Walsh, 2021) Při budování profesního vztahu s klientem je tedy důležité, aby si pracovníci byli vědomí svých vlastních motivací, nezpracovaných témat a bolestí. Tématu se věnuje Wolfgang Schmidbauer, který definoval syndrom pomocníka. Ten tkví „*v neschopnosti projevit své vlastní city a potřeby, která se stala součástí osobnostní struktury. V ní se spojila se zdánlivě nenapadnutelnou fasádou v oblasti sociálních služeb a latentními fantaziemi o vlastní všemohoucnosti.*“ (Schmidbauer, 2008, s. 16) Přičemž zabývat se syndromem pracovníka může mít, dle Schmitbauera, praktický užitek ve zlepšování duševní hygieny pomáhajících a budování jejich stabilní motivace.

Při budování efektivních vztahů mezi pracovníky a klienty může pomoci jejich vhodné párování. To by, dle Jana Miloty (You Tube video, 2020) mělo vycházet ze znalosti sama sebe u pracovníků, aby věděli, kdo jsou a jak reagují ve vypjatých nebo složitých situacích. Milota uvádí, že v konceptech Housing Fist lze identifikovat 6 základních (ideálních) typů pracovníku, jimiž jsou: matka, přítel, učitel, policajt, minimalizátor konfliktů a kreativec. Žádný typ není čistým typem, vždy jde o mix vlastností s dominantní stránkou. Při párování klientů je pak důležité k těmto vlastnostem přihlížet (např. klientovi se zkušeností s výkonem odnětí trestu svobody bude více vyhovovat pracovník typu policajt; ženě, která prošla zkušeností domácího násilí, bude více vyhovovat typ matka). „*Cílem párování je identifikovat*

jedince a spárovat spolu ty, kteří mají větší šanci rozvinout produktivní a oboustranně uspokojující vztah. “ (Palmer v Barr, 1973, str. 537)

2. Péče o zaměstnance

V první teoretické části DP se věnuji popisu konceptu Housing First, složení Housing Firstového týmu a jeho specifika. Druhá část teorie v této DP se věnuje péči o tým a zaměstnance. V literatuře jsem na pojem péče o tým téměř nenarazila, nejbližší tématu je právě pojem péče o zaměstnance. Oba termíny však nejsou zcela zaměnitelné. Do jisté míry je pojem péče o zaměstnance nadřazen péči o tým, a to v tom smyslu, že zaměstnavatel určuje celková pravidla a rozsah poskytované péče (např. směrnicemi, výší mezd, počtem dní dovolené, hierarchickým uspořádáním aj.). Na druhou stranu, péče o tým může být do velké míry v rukou vedoucího/manažera a záviset na jeho schopnostech a dovednostech. V tomto smyslu pak pojem péče o tým nemusí být vnímán nutně jako podřazený, protože manažer/vedoucí v některých organizacích může vytvořit pro svůj tým specifické podmínky.

Pracovníci potřebují mít dobré podmínky, zázemí a podporu, aby mohli poskytovat kvalitní služby a udržet si vyšší míru angažovanosti. Ty je možné mimo jiné vytvářet i skrze péči o zaměstnance. Dvořáková (2007, s. 364) uvádí, že *„péče o zaměstnance je charakteristická činnost zaměstnavatele v oblasti vytváření vhodných pracovních podmínek, pracovního a životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovních vztahů, personálního rozvoje, služeb poskytovaných pracovníkům, využití volného času, bydlení a rodiny.“* Dle Armstronga (2015) mají zaměstnavatelé povinnost zaujmout společensky odpovědný přístup ke svým zaměstnancům a k zabezpečování jejich pohody. Vedle dostání své povinnosti si tím zaměstnavatelé získávají oddanost zaměstnanců. Mezi péči o zaměstnance Armstrong řadí zdraví a bezpečnost pracovního prostředí, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (zkrácené úvazky, homeoffice), zvládání stresu, netoleranci vůči nevhodnému chování jako jsou projevy sexuálního obtěžování nebo šikany, služby pro jednotlivce (v případě nemoci nebo rodinných problémů) a služby pro skupiny, kam patří např. stravování, sport a benefity. V poslední době se objevuje řada populárně naučných článků, které radí pečovat o své pracovníky stejně jako o své klienty (Haisová, 2019; Hyacinth, 2018). To, jak je o pracovníky pečováno, je zároveň odvislé i od toho, o jakou organizaci se jedná, jak je veliká, jaké je její zaměření, zda se jedná o soukromý nebo veřejný subjekt. Velkou roli hraje i organizační kultura, komunikace, struktura organizace a její historie. Péče o

zaměstnanec také musí zohledňovat hodnoty, které zaměstnanci vyznávají a nasedat na motivace, se kterými do pracovního vztahu přicházejí.

Příručka pro pracovníky podpory bydlení (2018) uvádí, že pro pracovníky je důležité, aby věděli, co je od nich očekáváno ve smyslu zodpovědnosti související s jejich rolí. Dále uvádí, že je nutné, aby pracovníci pracovali podle důkladně popsaných procesů. Jako velmi důležitá jsou v příručce zmiňována pravidelná hodnocení, která slouží k reflexi a vyjasňování očekávání. Dalšími nástroji podpory pak mohou být: kolegové (představují možnost probrat problémy s někým jiným než nadřízeným), externí supervize, zaměřenost (kdy personál pracuje pro jednu službu namísto několika služeb zároveň), flexibilita a kreativní prázdniny/dočasné přeložení zaměstnanců (pro studium, realizaci výzkumu nebo psaní publikací).

Některé fenomény, které lze zahrnout do balíčku tvořícího péči o zaměstnanec, budou podrobněji rozebrány v následujících kapitolách.

2.1. Legislativní vymezení

Zaměstnanec je v zákoníku práce 262/2006 Sb. v hlavě II. § 6 definován jako: „*fyzičká osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu*”. Zaměstnanci v projektech Housing First jsou obvykle sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách (terénní tým) a ostatní pracovníci (pracovníci realitní linie, techničtí pracovníci atd.). Přičemž projekt může být realizován jako projekt, bez zakotvení sociální služby, nebo jako sociální služba – obvykle sociální rehabilitace (§70 zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách). Sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách pak v případě realizace pod sociální službou musí splňovat kvalifikační požadavky pro tyto pracovníky, které definuje taktéž zákon o sociálních službách (§110 a §116). Výzva OPZ 007 z roku 2022 již ukládá každému projektu realizovanému mimo sociální službu, aby zaměstnal sociálního pracovníka. Ačkoli je zaměstnanec vůči zaměstnavateli v podřízeném postavení, *“nehraje pouze roli pasivního adresáta, ale je mu zákony přikázána také aktivní účast”*. (Loebe, 2015, online)

Péče o zaměstnanec je v české legislativě zakotvena v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů), a to konkrétně v paragrafech 224 – 247. Šikýř (2012) uvádí dělení povinné péče o zaměstnanec do 4 oblastí: pracovní

podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců (2022) na stránkách MPSV k tomu uvádí, že liberální pojetí zákoníku práce umožňuje zaměstnavatelům přiznat zaměstnancům péči ve větším rozsahu za podmínky rovného zacházení a nediskriminace. Tato úprava dává prostor pro zaměstnanecké benefity, které převyšují právními předpisy garantované nároky zaměstnanců. (Rejchrtová, 2019)

2.2. Pracovní podmínky

Pracovním podmínkám v oblasti sociální práce se věnuje Loebe (2015) v časopise Sociální práce. Ten uvádí, že zákoník práce nedefinuje pracovní podmínky explicitně, ale popisuje je hned na několika místech. Pracovní podmínky jsou dle Loebela vytvářeny zaměstnavatelem v souladu se zákoníkem práce a lze mezi ně zařadit následující: úkolování zaměstnance, které vychází z pracovní smlouvy a je základem pracovně právního vztahu, místo výkonu práce, rozvržení pracovní doby, výplatu mzdy nebo odměny, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, povinnosti zaměstnavatele, kam řadí např. zajištění toho, aby zaměstnanci nevykonávali zakázané práce jejichž náročnost neodpovídá schopnostem a práva a povinnosti zaměstnance – např. právo na proškolení v BOZP, odmítnout práci, o které se domnívá, že by ohrožovala jeho zdraví, dbát na bezpečnost svou a ostatních aj.

Loebe (2015) se dále věnuje podmínkám pracovníků dle formy poskytování sociální služby, přičemž poskytování služeb v rámci Housing First projektů nejvíce odpovídají služby poskytované terénní formou. Dle Loebela je v tomto druhu služeb problematické rozvržení pracovní doby, neboť reaguje na potřeby a přání uživatelů sociálních služeb (ačkoli Loebe uvádí jako příklad služby osobní asistence, v Housing First projektech se tak může dít také, a to např. v případech doprovodů klientů na prohlídky bytů, které bývají mimo pracovní dobu nebo při řešení akutních stavů a situací.) Obtížné je to i s pracovištěm, jako takovým. „*Pracovištěm terénních pracovníků je de facto místo výkonu práce a pracovní prostředí současně, ač za normálních okolností tyto výrazy znamenají něco jiného a nelze je použít synonymicky, v případě terénních pracovníků je to jedno a totéž.*“ (Loebe, 2015).

Obdobně složité je to i se zajištěním bezpečných podmínek k práci, kdy Loebe klade důraz na dobré proškolení.

2.3. Psychologická smlouva

Vedle pracovně právní smlouvy je důležité i vnímání toho, co je od zaměstnance očekáváno zaměstnavatelem a naopak co zaměstnavatel očekává od zaměstnance. Tento vztah je v literatuře popisován jako psychologická smlouva. Rousseau and Tijoriwala (1998) ho definují jako přesvědčení jednotlivce o vzájemných závazcích mezi ním a jinou stranou, například zaměstnavatelem (buď firmou, nebo jinou osobou).

Armstrong (2015, s. 484) uvádí očekávání, která může psychologická smlouva pokrývat. Z pohledu zaměstnance, jde zejména o:

- *„spravedlivé, nestranné a konzistentní jednání ze strany zaměstnavatele,*
- *jistota zaměstnání,*
- *prostor pro uplatnění schopností,*
- *očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností,*
- *zapojení a vliv,*
- *víra v dodržení slibů ze strany managementu.“*

Z hlediska zaměstnavatele pak psychologická smlouva zahrnuje očekávání týkající se schopností, úsilí, ochoty, oddanosti a loajality. (Armstrong, 2015)

Psychologická smlouva formuje prostředí organizace a jeho kulturu, měla by obsahovat zásady slušnosti a spravedlnosti, vést k občanství v organizaci a k motivaci pracovníků. (ManagementMania, 2015).

Guest a Conway (Armstrong, 2015) poukazují na to, že psychologická smlouva je nepsaná, čímž je poněkud nejasná a nemůže tak být vymáhána soudně. To, v jakém stavu je psychologická smlouva v organizaci se dá zjistit různými nástroji, např. průzkumem spokojenosti mezi zaměstnanci (ManagementMania, 2015).

Psychologická smlouva se však nemusí týkat pouze očekávání a vzájemných závazků mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Sverdrup a Schei (2015) se věnovali výzkumu toho, jak psychologická smlouva působí na členy týmů. Ve své studii provedené na 12 týmech v Norsku identifikovali dva druhy týmu, které označili jako týmy A a týmy B. Týmy A měli explicitní psychologické smlouvy – závazky a očekávání směrem k úsilí a kvalitě práce byly formulovány na začátku při tvoření týmu a diskutovány v průběhu práce. Týmy B měly implicitní smlouvy, kdy jednotlivá očekávání a závazky nebyly definovány ani na začátku, ani v průběhu práce. Z jejich výzkumu jednoznačně vyplynulo, že členové týmů A měli vyšší míru kooperace, závazku, týmové životaschopnosti i výkonu oproti týmům B. Během výzkumu bylo zjištěno, že aby členové týmů byly schopni spolupráce, vykazovali jistou míru tolerance v přístupu k tomu, co do práce investují a co dostávají. Nebylo pro ně důležité neustále sledovat rovnováhu ve vynakládaném úsilí a kvalitě u jednotlivých členů, důležitý byl spíše pocit, že se v průběhu roku tyto investice vyrovnají. Z výzkumu pak jeho autoři vyvodili doporučení pro dobrou praxi, kdy doporučují nejdříve vydefinovat práci, která je třeba udělat a zjistit, kdo a jak může k této práci přispět. Následuje dohoda o tom, co si členové týmu představují pod pojmy jako je úsilí a kvalita a zda bude každý v rámci těchto definic přispívat rovnoměrně. Tyto věci je nutné formulovat hned na začátku a pravidelně se k nim vracet. Autoři doporučují si je i sepsat do živého dokumentu, se kterým se bude nadále pracovat. Jako poslední bod doporučují definovat si pojmy porušení smlouvy a nedbalost, a také stanovit, jak k nim bude přistupováno.

2.4. Kultura

Dění v organizaci a v jednotlivých týmech se odehrává v rámci specifické kultury. Lapidární definice popisuje kulturu jako: „*způsob, jakým v organizaci věci děláme*“ (Deal a Kennedy v Armstrong, 2015, s. 164). Armstrong (2015, s. 178) definuje kulturu takto: „*Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce.*“ Brož (2017) pak uvádí, že kultura se utváří vzájemným působením lidí a hodnoty, normy a postoje, které tito lidé vytváří, jsou pro zaměstnance dané organizace do velké míry společné, pokud dochází k velké míře sdílení, lze kulturu označit za silnou.

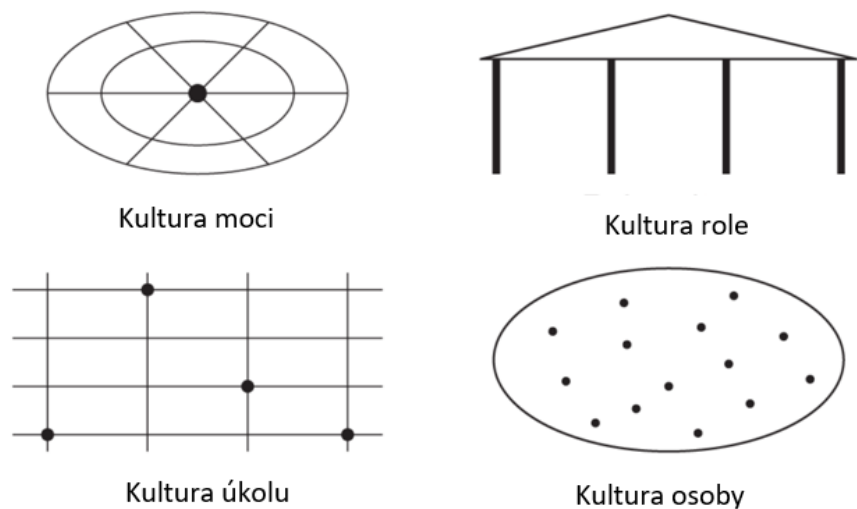
Mannion a kol. (v Hafford-Letchfield a Gallop, 2012) se věnovali výzkumu organizační kultury v britském zdravotnickém systému NHS a zjistili, že to, co členové organizace a skupiny v rámci kultury sdílejí, se týká tří oblastí. Za prvé to byly hodnoty, postoje a normy chování. Za druhé šlo o typické rutiny nebo tradice. Za třetí identifikovali nevyslovené předpoklady, které lze rozpoznat v tom, jak se vyprávějí příběhy a jaký jim lidé dávají smysl.

Pracovníci v neziskovém sektoru, v oblasti poskytování sociálních služeb, jsou v literatuře často popisováni jako ti, co vykazují odlišné pracovní hodnoty oproti pracovníkům v jiných sektorech. Zejména je zmiňována jejich orientace na společenské poslání (Plamínek 1996) nebo na práci s klienty (Šedivý, Medlíková, 2009). Suchanec a Ďásek (2019) zkoumali pracovní hodnoty, kvalitu pracovního života a spokojenost sociálních pracovníků v ČR a došli k závěru, že sociální pracovníci vykazují v souladu s předpokladem vysokou orientaci na hodnoty altruismu, avšak oproti předpokladu zmiňovali peníze jako důležitou hodnotu (autoři se domnívají, že než samotnou orientací pracovníků na finanční hodnocení může být tato skutečnost dána dlouhodobým podfinancováním sektoru). O finančním odměňování zaměstnanců pojednává samostatná kapitola této DP.

Armstrong (2015) uvádí Harrisonovu klasifikaci kultur ze 70. let 20. století, která vychází z ideologie organizace – orientované buď na moc, na lidi, na úkol nebo na roli. Na Harrisona navázal v 80. letech Handy, který teorii rozvinul a popsal následující typy kultur:

- 1) Kultura moci – jedná se o organizaci, kde moc je v rukou pouze několika lidí, kteří rozhodují. Jedná se o osoby, které mají na pracovišti svá privilegia a delegují odpovědnosti na další pracovníky. Zaměstnanci nemohou svobodně vyjádřit své myšlenky a nápady a musí poslouchat nadřízeného.
- 2) Kultura role – kultura, ve které má každý jednotlivec přiřazený a určeny úkoly podle své kvalifikace, schopností a zájmů, tak aby ze sebe dostali to nejlepší. V takové kultuře se zaměstnanci rozhodují, co by nejlépe mohli dělat a ochotně přijímají výzvy. Moc přichází společně se zodpovědností.

- 3) Kultura úkolu – jde o organizace, kde jsou týmy tvořeny jednotlivými specialisty za účelem splnění cíle nebo vyřešení problému. Členové týmu přispívají rovnoměrně a řeší úkoly inovativními způsoby.
- 4) Kultura osoby – jde o organizace, kde zaměstnanci cítí, že jsou důležitější než organizace. Organizace je upozad'ována na úkor osob a ty jsou málo kdy loajální a práce je pro ně jen prostředkem k získání peněz. (Prachi, nedatováno)



Obrázek č. 2 Grafické znázornění typologie kultur (převzato a upraveno z aqa.org.uk, nedatováno)

Jinou klasifikaci kultur, a to dle míry svobody rozhodování a otevřenosti vůči okolí, rozlišuje Brož (2017). Dle něj lze rozlišit tyto 4 základní kultury:

- 1) klanovou s vysokou mírou vnitřní svobody a malou otevřeností,
- 2) neformální s vysokou mírou svobody s velkou otevřeností,
- 3) soutěživou s nízkou mírou svobody a velkou otevřeností,
- 4) hierarchickou s nízkou mírou svobody a malou otevřeností.

Ke zhodnocení toho, jaká kultura je pro organizace vhodná Armstrong (2015) uvádí, že to nelze říci obecně a že vždy záleží na dané organizaci. „V případě, že v organizaci existuje kultura vhodná a efektivní, bylo by žádoucí takovou kulturu podporovat nebo posilovat. V opačném případě, kdy v organizaci existuje kultura nevhodná, je třeba se pokusit určit, co je nutné změnit, a následně vypracovat a uskutečnit plán, který povede ke změně kultury.“ (Armstrong, 2015, s. 168)

Klasifikaci kultur dle různých autorů zde uvádím z toho důvodu, že tvoří významný kontext pro péči o zaměstnance a i toho, jak se zaměstnanci staví ke svým klientům. Špatné nastavení organizační kultury může mít neblahý vliv na obě skupiny – zaměstnance i klienty. Jako příklad může posloužit případ Bristolské nemocnice, kde na počátku 90. let došlo k úmrtí více jak 30 dětí po prodělání operace srdce. Následné vyšetřování označilo jako jednu z příčin těchto úmrtí právě kulturu nemocnice (a zdravotnického systému NHS), která byla definována jako kultura „profesionální pýchy“, že jako fakultní nemocnice musí být na špičkové úrovni. Lékaři aktivně shromažďovali údaje a diskutovali o nich, ale rychle popírali jakékoli nepříznivé závěry, které z údajů vyvozovali. Vyšetřovací zpráva pak vyzvala k nové kultuře otevřenosti a k zavedení netrestajícího systému při hlášení závažných incidentů. (Dyer, 2001)

Brož (2017) uvádí, že výsledkem správně nastavené organizační kultury je angažovaný zaměstnanec. Ten zažívá pocit plného zapojení, uspokojení skrze práci a nevádí mu dělat věci nad rámec. Angažovaný zaměstnanec je pak výhodný i pro organizaci neboť podává vyšší výkon při vynakládání stejných finančních prostředků (jako na neangažovaného zaměstnance). Savaya (2021) ve své studii na izraelských sociálních pracovnících prokázal, že pracovníci, kteří cítí podporu organizace, se lépe vyrovnávají se stresem, který práce přináší. Organizační kultura ovlivňuje nejen postoje zaměstnanců, ale i jejich spokojenost, produktivitu a efektivitu (Jaiswal, 2018)

Chlebanová a Rusnaková (2022) tvrdí, že do organizační kultury lze zakomponovat i péči o zaměstnance, a to skrze formulaci vize, strategie, cílů, mise a organizačních hodnot. Uvádí i příklady dobré praxe organizací, kde se to podařilo: např. britská organizace Be Caring, která poskytuje služby domácí péče, v definici organizační kultury uvádí, že potřeby klientů jsou vždy na prvním místě, přičemž se zohledňují potřeby zaměstnanců, kolegů, rodin a komunit; britská agentura domácí péče "Helping Hands" definuje svou kulturu prostřednictvím své základní hodnoty a čtyřmi pilíři. Za základ je považována "laskavost", v rámci které se očekává nejlepší výkon od zaměstnanců, ale zároveň má každý právo dělat chyby a poučit se z nich. Pilíři společnosti a její organizační kultury jsou: tým (vzájemné naslouchání a porozumění), hodnoty (společně se můžeme navzájem "posilovat"), bezpečnost (blaho klienta a zaměstnanců je nejvyšší prioritou, důvěra se buduje poskytováním bezpečného prostředí) a výkon (úspěchu se dosahuje společnou prací).

Tsemberis (2020) uvádí, že kultura týmu Housing First je definována hodnotami programu Housing First a také provozními směnicemi týmu. Tyto hodnoty utvářejí způsob, jakým členové týmu oslovují klienty programu i sebe navzájem, a slouží jako pokyny pro týmové postupy a každodenní provoz. Uctívý, vřelý a utvrzující postoj ve vztahu ke klientům a/nebo jinému personálu představuje základní rozměr zotavení. Tým, který takto funguje, v podstatě modeluje zotavení jak pro své klienty i pro sebe samotné. Efektivní týmy se dle autora a zakladatele konceptu Housing First vyznačují následujícími atributy:

- Členové týmu mají společnou vizi a cíle pro své klienty a pro tým;
- Shodují se na dokumentech pro praxi;
- Členové týmu se mohou svobodně vyjadřovat a přicházet s novými myšlenkami;
- Členové týmu mají pocit psychologického bezpečí při práci v týmu.

Tsemberis (2020) dále uvádí, že by členové týmu měli sdílet hodnoty humanitární a sociální spravedlnosti, na nichž je program Housing First založen. Příručka pro pracovníky podpory bydlení (2018) doporučuje nastavovat společné hodnoty, spolupráci a rozvíjet firemní kulturu v rámci jednodenních či vícedenních teambuildingů.

2.5. Finanční odměňování zaměstnanců

„Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.“ (Kocianová, 2010, s. 160) K tomu, aby odměňování nebylo pojímáno paušálně, ale přihlíželo k individuálním vlastnostem a schopnostem daného zaměstnance se přiklání také Řihák a Malátek (2012). Doporučují odměňování zaměstnanců propojit s hodnocením zaměstnanců a zohlednit tak různou úroveň jejich kompetencí, odlišit jejich strategickou významnost pro organizaci nebo jejich tržní hodnotu na trhu práce. Autoři se domnívají, že od systému hodnocení se pak

odvíjí *“přístup a důslednost zaměstnance k plnění svých pracovních povinností, svěřenému pracovnímu úkolu, odvedenému výkonu, míra jeho angažovanosti a v nepřímé souvislosti také úroveň motivace související s odvedeným pracovním výkonem.”* (Řihák a Malátek, 2012, s. 117)

Aby docházelo ke správnému, a etickému odměňování pracovníků doporučuje Armstrong (2015, s. 146) postupovat následovně:

- *„Uplatňovat principy procedurální a distributivní spravedlnosti.*
- *Ujistit se, že politiky a postupy v odměňování jsou uplatňovány poctivě, jasně a důsledně.*
- *Odměňovat lidi podle jejich přínosu.*
- *Ujistit se, že lidé znají uplatňovaný systém odměňování a že vědí, jak jsou odměňováni.*
- *Dosáhnout rozumných a odůvodněných rozdílů ve mzdách, platech a odměnách.*
- *Ujistit se, že za práci stejné hodnoty je poskytována stejná mzda, plat nebo odměna.*
- *Založit odměňování podle výkonu na spravedlivých a nestranných kritériích.*
- *Vyvarovat se odměňování, které by podporovalo nežádoucí chování.*
- *Neplatit méně, než je přípustné.“*

Finanční ohodnocení pracovníků v projektech Housing First je limitováno metodikami a možnostmi zdroje, ze kterého jsou projekty financovány (ESF, krajské dotační fondy aj.). Dále pak závisí na mzdové politice dané organizace.

Jak bylo uvedeno v kapitole o kultuře, pracovníci v sociálním segmentu jsou obvykle motivováni jinými faktory než finanční odměnu za vykonanou práci. Motivaci pracovníků v NNO se věnovala ve své diplomové práci Hanušová (2015), která v rámci kvantitativního výzkumu (na více než 1000 respondentech) tuto hypotézu potvrdila. Jako nejčastější důvod uváděli pracovníci smysluplnost práce a pocit z dobře odvedené práce (30%), hned v závěsu však byla i finanční odměna (23%). Sociální oblast je segmentem, kde dochází k nejnižší a nejpomalejší valorizaci

mezd ve srovnání s obdobnými obory, např. zdravotnictví nebo školství (Kubáň, 2020). Nízké platové ohodnocení jako rizikový faktor přispívající k syndromu vyhoření identifikovaly ve své práci Benešová s Šmidmajerová (2018). To, že nedostatečná mzda nebo její nespravedlivé vyplácení vede k nespokojenosti pracovníků, zjistil již Herzberg v 50. letech minulého století v rámci formulování svého dvou faktorového motivačního modelu (Armstrong, 2015). Zároveň však také zjistil, že pouze správné vyplácení mzdy nevede k dlouhodobé spokojenosti pracovníků.

2.6. Benefits

Pracovní výhody, neboli benefits jsou poskytovány zaměstnancům jako součást odměňování pracovníků. Dvořáková (2007, s. 367) shledává, že *„poskytování určitých zaměstnaneckých výhod má výrazný sociální rozměr a představuje účinné prostředky sociálního rozvoje zaměstnanců“*. Koubek (2007) uvádí, že benefits se obvykle zaměstnancům neposkytují v souvislosti s odpracovanými hodinami, podaným výkonem či jinými pracovními zásluhami, ale prostě z toho titulu, že jsou pracovníci v zaměstnaneckém poměru. Poskytují se tedy plošně, pouze u některých benefitů je přihlíženo k individuálním vlastnostem pracovníka (pozice, počet let v organizaci aj.), případně mohou být voleny flexibilně dle preferencí zaměstnance v rámci systému tzv. kafeterie.

Koubek (2007) dále uvádí, že benefits lze rozčlenit do čtyřech základních kategorií:

- výhody sociální povahy, kam řadí např. přispívání na pojištění zaměstnavatelem nebo půjčky,
- výhody pro zkvalitnění volného času – kultura, sport, rekreace
- výhody mající vztah k práci, kam může spadat stravování, poskytnutí parkovacího místa, vzdělávání, ošacení,
- výhody plynoucí z postavení v organizaci – firemní automobil, telefon, nebo náklady spojené s reprezentací firmy.

Nabízené benefits se odvíjí od velikosti firmy, ale i jejího zaměření. Např. není možné lidem v dělnických profesích nabízet benefit homeoffice. V roce 2018

dělala společnost Jobs.cz průzkum oblíbenosti benefitů v ČR a zjistila, že mezi nejoblíbenějšími se u pracovníků řadí: týden nebo dva dovolené navíc, prémie, sickdays, flexibilní pracovní doba a příspěvky na stravování a pojištění. (LMC, 2019) V roce 2020 udělala obdobný průzkum společnost Grafton a zjistila, že obliba benefitů byla ovlivněna pandemií koronaviru, kdy zaměstnanci více upřednostňovali benefity spojené se zdravím a prací z domova. I tak ale v celkovém přehledu vítězily obdobné benefity jako v roce 2019. (Grafton, 2020)

Hubíková (2019) se ve svém výzkumu zaměřila na sociální pracovníky obcí, kde jedním ze zkoumaných témat bylo, jaké by uvítali optimální podmínky a benefity. Tabulka č.1 uvádí preferované oblasti sestupně od nejvýznamnější (vyšší platové ohodnocení) po nejméně významnou (výjezdové akce s kolegy).

význam zlepšení v následujících oblastech
vyšší platové ohodnocení
týden dovolené navíc
možnost čerpat až 6 sick days ročně
kratší pracovní doba při zachování stávající výše platového ohodnocení
možnost vyjednat si pracovní podmínky, které usnadňují sladění pracovního a rodinného života
zaplacení pravidelných sezení s psychologem/psychoterapeutem/osobním koučem dle vlastního výběru
poskytnutí prostředků a času na absolvování sebezkušenostního výcviku
zaměstnanecké benefity v podobě příspěvků na sportovní a kulturní aktivity
výjezdové akce s kolegy/teambuilding

Tabulka č. 1 Podmínky a benefity – význam zlepšení v jednotlivých oblastech (Hubíková, 2019, s. 49)

Řihák a Malátek (2012) poukazují na to, že mnohdy jsou plošně nabízené benefity brány zaměstnanci jako něco automatického a samozřejmého a že pro ně čerpání výhod může až ztrácet význam. Proto doporučují propojení systému hodnocení pracovníků a jejich odměňování (jak prostřednictvím mzdy, tak benefity). Domnívají se, že pokud firma nabízí smysluplné portfolio služeb pro zaměstnance, přispívá tak k vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, které mají dopad na práci a loajalitu zaměstnanců.

2.7. Vzdělávání

„Vzdělávání a rozvoj umožňují a podporují, aby se lidé učili a rostli ve svých pracovních rolích.“ (Armstrong, 2015, str. 247) Vzdělávání zaměstnanců je přímo

zmiňováno v zákoníku práce v souvislosti s péčí o zaměstnance pod pojmem odborný rozvoj zaměstnanců. Nelze proto být vnímáno jako benefit, neboť jde o zákonnou povinnost zaměstnavatele vůči zaměstnanci. Povinné vzdělávání sociálním pracovníkům ukládá také zákon o sociálních službách (§ 111), a to v rozsahu 24 hodin ročně formou: dalšího VŠ nebo VOŠ vzdělávání (v návaznosti na získané vzdělání sociálního pracovníka), účastí na vzdělávacích akcích, konferencích, formou stáže nebo akreditovaných akcích s odborným programem. Matoušek (2021) uvádí, že u zaměstnavatelů v oblasti sociálních služeb, jsou neoblíbenější formou povinného vzdělávání právě akreditované kurzy. Problém však spatřuje v tom, že z pořádání kurzů se stal v uplynulých letech velmi lukrativní business a pro účastníka je velmi těžké předem odhadnout jejich kvalitu a přínos.

Článek LMC (2020) nespatřuje roli vzdělávání jako něčeho, co je poskytováno zaměstnavatelem navíc a v případě nutnosti to může být škrtnuto, ale jako nezbytnost pro zdravý růst organizace. Zároveň předkládá výčet možností, jak může být vzdělávání zajištěno, online nebo offline formou, s různou mírou finanční a časové náročnosti. K nejběžnějším formám patří: zaškolení nového zaměstnance, buddy systém (zkušenější kolega dostane na starosti nového kolegu), sdílení zkušeností v týmu, stínování manažerů (tzv. shadowing), projektové učení, samostudium, rotace práce, seminář nebo přednáška, videokurz, webinář – s možností pokládat živě otázky, e-learning, m-learning (rozdíl oproti e-learningu je v tom, že je určen pro mobilní aplikace), microlearning (youtube videa krátkého formátu) a mentoring. Následující tabulka ukazuje finanční a časovou náročnost jednotlivých druhů vzdělávání.

Forma vzdělávání	Časová náročnost	Finanční náročnost
Zaškolení nového zaměstnance	Nízká až střední (dle pozice)	Nízká
Buddy systém	Střední	Nízká
Sdílení zkušeností	Nízká, ale jde o dlouhodobou aktivitu	Nízká
Stínování (shadowing)	Nízká, ale jde o dlouhodobou aktivitu	Nízká

Projektové učení	Střední, dle velikosti projektu	Střední
Samostudium	Nízká, obvykle dlouhodobá aktivita	Nízká
Rotace práce	Nízká až střední	Nízká
Seminář/přednáška	Obvykle vyšší	Vyšší, záleží na odbornosti
Videokurz	Střední	Střední
Webinar	Střední	Střední
E-learning	Nízká až střední	Střední
M-learning	Nízká	Vyšší
Micro learning	Nízká	Střední
Mentoring	Střední	Vyšší

Tabulka č. 2 Formy vzdělávání a jejich časová a finanční náročnost (LMC, 2020)

Janíková (2019) poukazuje na skutečnost, že již nastavení terciálního vzdělávání sociálních pracovníků dostatečně nereflektuje současné změny na trhu práce. Ten nyní mimo odbornosti a specializace vyžaduje schopnost adaptace, efektivní komunikace a připravenosti na změny, kde ochota celoživotně se vzdělávat je samozřejmostí. Problém spatřuje v tom, že rozvoj sociálních kompetencí, popř. soft skills je stále okrajovým i v rámci studijních oborů zaměřených na sociální práci, přitom jsou zrovna tyto dovednosti široce využitelné jak v souvislosti s výkonem profese sociálního pracovníka, tak i universálně napříč pracovním spektrem. Halachová (v Pospíšil a Smutková, 2017) doporučuje do vzdělávání sociálních pracovníků zařadit vzdělávací, supervizní i sociálně psychologické aktivity, které mají zaměření na péči o sebe, a to jak v terciálním vzdělávání, tak posléze při výkonu praxe. Předpokladem jejího doporučení je, že pouze kvalifikovaný pracovník, který se umí postarat sám o sebe je pak dostatečně připravený na výkon práce ve prospěch klientů.

Matoušek (2019) navrhuje odvíjet vzdělávací potřeby sociálních pracovníků od tzv. profesiogramů. Profesiogramy představují komplexní popis pracovní pozice, její analýzu, včetně nároků na pozici a vykonávané činnosti. Právě díky detailnímu

popisu lze dle autora identifikovat vzdělávací potřeby sociálních pracovníků pro průběžné vzdělávání.

Vzdělávání pro pracovníky projektů Housing First, přímo v oblasti bydlení, nabízí v České republice projekty MPSV: Podpora sociálního bydlení (původní projekt, který skončil v roce 2022) a projekt Podpora sociálního bydlení a jeho systémové zavádění v ČR (od roku 2023). Projekt pořádá konference a semináře, nabízí konzultace. Výstupem projektu jsou nejen metodiky a příklady dobré praxe ale i záznamy webinářů, které jsou volně dostupné na youtube kanále Podpora sociálního bydlení. Další možností vzdělávání jsou akce pořádané Platformou pro sociální bydlení, která vydává odborné publikace, realizuje a podílí se na výzkumech a pořádá Školu Housing First, určenou právě realizátorům projektů.

2.8. Supervize

“Sdílené náročnosti profese se supervizí mohou zmenšit, podobně jako u klientů sociální práce se sdílením zmenšují jejich potíže.“ (expert Delphi v Hubíková, 2019, s. 19)

V literatuře věnující se péči o zaměstnance se o supervizi nehovoří, nicméně v oblasti poskytování sociálních služeb a projektů se sociálním zaměřením jde o jeden ze základních prostředků péče o zaměstnance. Vyhláška č. 505/2006 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách uvádí, že *“poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného pracovníka“*, což je v mnoha organizacích využíváno pro potřeby supervize.

Supervize je *„systematická pomoc (individuální nebo skupinová) při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční, podíl člověka na jeho profesním problému“*. (Tošner, Tošnerová, 2002, s. 15). Havrdová a Hajný (2008, s. 40) vyzdvihují jako velmi důležitý aspekt právě profesní hledisko: *„Předmětem (i subjektem) je vždy konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná činnost v konkrétním kontextu. Východiskem je sdílená živá zkušenost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen*

(byli schopni) dělat svou činnost co nejlépe.“ Každá externí supervize musí být ošetřena supervizní smlouvou, kde jsou jasně definovány podmínky a účel.

Supervizi lze členit dle několika kritérií. Jedním z hledisek je, zda se jedná o individuální či skupinovou supervizi. Individuální supervize se zaměřuje na jedince a *„jejím úkolem je reflektovat a podpořit profesionální fungování pracovníka a jeho další rozvoj.“* (Matoušek, 2003, s. 354) Matoušek (2003) jako specifickou formu uvádí tzv. autovizi, kdy si pracovník klade sám otázky, zkoumá své reakce a pocity, které měl při práci s klientem. Skupinová supervize se odehrává mezi více lidmi. Matoušek (2003) uvádí, že její výhodou je učení se navzájem. Specifickou formou skupinové supervize je pak *týmová supervize*. *„Týmová supervize rovněž předpokládá, že supervizi potřebuje kromě členů týmu ještě další entita. Tou je sám tým. Považujeme tým za entitu, jež je něčím více než pouhým součtem částí, má svou vlastní osobnost a svůj vlastní psychický život... Je důležité si uvědomit, že týmová supervize se od jiných forem supervize liší v tom, že nevyhnutelně zahrnuje i jistou formu vývoje týmu.“* (Howkins a Shohet, 2004, s. 140) Další formou je tzv. intervize, kdy se setkávají kolegové bez supervizora.

Dále lze supervizi členit dle zaměření. Havrdová a Hajný (2008) rozlišují supervizi zaměřenou na organizaci, kde se řeší struktura organizace, její fungování, kultura a atmosféra. Supervizi zaměřenou na zaměstnance, jejímž hlavním cílem je udržení motivace a angažovanosti pracovníka a naplnění jeho pracovních potřeb. A supervizi zaměřenou na případ, kde jde o hledání nejlepších postupů a řešení k jednotlivým případům. Jednotlivé druhy supervizí se pak mohou prolínat. *„Časté je také zaměření na případ ve spojení se supervizí týmu – vždyť tým je charakterizován společným pracovním úkolem a v pomáhajících profesích je tímto úkolem zpravidla případ. Řešit obtíže s určitým klientem nebo pacientem v rámci týmu je nejen časté, ale i velmi produktivní.“* (Havrdová, Hajný, 2008, s. 57)

Supervize je nástrojem sebe rozvoje pracovníků. Nickson a kol. (2020) uvádí, že supervizoři vedou supervidované k budování sebeuvědomění ve své praxi, k dovednosti rozpoznat etické výzvy a emoční stres, pramenící ze setkávání se s utrpením klientů. Dle autora supervizoři rozvíjejí teoretické znalosti supervidovaných a zlepšují jejich poradenské dovednosti. Vzdělávací funkci supervize skrze rozvoj odbornosti zmiňují též Hawkins a Shohet (2003), ti uvádí ještě

dvě další důležité funkce supervize a těmi jsou funkce podpůrná (restorativní) a řídicí (která vede k naplňování cílů organizace a legislativně administrativních požadavků).

Matoušek (2008, s. 218) uvádí, že: „*funkční supervize brání tomu, aby personál brzy vyhořel, aby sklouzl do slepě rutinního výkonu profesní role, do necitlivosti vůči potřebám klientů i do ignorování kolegů nebo do vážných konfliktů s nimi.*“ Roli supervize jako prevence syndromu vyhoření potvrdili i Benešová a Šmidmajerová (2018), které zkoumaly tuto souvislost u jihočeských terénních pracovníků.

2.9. Komunikace

Komunikace slouží k předávání informací, přičemž důležitý není pouze obsah sdílené informace, ale také forma. Komunikace v organizaci se může odehrávat na několika úrovních (např. mezi členy týmu, mezi týmy, od nadřízeného k podřízenému a naopak, komunikace se zákazníky, klienty aj.), sloužit různým účelům (porady, feedback) a nabírat různých podob (osobní, telefonická, elektronická). Jak uvádí Bělohlávek (2012) pojem úspěšné komunikace prošel historickým vývojem, kdy v 60. letech minulého století byl kladen důraz na asertivitu a prosazení sebe sama. Od 70. let pak začíná být důležitá schopnost naslouchat druhým, respektovat je a umět se vžít do jejich role. „*Dobře fungující tým a pracoviště se vyznačuje spíše vzájemnou úctou a uznáním, než ostrými lokty a prosazováním osobních zájmů.*“ (Bělohlávek, 2012, s. 17) V 90. letech pak začala nabírat na důležitosti komunikace zdůrazňující odlišný přístup k různým lidem.

Pokud se budeme dívat na komunikaci ve vztahu organizace k zaměstnancům, může být účelným nástrojem motivace pracovníků (Bělohlávek, 2012), řídit jejich rozvoj a výkon (Bloisi, 2007), provázet je v době krize (Bednář, 2022), nebo přispívat k udržení zaměstnanců Dollard (v Chiller a Crisp, 2012). Armstrong (2015) vyzdvihuje nezbytnost komunikace se zaměstnanci při řízení změn – kdy vhodná komunikace může vést ke snížení odporu ke změně; zvyšování angažovanosti pracovníků – aby pracovníci znali úspěchy a cíle organizace; posilování důvěry v organizaci – aby pracovníci věděli, co organizace dělá a proč. Přičemž zdůrazňuje, že k tomu, aby komunikace fungovala, je nezbytné poslouchat také to, co chtějí sdělovat zaměstnanci.

Týmová komunikace se odehrává mezi členy týmu navzájem. Tsemberis (2020) zdůraňuje, že úspěšný týmový přístup vyžaduje častou komunikaci mezi členy týmu. Garber (2010) uvádí nejčastější mýty, které jsou s komunikací v týmu spojeny. Dle něj členové týmů často mylně předpokládají, že:

- všichni vědí, o čem jde;
- rozumí jejich záměrům;
- ostatní zainteresovaní lidé (např. vedení nebo jiné týmy) nepotřebují nebo nechtějí vědět všechno;
- ostatní vědí, jak se komunikující cítí ohledně tématu;
- ostatní se zeptají, pokud to budou potřebovat, nebo nebudou něčemu rozumět.

Vymětal (2008) uvádí, že příčiny špatné komunikace mohou tkvět i ve špatném způsobu vedení týmu nebo v nedostatečných komunikačních schopnostech jeho členů. Autor radí, že bez ohledu na charakteristiku členů týmu by týmová komunikace měla být *“pravidelná, průběžná a návyková, bez chaotické improvizace”*. (Vymětal, 2008, s. 185) To, jak ke komunikaci dochází, pak dle autora závisí na vedoucím týmu, povaze a náročnosti řešených úkolů, na termínu a také na aktuálním psychickém stavu členů týmu a na celkové dynamice vztahů v něm. *„Efektivita komunikace v týmu je také závislá na ochotě členů týmu k vzájemnému naslouchání, na respektu názoru k ostatním kolegům, na schopnosti zvládnout velké množství informací přicházejících ze všech stran a mnohdy vzájemně protichůdných, a na schopnosti vyhodnocovat i komunikovat tyto informace kritickým analyticko-syntetickým postupem.“* Vymětal, 2008, s. 185)

Tsemberis (2020) upozorňuje, že se může stát, že intenzita mezilidských vztahů při poskytování služeb Housing First si vybírá svou daň na pracovnících. Ti se snaží pomoci klientům, kteří se mohou chovat nezdravě a nejsou ochotni nebo schopni se změnit. Pracovníci potřebují podporu, aby zmírnili intenzitu a stres z této práce, a často tou nejlepší formou je podpora od kolegů. To vyžaduje, aby týmy pracovaly na rozvoji a udržování zdravé a pečující kultury zaměřené na zotavení pro všechny, včetně pracovníků programu Housing First. V roce 2015 zveřejnila společnost Google průzkum mezi svými zaměstnanci, ve kterém pátrali po odpovědi na otázku, co dělá jejich týmy opravdu úspěšnými. Původně se domnívali, že jde o

správnou kombinaci lidí v týmu, ale průzkum ukázal, že tím nejdůležitějším je, jak spolu lidé interagují mezi sebou, jak si rozdělují práci a jak vidí svůj přínos. Na prvním místě žebříčku se ocitl pocit psychického bezpečí – že členové týmu si mohou dovolit zariskovat, aniž by se cítili ohroženi nebo poníženi. (Rozovsky, 2015)

Tsemberis (2020) zdůrazňuje, že důležitý je i jazyk používaný mezi pracovníky když mluví o klientech mezi sebou nebo na schůzce, bez ohledu na to, zda je klient přítomen či nikoliv. Zaměstnanci se musí dívat na lidi v programu bez předsudků a nesoudit je na základě jejich životních okolností, rozhodnutí nebo historie. Zaměstnanci by se měli ke každé osobě chovat důstojně a vřele. Humor může být využíván běžně, ale nikdy ne na úkor klienta. Všichni lidé v programu, zaměstnanci a klienti včetně, jsou uznáváni jako lidé s vlastními osobnostními zvláštnostmi a potřebami a jako komplexní jedinci.

2.10. Well being

Pokud bychom chtěli předchozí kapitoly vtěsnat do jednoho slova, mohli bychom říci, že úkolem zaměstnavatele při péči o zaměstnance (o tým) je zajistit zaměstnancům well-being. Dle magazínu LMC (2021) toto slovo nelze do češtiny přeložit adekvátním výrazem. Vyjadřuje stav osobní pohody a životní spokojenosti a spadají pod něj oblasti, jako jsou: zdraví, vztahy, práce, finance a komunita. Vztah mezi well beingem a spokojeností s prací byl prokázán, přičemž bylo zjištěno, že well being ovlivňuje spokojenost s prací do větší míry, než je tomu naopak (Bowling, 2010).

Kim a Lindeman (2020) se zabývali well-beingem u zdravotníků – konkrétně chirurgů, a vydefinovali ho jako: schopnost adekvátně reagovat na očekávaný i neočekávaný stres takovým způsobem, který neovlivňuje zdraví, spokojenost a prosperitu jak v práci, tak v osobním životě. Well-being tak vnímají jako balanc mezi psychickými, sociálními a fyzickými výzvami na jedné straně a psychickými, sociálními a fyzickými zdroji na straně druhé. Psychologickou hrozbu může představovat např. syndrom vyhoření, sociální pracovní prostředí a fyzickou stav

tělesného zdraví. Psychickým zdrojem může být např. kuráž, sociálním rodina, kolegové či přátelé a fyzickým dobré tělesné zdraví. Balanc vyjadřuje obrázek č. 3.



Obrázek č. 3 Balanční houpačka well beingu, upraveno z Kima a Lindemana (2020, s. 7)

Oblastí well beingu u sociálních pracovníků se ve Velké Británii zabývali Ravailer a kol. (2021), kteří identifikovali zdroje vnitřních stresorů (hrozeb), vnějších stresorů (hrozeb) a zdroje. Mezi vnitřní hrozby zařadili: vysokou míru fluktuaace sociálních pracovníků (spojenou s tlakem, absenterismem a syndromem vyhoření), opakující se administrativní úkoly a nedostatek manažerské podpory. Mezi vnější hrozby zařadili: nedostatek možností pro klienty (ve smyslu jiných zdrojů, návazných služeb atd.) a zneužívání nebo negativní projevy chování od klientů. Jako zdroje pak identifikovali: pocit upokojení, když někomu pomohou; dále podpora kolegů a manažerský podpora.

Tsemberis (2020) uvádí, že organizace, které chtějí poskytovat Housing First služby musí být připraveny na to investovat do well beingu svých zaměstnanců, kteří mohou být skrze svou práci vystaveni traumatům, násilným situacím, osobnímu riziku a žalu. Zaměstnavatelé by tedy měli zvážit kromě pravidelné supervize, vhodného školení a podpůrné kultury v týmu i další podporu, která zohlední obzvláště náročnou povahu této práce. Mezi tu by mohly patřit: přístup k poradenství; externí supervize; formální debriefing s terapeutem po úmrtí klienta nebo kritické události; a týmová setkání nebo "výjezdni dny", které poskytují příležitost zamyslet se nad vlastní prací a prací týmu, odpočinout si a užít si vzájemnou společnost a načerpat síly pro další práci.

Kraybill (v Hafford-Letchfield a Gallop, 2012) shrnuje faktory, které v organizaci přispívají k well beingu a vyzdvihuje zejména tyto:

- Vytvoření prostředí, v němž jsou uznávány hodnoty, etika a styl řízení a je jim věnován čas a pozornost.
- Poskytování příležitostí k časté otevřené komunikaci a dialogu. - věnování pozornosti týmové práci a spolupráci, včetně vzájemné podpory.
- Zajištění jasnosti a jednoty cílů prováděné práce.
- Zohledňování flexibility a diskrétnosti a podpora přiměřeného riskování.
- Uznání, že lidé potřebují rovnováhu mezi svým pracovním a osobním životem a možnost pravidelně dobíjet baterky.
- Schopnost vyjednávat o pracovní zátěži a pracovním tempu bez obav z represí nebo trestů.
- Spravedlivou odměnu za práci z hlediska platu, možností kariérního rozvoje a postupu a dalších výhod.

2.11. Péče o sebe sama

V kontextu péče o zaměstnance nelze nezmínit i péči pracovníků o sebe sama. Ať již má péče o zaměstnance jakoukoli podobu a kvalitu, závisí vždy také na pracovníkovi samotném, jak se k tématu postaví a co on sám pro sebe udělá. *„Péče o sebe je kompetencí sama o sobě a její zvládnutí není na straně sociálních pracovníků samozřejmostí, stejně tak není na straně zaměstnavatelů samozřejmostí docenění významu této kompetence a jejího praktického uplatňování na straně sociálních pracovníků.”* (Hubíková, 2019, s. 13) Péče o sebe sama se ukazuje jako jeden z předpokladů, jak si udržet dlouhodobě zapálení pro práci (Chiller a Crisp, 2012).

Butler (2015) uvádí, že péče o sebe je nezbytnou dovedností přežití v sociální práci. Paralelou je let letadlem, kde je také nejdříve nutné nasadit kyslíkovou masku sobě, aby pak bylo možné pokusit se pomoci ostatním (Smyth v Butler, 2015). Praktikování péče o sebe, dle autorky, pomáhá:

- identifikovat a zvládat obecné problémy, kterým čelí všichni tvrdě pracující profesionálové, jako je riziko stresu a vyhoření nebo mezilidské problémy,
- uvědomit si vlastní zranitelnost, jako je re-traumatizace (pokud má pracovník vlastní zkušenost s traumatem), zástupná nebo sekundární traumatizace (pokud pracuje s osobami, které popisují svá vlastní traumata) a únavu ze soucitu (která se může rozvinout v důsledku kombinace vyhoření a zástupné traumatizace),
- dosáhnout větší rovnováhy v životě tím, že pracovník udržuje a zvyšuje pozornost, kterou věnuje různým oblastem svého života, způsobem, který mu dává smysl.

V knihách zaměřených na sebe péči lze nalézt mnoho tipů, v jakých oblastech o sebe pečovat – např. práce s dechem, praktikování jógy, vyvážený jídelníček, budování odolnosti, digitální detoxikace, pozorování svých myšlenek, učení sdělovat své potřeby, umět se odměňovat, vytvořit si zdravé návyky aj. (Battye, 2022; Bronee, 2023). Hubíková (2019) doporučuje sociálním pracovníkům rozvíjet v kontextu péče o sebe sama zejména tyto oblasti:

- pracoviště – kam radí nejen vytvoření příjemného prostředí, které uspokojuje potřeby zaměstnanců, ale také kolegiální vztahy a profesionální rozvoj
- fyzickou péči – zaměřená na zdravý životní styl (pohyb, strava)
- psychologickou péči – sem radí možnost oddělení se od práce a možnost nebýt na telefonu, nebo online, trávit čas se svými blízkými, věnovat se volnočasovým aktivitám atp.
- emocionální péči – zde reprezentuje schopnost sebereflexe a schopnost být k sobě upřímný v otázkách toho, jak se cítím a jak věci prožívám
- duchovní péči – víra v Boha, mindfulness, meditace
- péči o sebe v oblasti vztahů – patří sem smysluplné vztahy, které jsou oporou v náročných životních obdobích.

Grise Owens (2016) shrnuje péči o sebe u sociálních pracovníků do pravidla 5R. Tedy: reframing – přeformátování, čímž je myšleno to, aby péče o sebe byla

brána jako nezbytná součást práce a profese; reflection- reflexe, která spočívá v tom, že si nejdříve uvědomíme náš kontext (naše sny, schopnosti, traumata, hodnoty aj.) a neskočíme do „dělání“ péče o sebe bez tohoto důležitého kroku; routine – rutinu, tedy to, co z naší každodenní praxe usnadňuje a co znesnadňuje péči o sebe, rest – odpočinek a relationships – vztahy, kde zmiňuje ten nejdůležitější, a to vztah se sebou samými, který pak ovlivňuje veškeré jiné vztahy.

Pro lepší zvědomení si péče o sebe sama může posloužit kontrolní seznam otázek (checklist), který pomůže reflektovat nad každodenní, týdenní a měsíční praxí Ravailer (2020). Tabulka č. 3 uvádí příklad otázek:

Na denní bázi	Měl jsem dnes pauzu na oběd?
	Ve chvíli, kdy jsem končil směnu, předal jsem nějaký nedodělaný úkol?
	Zamyšlení nad jednou obtížnou situací, která se dnes stala – co jsem se z ní naučil?
	Které tři věci se dnes povedli – zamyšlení nad nimi
	Zjistil jsem, jak se mají kolegové?
	Je tu něco, o čem si potřebuji promluvit s týmem nebo kolegy?
	Až přijedu domů, budu se věnovat rodině a přátelům, odpočinu si a dobiji baterky
Každý týden	Jedl jsem tento týden zdravě?
	Měl jsem tento týden alespoň 150 minut (2,5 hod) zdravého pohybu, včetně dvou silových aktivit (jóga, nesení těžkého nákupu)?
Každý měsíc	Sešel jsem se se svým nadřízeným a měli jsme konstruktivní rozhovor?
	Požádal jsem kolegy o pomoc, když to bylo potřeba?
	Měl jsem tento měsíc supervizi?

Tabulka č. 3 Checklist pro reflexi převzato a upraveno z Ravailer (2020, s. 20)

Ačkoli se tato kapitola věnuje tomu, co mohou pracovníci udělat sami pro sebe, a co by měli dělat sami pro sebe, je důležité zmínit, že bez podpory organizace to jde velmi těžko. *“Odpovědnost za zajištění toho, aby sociální pracovníci zůstali zdraví a angažovaní, tedy nelze ponechat jen na nich samotných a je nezbytné zapojit*

do každodenní praxe organizace, které sociální pracovníky zaměstnávají.”
(Kodymová, 2021) Waissová (v Kodymová, 2021) uvádí, že propojení podpory jedince a organizace má pak daleko větší dopad. Upozorňuje, že zatímco programy zaměřené na jedince mají účinnost cca 6 měsíců, programy zaměřující se na organizaci mají účinnost přibližně rok. Pokud se tedy rozvoje účastní jak jedinec, tak organizace, vzájemný efekt se prodlužuje a utužuje.

III. Empirická část

1. Výzkum

Zatímco teoretická část diplomové práce se blíže zabývá konceptem Housing First, teoretickým a legislativním ukotvením péče o zaměstnance a termíny s péčí o zaměstnance spojenými (se zřetelem na sociální sektor -specifika oboru), empirická část diplomové práce je věnována kvalitativnímu výzkumu v oblasti péče o zaměstnance. Hlavním cílem výzkumu je zjistit, **jaké jsou představy Housing Firstových týmů o péči o zaměstnance, a jak se tyto představy naplňují a realizují v praxi.**

Výzkumný design se opírá o zakotvenou teorii, která se odvíjí od zkoumaného jevu. *„Nezačínáme teorii, kterou bychom následně ověřovali. Spíše začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné.“* (Strauss, Corbinová, 1999, s. 14) Tento výzkumný design byl zvolen z důvodu, že pojem péče o zaměstnance je opravdu velmi široký a je předem těžké definovat, co ze škály nabízené péče je pro pracovníky a vedoucí v Housing First týmech právě to důležité a esenciální.

Výzkum probíhal v několika po sobě navazujících a vzájemně se překrývajících stádiích. Nejdříve byl formulován cíl výzkumu a provedeno studium literatury kvůli volbě výzkumného designu a metodologie. Poté byly formulovány výzkumné otázky a sestaven návod pro rozhovor. Následovala fáze výběru a oslovování potenciálních respondentů. S respondenty byly provedeny rozhovory, které byly kódovány otevřeným kódováním a opatřeny poznámkovým aparátem. Tyto tři fáze se navzájem prolínaly. Po saturaci výzkumného vzorku, kdy respondenti již nepřinášeli žádné nové odpovědi, byl vzorek uzavřen a probíhalo axiální a selektivní kódování, které vedlo k vytvoření teorie a vyhodnocení cílů výzkumu.

2. Metodologie

Výzkum byl realizován pomocí polo-strukturovaného rozhovoru. *„Polo-strukturovaný rozhovor obsahuje připravené otázky důsledně a systematicky*

směřující k identifikaci výzkumných témat pomocí příštích detailních odpovědí.“ (Mišovič, 2019, s. 80). Hendl (2005) uvádí, že otázky v interview by měly být skutečně otevřené, neutrální citlivé a jasné, protože základní snahou při vymýšlení otázek je minimalizovat vnučování určitých odpovědí samotnou formulací otázky.

Nejdříve bylo nutné zformulovat hlavní výzkumnou otázku. Výzkumné otázky plní zejména dvě základní funkce: „*pomáhají zaostřit výzkum tak, aby poskytl výsledky v souladu se stanovenými cíli, a ukazují také cestu, jak výzkum vést*“ (Švaříček, Šed'ová, 2014, str. 69). Hlavní výzkumná otázka byla formulována následovně:

Jak vnímají vedoucí Housing Firstových týmů péči o zaměstnance a do jaké míry se jejich představy potkávají s realitou.

Tato hlavní výzkumná otázka byla rozvedena do podotázek. Výzkumné otázky by měly být dostatečně široké, pracovat s obecnějšími koncepty, nezkoumat četnost jevů ani vztahů mezi proměnnými, zkoumat povahu jevu z perspektivy aktérů a vyhýbat se přijatým předpokladům. (Švaříček, Šed'ová, 2014)

Následné podotázky zkoumají obsah pojmu péče o zaměstnance a rozdíl mezi představami (tedy ideálem) a praxí, kterou mohou vedoucí uplatňovat při své každodenní práci:

- Co pro vedoucí týmů znamená péče o zaměstnance?
- Jak by podle vedoucích týmů měla vypadat péče o zaměstnance?
- Jak konkrétně pečují o svůj tým?
- Existují nějaké konkrétní věci, které by v péči o tým rádi realizovali, ale není to možné? Z jakých důvodů?

Dalším předmětem výzkumu bylo zjistit, jak si pracovníci v přímé péči představují péči o tým, jaká je jejich žitá praxe a jaké jsou rozdíly mezi představami a praxí a čím jsou způsobeny. Účelem rozhovorů se zaměstnanci bylo ověření celkové představy manažerů/vedoucích o pojmu péče o zaměstnance i o tom, jak je v praxi uplatňována.

Série rozhovorů se zaměstnanci se zabývala následujícími otázkami:

- Co pro zaměstnance znamená péče o zaměstnance?

- Jak by podle nich měla vypadat péče o zaměstnance?
- Jak je o ně pečováno?
- Co dělá vedoucí týmu pro to, aby se cítili dobře?
- Co by zaměstnanci potřebovali, aby cítili, že se o ně jejich zaměstnavatel dobře stará?

Pro účely rozhovorů byl sestaven návod, který obsahoval výše uvedené otázky a který byl pomůckou při realizaci všech rozhovorů. „*Rozhovor s návodem dává tazateli možnost, co nejvýhodněji využít čas k interview...Pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti.*“ (Hendl, 2005, s. 174). Návod rozhovoru zobrazuje tabulka č. 4.

V úvodu rozhovoru byly využity demografické a identifikační otázky. Ačkoli Hendl (2005) doporučuje tyto otázky klást nenápadně během rozhovoru nebo až na závěr, protože jsou podle autora pro respondenta nudné a nepříjemné, umístila jsem je hned na začátek rozhovoru. Důvodem bylo to, že jsem respondenty předem neznala a tyto otázky mi pomohly s představením respondentů a zároveň otevřely atmosféru pro rozhovor. Otázky se týkaly věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a počtu let odpracovaných v sociální oblasti, v projektech zabývajících se zabydlováním a u vedoucích pracovníků počtem odpracovaných let na vedoucí pozici. Na závěr rozhovoru jsem pak zařadila tzv. ukončovací otázky (Švaříček, Šed'ová, 2014). Jejich účelem bylo dát prostor respondentům vyjádřit se nejen k tomu, co v rozhovoru zaznělo, ale i k tomu, co řečeno nebylo.

RESPONDENT:	OBLAST:	OTÁZKY
Vedoucí/ manažer	Jak vnímají vedoucí HF týmů pojem péče o zaměstnance?	Co se Vám vybaví, když se řekne péče o zaměstnance?
		Jak by podle Vás měla vypadat ideální péče o tým?
		Jak se pozná tým, o který je dobře pečováno?
		Jak to souvisí s Vaší rolí manažera/ vedoucího?
		Co je podle Vás v péči o tým vůbec nejdůležitější?
	Do jaké míry se jejich představy potkávají s realitou?	<p>Jak konkrétně vypadá péče o zaměstnance u Vás v týmu?</p> <p>V čem se liší od Vašich představ?</p> <p>Co se Vám daří naplňovat?</p> <p>Proč některé věci nelze zrealizovat?</p> <p>Kde jsou ty překážky (organizační, finanční, systémové...)</p>
Člen realizačního týmu	Jak vnímají pojem péče o zaměstnance zaměstnanci HF projektů?	Co se Vám vybaví, když se řekne péče o zaměstnance?
		Jak by podle Vás měla vypadat ideální péče o tým?
		Jak se pozná pečující manažer/ vedoucí?
		Co dělá? Co naopak nedopustí?
		Co je v péči o tým podle Vás vůbec nejdůležitější?
	Jaké míry jsou jejich představy naplněny?	<p>Jak to vypadá u Vás v týmu?</p> <p>Jak je o Vás pečováno?</p> <p>Co byste potřeboval/a k tomu, abyste se cítil/a, že je o Vás dobře pečováno?</p> <p>Co byste dělal/a Vy být na pozici vedoucího/manažera?</p> <p>Kde vidíte prostor mezi ideálem a realitou?</p> <p>Co lze dělat jinak?</p> <p>Proč si myslíte, že Váš manažer/vedoucí některé věci neděla?</p> <p>Kde jsou ty překážky?</p>
Všichni	Doplňující otázky:	Existuje něco, na co jsem se neptala a Vy považujete za důležité to v rámci tématu sdělit?
		Nějakou konkrétní zkušenost?
		Poznatek, který nebyl zmíněn?

Tabulka č. 4 Návod k rozhovoru (vlastní zpracování)

3. Výběr respondentů

V rámci vedení kvalitativního výzkumu do diplomové práce jsem při výběru respondentů postupovala metodou zaměřeného výzkumu (Miovský, 2006), kdy jsem hledala účastníky, kteří mají určitou vlastnost – v případě mého výzkumu – jsou členy, nebo vedou Housing Firstový tým. Jednalo se o vedoucí pracovníky nebo projektové manažery a pracovníky v přímé péči s klienty projektů. Ačkoli v teoretické části DP popisuji Housing Firstové týmy jako multidisciplinární, ve výzkumné části jsem se zaměřila pouze na vedoucí a členy tzv. terénního týmu, tedy sociální pracovníky nebo pracovníky v sociálních službách (a vynechala jsem jiné členy týmu, jako jsou realitní pracovníci, peer pracovníci, údržbáři, účetní aj.) Důvodem této selekce byla skutečnost, že v mnohých projektech v ČR nejsou tyto pozice obsazeny (např. chybí realitní pracovník, protože bytové jednotky pro účely projektu jsou obce) nebo jsou řešeny formou externích úvazků, případně kontraktovány jako jiné služby a netvoří tak jádro týmu.

Budoucí respondenty jsem oslovovala z řad realizátorů operačního programu Zaměstnanost Plus výzvy 108 Podpora programu Housing First (Bydlení především) a realizátory výzvy 007 Podpora sociálního bydlení. Do výzkumu se celkem zapojilo 7 realizátorů – z čehož tři jsou nestátní neziskové organizace a čtyři jsou projekty obcí nebo magistrátů. Celkem jsem uskutečnila rozhovory s 5 vedoucími a 7 pracovníky v přímé péči.

4. Etika výzkumu

Všichni respondenti byli předem obeznámeni s tématem výzkumu, přibližnou dobou jeho trvání a byli ujištěni, že jejich výpovědi budou anonymizovány a využity pouze pro účely výzkumu diplomové práce. Před zahájením rozhovorů jsem se vždy přesvědčila, zda respondent s nahráváním souhlasí a teprve potom jsem začala nahrávat. Respondentům jsem sdělila, že po přepsání rozhovorů budou nahrávky vymazány. V jednom případě respondent s nahráváním nesouhlasil, a tak byl rozhovor přepisován během dotazování, což bylo nepohodlné pro tazatele, ale ochota respondenta odpovídat nebyla ovlivněna. Všechny respondenty jsem se zeptala, zda mohou použít jméno organizace v diplomové práci. Přibližně polovina respondentů

s uvedením jména svého zaměstnavatele souhlasila, u druhé poloviny to představovalo nějaký problém – administrativní, schválení nadřízeného, obavy o ztotožnění jejich projektu s tím, co zaznělo v rozhovoru. Po důkladném uvážení jsem se rozhodla jména zaměstnavatelů respondentů vůbec neuvádět, abych tak dostala slibu anonymity a nikdo si je nemohl ztotožnit s některým z výroků, které jsou v diplomové práci citovány.

5. Pozicionalita a limity výzkumu

Výzkumu jsem zpracovávala samostatně, a tak jsem v něm vykonávala všechny potřebné role – od návrhu, přes realizaci, včetně role tazatele až po analýzu dat a jejich následné zpracování a interpretaci. Témata péče o zaměstnance a Housing First jsou nejen předmětem mého zájmu, ale i pracovní náplně. Ačkoli jsem v době realizace výzkumu v žádném Housing First projektu přímo nepracovala, podílím se na realizaci jiných projektů zaměřených na bydlení a se členy Housing First týmů se pravidelně setkávám v rámci porad. Abych byla co nejvíce nestranná a nezaujatá, provedla jsem pilotní rozhovor v rámci projektu DP s kolegyní, vedoucí Housing Firstového týmu, v organizaci, kde pracuji. Tento rozhovor nebyl zařazen do výzkumného vzorku, neboť po jeho vyhodnocení došlo ještě k úpravě otázek a cíle výzkumu. Zároveň jsem si vědoma limitů výzkumu způsobených nezkušeností tazatele, kdy je možné, že některá důležitá data nebyla v rozhovorech vytěžena, protože jsem se na ně neuměla zeptat. Další limit výzkumu spatřuji v tom, že se mi nepodařilo do výzkumu sehnat respondenta, který by zastával roli „nespokojeného“ zaměstnance nebo vedoucího a mohl tak pojmenovat věci, které z jeho úhlu pohledu nefungují a jsou pro péči důležité.

6. Realizace výzkumu

Rozhovory, se kromě jednoho, uskutečnily online pomocí Google meet. Jeden rozhovor proběhl na živo v kanceláři organizace respondenta. Rozhovory probíhaly od začátku března do konce dubna roku 2023. Průměrná doba trvání rozhovoru byla 25 minut, přičemž nejkratší trval 15 minut a nejdelší přes 60 minut. U nejdelšího

rozhovoru však došlo k časovému zkreslení, neboť rozhovor byl zároveň veden a přepisován, protože zde nebylo umožněno nahrávání. Při všech rozhovorech panovala uvolněná atmosféra a respondenti byli ochotni odpovídat.

7. Respondenti

Profil respondentů z hlediska jejich identifikačních údajů zobrazuje následující tabulka (Tabulka č. 5). Tabulka také uvádí anonymizační kódy respondentů:

Vedoucí pracovníci:						
Kód	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Počet let v sociální oblasti	Počet let v bydlících projektech	Počet let na vedoucí pozici
V1	M	30-50	VŠ	7	2 a čtvrt	2 a čtvrt
V2	Ž	nad 50	SŠ	5	5	5
V3	Ž	do 30	VŠ	7	5	2
V4	Ž	30 -50	VŠ	15	3	3
V5	M	30 -50	VŠ	18	6	6
Pracovníci v přímé péči:						
Kód	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Počet let v sociální oblasti	Počet let v bydlících projektech	
P1	M	30 -50	VŠ	18	6	
P2	Ž	30 -50	ZŠ	17	9	
P3	Ž	30 -50	VŠ	4	4	
P4	M	30 -50	SŠ	1	1	
P5	M	30 -50	VŠ	14	6	
P6	Ž	30 -50	VŠ	11	1	
P7	Ž	30 -50	VŠ	10	3	

Tabulka č. 5 Seznam respondentů (vlastní zpracování)

8. Výsledky otevřeného kódování

Švaříček a Šed'ová (2014) uvádí, že ve výzkumném designu zakotvené teorie dochází k tzv. graduálnímu sběru dat, tedy procesu, kdy jsou data sbírána, kódována a opatřena poznámkovým aparátem a znovu sbírána, dokud se teoreticky nenasytí. Rozhovory probíhaly po dobu dvou měsíců, kdy vždy po zrealizování rozhovoru byl rozhovor přepsán a základně odkódován tzv. otevřeným kódováním. „*Během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly, a také jsou kladeny otázky o jevech údajů reprezentovaných.*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 43) Každý rozhovor byl opatřen poznámkovým aparátem tazatele. Výsledkem otevřeného kódování bylo vytvoření celkem 21 kategorií na základě jednotlivých kódů, přičemž zdrojem kódů byly úryvky rozhovorů (viz obrázek č. 4)

ÚRYVEK TEXTU	KÓD	KATEGORIE
aby toho nebylo víc, než se dá zvládnout, aby se ti lidé nepoložili...dělají mix činností – jsou to sekretářky, terapeuti	PŘETÍŽENONOST PRACOVNÍKŮ	NÁROČNOST PRÁCE

Obrázek č. 4 Ukázka otevřeného kódování (vlastní zpracování)

Některé výroky byly opatřeny více kódy a spadly tak do dvou kategorií současně. Zároveň v popisu jednotlivých kategorií integruji i terénní poznámky, které vznikly během rozhovorů, a dopouštím se prvních interpretací.

Kategorie, které vznikly otevřeným kódováním, jsou tyto:

SVOBODA

Do této kategorie jsem zařadila výroky s kódy, které zmiňovaly autonomii pracovníků, jejich samostatnost, možnost dělat věci podle toho, jak pracovníci chtějí. Jak uvádí respondentka P3: „*No, asi mně třeba i vyhovuje, že mám prostor pro to dělat nějakou práci vlastně svým způsobem a nejsem úplně svázaná.*“ (P3). Respondent P5 uvedl: „*když se do toho moc neplete, dává nám volnou ruku pro*

práci“. Respondent, vedoucí, V1 uvedl, že: „*když jdou do terénu a potřebují udělat nákup, tak mohou, pokud vím, že je o lidi (klienty) dobře pečováno*“. Respondent V5 uvedl: „*aby to bylo děláno volnou rukou, volnou hlavou, snažím se tak přistupovat k těm pracovníkům, aby oni jako měli pocit, že můžou sami něco rozhodnout, sami vymyslet, být kreativní...*“. Zároveň do této kategorie byly zařazeny kódy, které označovaly možnost volby a nedirektivnost vedoucích pracovníků.

BENEFITY A PLATY

Tato kategorie označovala všechny úryvky textu, které zmiňovaly platové ohodnocení a benefity. Původně se jednalo o dvě kategorie, které jsem při opětovném pročítání textu spojila. Platové ohodnocení bylo respondenty vnímáno jako velmi důležité a jako nedostatečné např. respondent V5: „*Samozřejmě dalo by se říct, že třeba možná platové ohodnocení by mohlo být lepší, jo.*“ P5 uvedl: „*Pak samozřejmě obecně sociální práce by měla být lépe placena.*“ Mezi benefity byly zmiňovány např. sick days, stravenky, příspěvek na obutí. Zároveň sem byla zařazena i nemožnost nějakého benefitu dosáhnout např. respondentka V3 uváděla nemožnost dosažení benefitu home office, který byl za covidu běžnou součástí jejich práce: „*Co mě napadá, ale úplně jediná věc, co mě napadá, je, že chceme home office a nechtějí nám ho povolit, protože jsme na magistrátě a prostě na magistrátě to nejde.*“ respondentka V4 uvedla, že by uvítala benefit ve formě psychoterapie pro pracovníky.

SPOLEČNÝ CÍL/POSLÁNÍ

Tuto kategorii naplnily výroky, které reflektovaly společné usilování týmu za cílem, posláním, vizí a smyslem, což jsou slova, která se v rozhovorech objevovala. Respondent P4 uvedl „*bojujeme za změnu.... Pro mě je vlastně strašně důležitý, aby v rámci získávání kompetencí my jsme přeskakovali ty bariéry,*“, vedoucí V2, uvedla, že je pro ně důležitý: „*pocit dobře odvedené práce*“

VZTAHY V TÝMU

Vztahy v týmu byly zmiňovány ve všech rozhovorech a ve všech rozhovorech a všichni respondenti je vnímali jako velmi důležité a pozitivní. Respondentka V2 komentovala situaci u nich v týmu „*lidé se cítí dobře a nebojí se věci si vyříkat*“. Vedoucí V5 ke vztahům uvedl: „*ty lidi choděj do práce rádi, nemaj tendenci při každý*

příležitosti zdrhnout.“ Respondentka P7 definuje důležitost vztahů v týmu jako *„pocit, že v tom člověk není sám“*. Respondentka P3 uvedla: *„jsme schopni se na všem domluvit, jsme vůči sobě vlastně tolerantní. Pomáháme si, vykryjeme se, v případě nějakých nemocí a podobně.“* Další výroky, které byly do této kategorie zařazeny, byly: dobří lidé, kamarádství, vyjádření, že se jedná o ideální tým, pomoc, soudržnost, otevřenost, přístup vedoucího k týmu, absence strachu, absence konfliktů, důvěra.

KULTURA

Některé výroky bylo obtížné zařadit pouze do jedné kategorie, a tak jsou obsaženy jak v kategorii kultura, tak v kategorii vztahy v týmu. Největší rozdíl spatřuji v tom, že kategorie vztahy v týmu je více tvořena explicitním zhodnocením nebo výroky vztahujícími se k nějaké činnosti (pomáháme si, vyřikáme si, nehádáme se). Kategorie kultura spíše popisuje atmosféru, jak uvádí respondentka V4: *„Nevím, jak bych to popsala, je to spíš jako pocitově pro mě, že někdy přijdu do služby a vím, že je to tam špatně a někdy přijdu někde a cítím se tam jako v pokojíčku, doma mám prostě takový to, jako, že všeobjímající, krásný a tam vím, že to prostě funguje, byť to nemusí být jako na sto procent a prostě je to tak.“* Respondentka P3 uvedla: *„jako my jsme tady taková rodina vlastně, což je skvělý, tohle mě tady v těch chvílích, kdy mám chuť se na to vykašlat, tak tohle mě tady drží. Protože si uvědomuju, že tohle vlastně jen tak někde nenajdu“*. Další výroky, které byly do této kategorie zařazeny, se vztahují ke slovům: dobrá nálada, pohoda na pracovišti, duch služby, ale i kultura a vztahy. Zařadila jsem zde i výroky popisující dynamiku pracoviště. Respondent P4 ji charakterizuje takto: *„A je to hodně punkový, to mě na tom baví.“* a respondentka P3: *„My tady máme hroznej chaos, ale nějak v tom chaosu žijeme a nějaký určitý řád, v něm vlastně funguje.“*

NEGATIVNÍ VZTAHY S OKOLÍM

Negativní vztahy s okolím byly popisovány převážně pracovníky projektů obcí nebo magistrátů (pouze v jednom případě pracovníkem nestátní neziskové organizace), a to ve vztahu k jejich vyššímu vedení. Nejčastěji byl vztah popisován jako činění obstrukcí nebo nepochopení smyslu projektu. Pracovnice P3 uvedla: *„A zároveň tam cejtím, že nám asi úplně nerozuměj a strkají nás do takový role, do který my jako nechceme. Ted' mluvím vlastně o oddělení podpory a kontroly a strkají nás*

vlastně do té role těch kontrolorů. Ale to my nechceme.“ Vedoucí V1 uvedl, že vedení jim neumožňuje vybírat si některé typy vzdělávání. Vedoucí V3 uvedla potíže s možností čerpat benefit ve formě home officu. Vedoucí V2 uvedla, že byrokratické obstrukce znemožňují rozšíření projektu. Respondent P4 zmiňuje zastaralé vnímání pojmu sociální práce vrcholovým vedením, které neumožňuje další rozvoj a zároveň kritizoval praxi úřadů při výkonu své práce s klienty.

POZITIVNÍ VZTAHY S OKOLÍM

Pozitivní vztahy s okolím byly naopak zmiňovány zaměstnanci nestátních neziskových organizací ve vztahu k vrcholovému vedení organizací. Respondentka V4 uvedla: *„já v organizaci mám velkou podporu, říkám ve chvíli, kdy si něco vymyslím, tak byť to ne vždycky je jako přijato.”* Dále byly zmiňovány pozitivní vztahy s okolními poskytovateli sociálních služeb a úřadů: *„...čili každá vedoucí bytáku a každá vedoucí sociální pracovnice ví, kde se podávají ty žádosti, ví, kdo je osoba, u které se podávají žádosti, ví, kdo jsem já, ví, kam se mají obracet. A máme to takové, bych řekla, dobře nastavené.”* uvedla respondentka V4.

HISTORIE PROJEKTU

Tato kategorie nebyla zmiňována ve všech rozhovorech, ale tam kde ano, byla hodnocena ve smyslu pozitivního kvalitativního posunu vpřed v čase. Pracovník P1 uvedl: *„jako za těch pět roků nebo šest roků, co děláme projekty v sociálním bydlení, tak máme tak nějak, jako jsme sehraní, každý máme nějaký svůj prostor a důvěřujeme si navzájem a myslím si, že to je jako to, co nám umožňuje, abychom se vlastně domlouvali, když je nějaká obtížnější situace, jo, tak z toho prostě vždycky najdeme cestu ven”*. Obdobně hodnotila delší působení v projektu i respondentka P2, která se dříve bála řešit věci s kolegy a nyní vše řeší na rovinu. Historie projektu byla hodnocena i ve smyslu vztahů s okolím, kde byla uváděná korelace s délkou projektu a jeho vnímání a spolupráce s okolními subjekty.

VÝVOJ DO BUDOUCNA

Tato kategorie zachycuje zejména plánování budoucích projektů, inovace v projektech a nové přístupy. V některých rozhovorech se vyskytla i touha po tom pomoci více lidem. Tato kategorie nebyla obsažena ve všech rozhovorech.

NÁSTROJE PODPORY

Kategorie se vyskytla u všech respondentů, protože odpovědi, které obsahuje, jsou jedním z klíčových témat výzkumu. Supervize byla zmiňována většinou pracovníků i vedoucích. Respondentka V4 uvádí: „*si myslím, že je důležitý jako vnímat to, že to je součástí práce, je to důležitá, součástí práce a nebrat to jenom jako nutný zlo.*” Intervize je popisována jako sdílení klientských případů a postupů s vedoucím. V 5 ji definuje následovně: „*tak se setkáváme a řešíme spolu jakoby konkrétně ty klienty, jejich postupy ve vztahu k těm klientům, jejich jako, řekněme, pocity z toho a nějaké nastavení té práce, přičemž se jim snažím jakoby dát nějakou zpětnou vazbu, jak to vnímám*”. Dále byly jako nástroje podpory uváděny: koučování, kazuistické semináře, vzdělávání, porady, externisté – metodik, evaluátor. Dalším zmiňovaným nástrojem byla existence postupů nebo metodik. Vedoucí V3 zmiňuje důležitost metodik: „*co se týče nějakých procesů třeba, kterých, že ví, že ti pracovníci mají nějaké papíry, kterých se můžou držet a v případě, že přijde nějaká situace, o které neví, jak mají řešit, tak mají nějaký metodický návod, například čeho se mají držet a jak se má postupovat v této situaci.*” Obdobnou praxi popisovala i P7, která zmiňovala sdílený dokument, který slouží k zaznamenávání postupů při běžných i neběžných situacích a může sloužit jako návod pro pracovníky.

MATERIÁLNĚ TECHNICKÉ ZÁZEMÍ A FINANCE PROJEKTU

Jedná se o původně dvě kategorie, které spolu ale úzce souvisí. Finance projektu byly vyzdvihovány oproti režimu sociální služby, protože jak uvádí V1: „*můžeme si věci z projektu zaplatit*“. Jako materiálně technické zázemí bylo uváděno vybavení technikou: mobilní telefony, počítače v jednom případě i automobil, dále pak reakce na aktuální situace, dva respondenti (každý z jiné organizace) uvedli důležitost toho, že si v zimě mohli pořídit přímotopy. Zároveň zde ale byly zmiňovány i potíže s tím, když něco nefunguje, např. respondent V1 uvedl: „*kolegyně nemá dva měsíce emailovou adresu*“.

CO DĚLÁ VEDOUcí

I tato kategorie byla obsažena ve všech rozhovorech, neboť je součástí hned několika otázek. Byly sem zde zahrnuty jak role, tak činnosti vedoucího. Jeho vlastnostem se pak věnuje samostatná kategorie, ačkoli bylo někdy složité přesně tyto dvě kategorie rozdělit. Hlavní rolí vedoucího je zařídit funkčnost týmu a projektu.

Respondentka P3 uvádí: „nějak to ukočírovat, teda zvládnout vlastně všechny ty činnosti, aby fungovaly a aby ty lidi fungovali, aby ty lidi se z toho tady nehroutili“. Vedoucí je respondenty, jak ze skupiny vedoucích, tak ze skupiny pracovníků, vnímán jako mezičlánek, jako někdo, kdo, kdo působí jako oboustranný nárazník. Respondentka V3 o své roli hovoří takto: „to je moje role, aby jsem vzájemně komunikovala, věděla jsem, co mám, jak bych se řekla, kdy mám držet pusy, kdy to jako není vhodné to komunikovat a sdělovat a kdy je to vhodné a je to žádoucí to komunikovat mezi třeba vedením a těma pracovnícema a hlavně být tu vždy pro ty pracovníce, to znamená, že když mají jakýkoliv problém.“ To, aby byl vedoucí vždy k dispozici, bylo důležité pro všechny pracovníky a vědoma si toho byla většina vedoucích. Další výroky, které byly zařazeny do této kategorie, zahrnovaly: motivaci, podporu, všímavost vůči pracovníkům, schopnost řešit problémy a situace. Pracovnice P7 uvedla: „V případě nějakého vyskytnutí se problému by neměl dělat, ten problém není nebo neexistuje a měl by ho nějakým způsobem na něho reagovat.“ Dále respondenti zmiňovali schopnost dotahovat věci a neodkládat je.

VLASTNOSTI VEDOUcíHO

Většina respondentů pracovníků popisovala spokojenost s tím, jakého mají vedoucího, např. respondent P4 uvedl: „máme obrovský štěstí, že vedoucím je tak supr člověk“. Mezi jeho vlastnosti dle respondentů patří nestrannost, pracovnice P2 uvedla: „když je nějaký konflikt mezi klientem nebo kolegou nebo takhle, jo, tak nebyť úplně na té jedné straně, ale prostě poslechnout přístup všech.“ Dle respondenta V1 musí být vedoucí prozřetelný: „mám vidět za roh, musím vědět více“. To potvrdil i pracovník P4, který o své vedoucí uvedl: „Je hodně rychlá a na všechno reaguje, řekl bych až s předstihem,“ Dále do této kategorie spadá: odolnost vůči stresu, odbornost, schopnost postavit se za pracovníky a umět se jich zastat, měl by být naslouchající, nehodnotící, nesoudící. Pracovnice P7 uvedla: „vždycky prostě, i když prostě neví, co má poradit, tak aspoň, že si vyslechne toho člověka, to není vždycky o nějakých těch radách, ale minimálně prostě nějaká zpětná vazba by tam měla proběhnout“. Měl by být zodpovědný, jak uvádí P3: „protože on cítí, tu zodpovědnost cítíme všichni, ale on asi víc.“

CO CHTĚJÍ ZAMĚSTNANCI

Tato kategorie se snaží postihnout potřeby zaměstnanců vůči vedoucím týmů. Dle výpovědí respondentů chtějí pracovníci: zpětnou vazbu, vlídné slovo, poděkování, pochvalu, prémie, gesta (jedna respondentka uvedla, že od vedení organizace dostaly všechny ženy v týmu k MDŽ růži, což ji potěšilo), rozdělení kompetencí a vydefinování rolí, podporu, sejmutí talku a odpovědnosti a zájem od zaměstnavatele/vedoucího. P3 uvedla: „*a teď je jako třeba důležitý pro mě, když on vlastně řekne, ano, děláš to dobře, tímhle se prostě nezabývej, tohle je v pořádku...*“. P2 uvedla, že potřebuje: „*dostatek času na klientské porady*“, tedy intervize.

NÁROČNOST PRÁCE

Tuto kategorii by bylo možné uvést výrokem pracovníka P1: „*vždycky ta největší zátěž je na sociálních pracovnících, ti to hlavně musí zvládat*“. Respondenti uváděli, že práce v projektech Housing First je psychicky náročná, je jí hodně: „*Někdy máme pocit, že se nezastavíme. Pak vám třeba volnější den. A já pořád mám samozřejmě spoustu restů a co dodělat...*“ uvedla respondentka P3. V souvislosti s náročností práce byl zmiňován caseload – tedy počet klientů na pracovníka. Dále dynamičnost práce i to, že pracovníci dělají chyby, protože je to nevyhnutelné.

KVALITA PRÁCE

Kvalita poskytované péče byla zmiňována ve vztahu pracovníků ke klientům a jejich práci celkově. Vedoucí V5 uvedl, že pracovníci, kteří mají s klienty vztah: „*dělají věci navíc, které nemusí, ale dělají je, protože chtějí a ví, že jsou správné v tu chvíli, i když třeba jsou mimo jejich běžnou pracovní dobu nebo jsou nad rámec.*“ Pracovnice P3 uvedla že, „*když člověk není spokojený a vlastně ještě má pracovat s klientama, tak se to na tom odráží určitě a ve výsledku to špatně působí jak na pracovníka, tak i na klienta*“. Kvalita práce byla zmíněna ve většině rozhovorů.

CO POMÁHÁ

Do této kategorie jsem se snažila zařadit všechny kódy a texty, které obsahovaly sdělení informací o tom, co pracovníkům i vedoucím pomáhá při výkonu náročné práce, včetně sdílení dobré praxe, která se jim v týmech osvědčila. V této kategorii se tedy vyskytly pojmy: odpočinek, psychohygiena, upustit páru, nadhled, zastavit se. Dále zde byla zmíněna role někoho dalšího – supervizora, metodika,

evaluátora. Realizátorům pomáhá sdílet zkušenosti. V jednom týmu se osvědčily zahraniční stáže, aby pracovníci viděli, jak se věci dělají jinde. Zmiňováno bylo propojení volného a pracovního času, kterému je věnována celá samostatná kategorie. V jednom týmu se osvědčila tzv. sklenice vděčnosti: „*píšeme si na papírky, za co jsme vděční a pak to čteme, když jsme v krizi*“. V jiném týmu zahajují porady tak, „*že si říkáme hezký věci, co se nám staly za ten týden, ať z pracovního prostředí, nebo té naší každodenní práce, ale může to být absolutně cokoliv, tam ten limit nějakým způsobem není a pokud člověk chce sdílet něco jiného, co se ten týden stalo, tak může.*“ Dále byl zmíněn černý humor a alkohol.

PODMÍNKY PRO PÉČI

Byly zmíněny některými vedoucími a šlo o: finance, čas a prostor pro to, aby mohli o pracovníky pečovat.

PROPOJENÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA

Bylo zmíněno většinou pracovníků i vedoucích. V některých rozhovorech se objevil postesek nad tím, že tyto zavedené aktivity byly poznamenány érou kovidu a nyní je složité se k nim vrátit. Jedná se jak o vícedenní aktivity typu: teambuildingu, evaluačního výjezdu; tak trávení času po pracovní době: hospoda, lasergame, letní grilovačka, vánoční večírek; ale i společných aktivit v rámci pracovní doby: oslava narozenin, společný oběd.

KOMUNIKACE

Důležitost komunikace byla zdůrazněna ve všech zrealizovaných rozhovorech. Např. respondentka V2 spatřuje v komunikaci základ péče o zaměstnance: „*jde o předávání informací...lidé nemají problém se domluvit a nebojí se mezi sebou si ty věci vyříkat*“. Stejně tak respondent P2 na otázku, co je nejdůležitější v péči o tým odpověděl: „*Bavit se*“. Respondentka V3 uvádí: „*hlavně komunikace, komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem, to znamená, aby ten vedoucí byl tak vstřícný, že se ten zaměstnanec nebude za ním bát kdykoliv přijít nebo kdykoliv a v čemkoliv se na něj, na něho obrátit.*“ Pracovnice P7 uvedla: „*třeba po náročnější schůzce, to mi přijde fajn, když člověk může zavolat a jenom prostě říct*“ Vedoucí V1 uvedl, že při řízení týmu využívá komunikaci pro „*kolektivní rozhodování na základě konsensu.*“ Komunikace byla kódována i jako potřeba

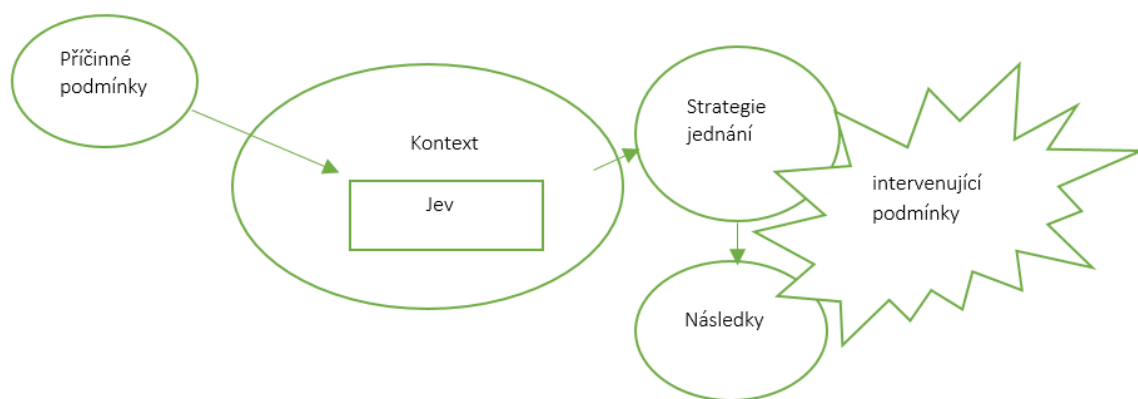
sdílení, zpětné vazby, debriefingů, intervizí atd. Zároveň byla komunikace zmiňována pro vztahy s okolím, ať již uvnitř organizací nebo mimo ně. V neposlední řadě byla zmíněna i ve vztahu ke klientům.

RIZIKA

Do kategorie rizika byly zařazeny následující kódy: individuální – „*jeden člověk dokáže otrávit náladu všem*“ (V4); osobní problémy; demotivace – „*když není podpora*“ (P3); syndrom vyhoření; stres, platové podmínky a vnější faktory (např. covid).

9. Výsledky axiálního kódování

Po dokončení otevřeného kódování jsem se pokusila mezi jednotlivými kategoriemi nalézt a vydefinovat vztahy v duchu paradigmatického modelu, viz obrázek č. 5. Straus a Corbinová definují proces axiálního kódování jako: „*soubor postupů, pomocí nichž jsou údaje po otevřeném kódování znovu uspořádány novým způsobem, prostřednictvím vytváření spojení mezi kategoriemi. To se činí v duchu kódovacího paradigmatu, které zahrnuje podmiňující vlivy, kontext, strategie jednání a interakce a následky.*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70).



Obrázek č. 5 Paradigmatický model (vlastní zpracování)

Práce během axiálního kódování vypadala tak, že jsem vzala kategorie vzniklé procesem otevřeného kódování a pokusila je zasadit do jednotlivých částí paradigmatického modelu, tedy: příčinných podmínek, kontextu, jevu, strategií jednání, následkům a intervenujících podmínek. Opětovným pročitáním textů

(přepisů rozhovorů s respondenty) jsem ověřovala nebo vyvracela vztahy mezi kategoriemi a podle toho je přesouvala po paradigmatickém modelu tak dlouho, dokud jsem nenabyla pocitu, že všechny kategorie, definované v otevřeném kódování, jsou ukotveny na svém místě. „*Objevování a specifikace rozdílů mezi kategoriemi a uvnitř kategorií je pro zakotvenou teorii kriticky důležité, stejně jako objevování a specifikace podobností.*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 81).

Příčinné podmínky jsou definována jako: „*události, případy, dění, které vede k výskytu nebo vzniku nějakého jevu*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70), autoři uvádí, že jsou uvozeny slovy: když, zatímco, od té doby, protože, kvůli aj. Do příčinných podmínek jsem zařadila kategorie SPOLEČNÝ CÍL/POSLÁNÍ, VLASTNOSTI VEDOUCÍHO a HISTORIE PROJEKTU.

Jev je: „*ústřední myšlenka, událost, dění případ, na který se zaměřuje soubor zvládajících nebo ovládajících jednání nebo interakcí nebo k němuž má tento soubor nějaký vztah.*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70) Jako jev byla identifikována kategorie KOMUNIKACE. Autoři uvádí, že otázka ke zjištění jevu by se měla tázat na to, čeho se údaje výzkumu vůbec týkají.

Kontext definují autoři jako: „*konkrétní soubor vlastností, které jevu náleží, tj. umístění událostí nebo případů tohoto jevu na dimenzionálních škálách. Kontext představuje konkrétní soubor podmínek, za nichž jsou uplatňovány strategie jednání nebo interakce*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70) Byly sem zařazeny kategorie: KULTURA, SVOBODA, VZTAHY V TÝMU, NÁSTROJE PODPORY. Zároveň jsem se snažila u kategorií, u kterých to bylo možné, postihnout jejich dimenzi. Např. u kategorie VZTAHY V TÝMU byla dimenze vyjádřena škálou špatné – dobré.

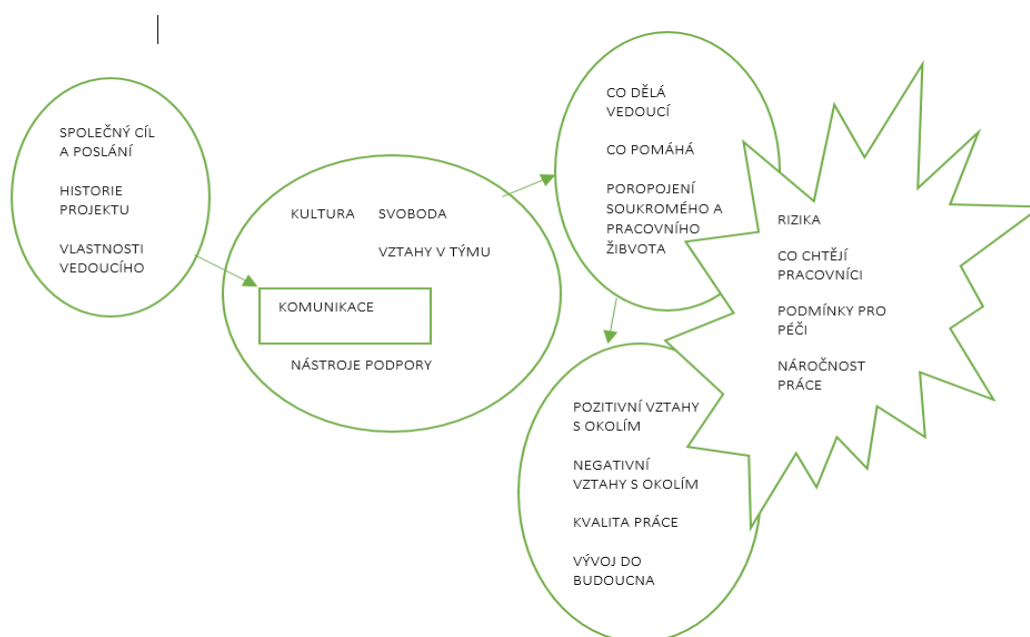
Intervenujícími podmínkami jsou rozuměny: „*Strukturní podmínky související se strategiemi jednání nebo interakce, které jevu náleží. Usnadňují nebo naopak znesnadňují strategie použité v určitém kontextu.*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70) V tomto výzkumu sem patří: BENEFITY + PLATY, MATERIÁLNĚ TECHNICKÉ ZÁZEMÍ + FINANCE, RIZIKA, CO CHTĚJÍ ZAMĚŠTNANCI, NÁROČNOST PRÁCE, PODMÍNKY PRO PÉČI.

Jednání a interakce představují: „*Strategie vyvinuté ke zvládnání, ovládnání, vykonání nebo reagování na jev za určitého souboru percipovaných podmínek.*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70). Byly sem zahrnuty kategorie: CO DĚLÁ

VEDOUČÍ, CO POMÁHÁ, PROPOJENÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ČASU

Následky jsou: „*následky nebo výsledky interakce.*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70). Patří sem: POZITIVNÍ VZTAHY S OKOLÍM, NEGATIVNÍ VZTAHY S OKOLÍM, KVALITA PRÁCE, VÝVOJ DO BUDOUCNA.

Výsledkem axiálního kódování je diagram zachycující jednotlivé kategorie v paradigmatickém modelu – viz obrázek č. 6.



Obrázek č. 6 Paradigmatický model jako výsledek axiálního kódování (vlastní zpracování)

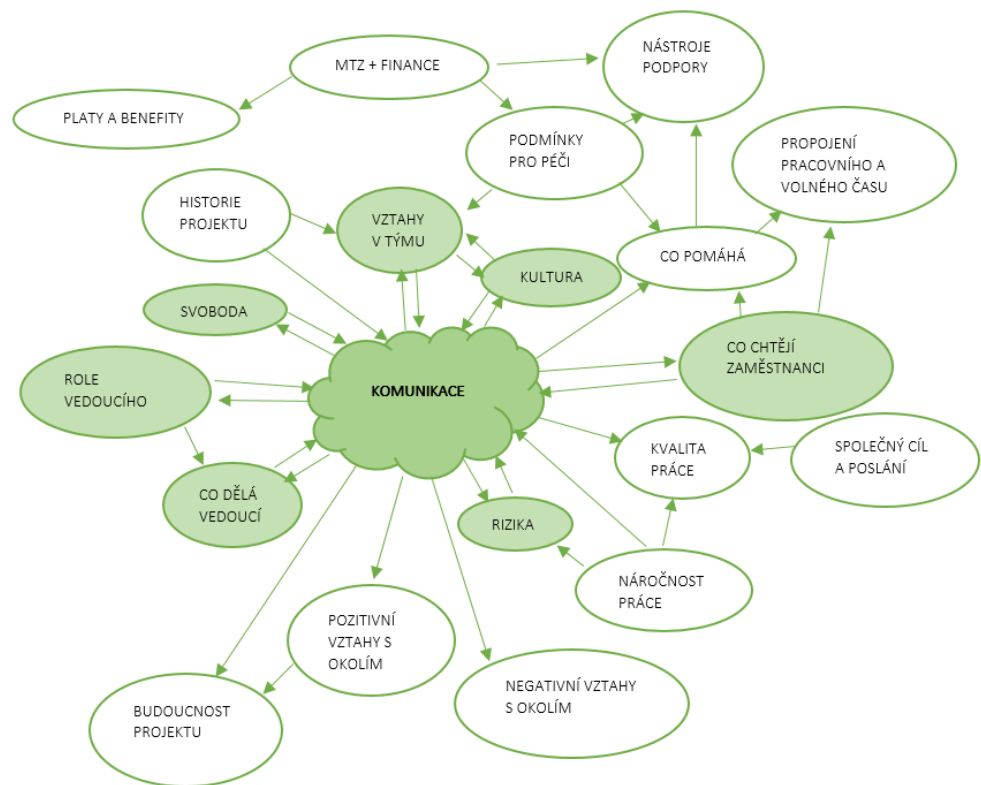
10. Výsledky selektivního kódování

Selektivní kódování označuje: „*Proces, kdy se vybere jedna centrální kategorie, která je pak systematicky uváděna do vztahu k ostatním kategoriím. Tyto vztahy se dále ověřují a kategorie, u nichž je třeba, se dále zdokonalují a rozvíjejí.*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 86) Autoři dále uvádí, že základem selektivního kódování je vyložení tzv. kostry příběhu.

Centrální kategorií tohoto výzkumu je kategorie KOMUNIKACE. Jde o kategorii, která se objevuje ve všech zrealizovaných rozhovorech a která je ve vztahu

s většinou ostatních kategorií, vychází z nich, nebo je přímo utváří, odehrává se v jejich kontextu nebo jejich kontext formuje.

Následující diagram (obrázek č. 7) se pokouší postihnout vazby a vztahy mezi jednotlivými kategoriemi v rámci selektivního kódování. Kategorie, které jsou oboustranně nejvýznamněji spjaty s komunikací, jsou zvýrazněny zelenou barvou, jedná se o KULTURU, VZTAHY V TÝMU, ROLI VEDOUCÍHO a CO DĚLÁ VEDOUCÍ, RIZIKA, SVOBODU a kategorii CO CHTĚJÍ ZAMĚŠTNANCI.



Obrázek č. 7 Komunikace jako výsledek selektivního kódování (vlastní zpracování)

Komunikace se dle výpovědí respondentů odehrává ve dvou základních směrech, horizontálním – tedy mezi členy týmu, případně mezi jinými službami a institucemi, a vertikálním – od vedoucího k členům týmu a obráceně a pak také od členů týmu (včetně vedoucího) k vyššímu vedení organizace a obráceně. Pro účely výzkumu je relevantní zejména komunikace uvnitř týmu, jak mezi členy navzájem, tak komunikace s vedoucím projektu. Ke komunikaci vně projektu lze říci, že utváří pozitivní nebo negativní vztahy s okolím (včetně vrcholového vedení organizací) projektu. Tam kde v komunikaci chybělo porozumění, respekt a byla

přítomna nenaplněná očekávání z jedné nebo druhé strany, byly výsledné vztahy popisovány jako negativní. Naopak pozitivní vztahy byly výsledkem komunikace, která fungovala v kontextu historie projektu a tam, kde byl projekt podporován shora.

Horizontální komunikace se odehrává v kontextu vztahů v týmu, které se vyvíjejí v čase. Někteří respondenti uváděli, že dříve tak dobré vztahy a otevřenou komunikaci v týmu neměli a že se museli naučit si věci vyříkat nebo se s některými kolegy rozloučit, aby dosáhli současného stavu, ve kterém jsou spokojeni. K dobré komunikaci v týmu napomáhá supervize, která je vnímána jako bezpečný prostor, kde se mohou věci říkat, role a vlastnosti vedoucího a kultura projektu, která je popisována jako otevřená, kamarádská, s absencí strachu.

Vertikální komunikace probíhá mezi vedoucím a členy týmu. Pro všechny respondenty, jak ze skupiny vedoucích, tak ze skupiny pracovníků bylo esenciální, aby s nimi vedoucí komunikoval a byl pro ně dostupný. Komunikace vychází z potřeb zaměstnanců, z toho, co chtějí. Vedoucí by podle respondentů měl být k dispozici, ať již fyzicky, tak na telefonu. Komunikace utváří náplň jeho role a akcí, činností, které dělá. Pracovníci jej potřebují k tomu, aby jim poradil, aby s ním mohli sdílet, aby mohli dostat zpětnou vazbu, aby se jich zastal a aby je podpořil, případně pochválil. Zajímavým protipólem potřeby komunikace s vedoucím byla i potřeba nekomunikace s vedoucím, a to ve smyslu svobody pracovních postupů a autonomie při výkonu práce. Potřeba autonomie je pro pracovníky stejně důležitá jako potřeba podpory. Sami vedoucí vnímali jako jednu ze svých hlavních rolí komunikaci s týmem, a to ve smyslu předávání informací, jejich zpracování a selekce.

To, co podporuje komunikaci v týmech a vzájemné vztahy v týmech je propojení pracovního a soukromého času. Jako ideální forma byly uváděny výjezdy, kde je možné propojit např. práci na metodikách, evaluacích a zároveň trávit čas společně neformálně. Pokud není možný takový výjezd, uváděli respondenti jiné příležitosti, kde dochází k propojení pracovního a soukromého života, jako jsou: společné hospody, oslavy, obědy nebo porady na netradičních místech (někde venku).

11. Výsledná teorie a zhodnocení cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, jaké jsou představy Housing Firstových týmů o péči o zaměstnance a jak tyto představy naplňují a realizují v praxi. Pro realizaci výzkumu byl zvolen výzkumný design zakotvené teorie, která umožňuje postupné vynořování hlavního a ústředního jevu.

Po zpracování rozhovorů pomocí jednotlivých typů kódování (otevřeného, axiálního a selektivního) a po saturaci vzorku, bylo možné ze získaných a vytěžených dat formulovat teorii, jež zní: **„vedoucí i pracovníci v Housing Firstových projektech vnímají v péči o zaměstnance jako nejdůležitější komunikaci, která se odehrává v kontextu vztahů a kultury týmu“**. Témata komunikace, vztahů a kultury se objevily ve všech zrealizovaných rozhovorech a pro respondenty představovaly důležitou hodnotu, která byla v souvislosti s péčí o zaměstnance vyzdvihována. Zatímco vztahy a kultura utvářejí kontext, komunikace je aktivním činitelem – jevem těchto kontextů, na kterém se podílí jak pracovníci, tak vedoucí. Pracovníci potřebují bezpečné prostředí (kultura), kde mohou sdílet (komunikace) s ostatními (vztahy). Komunikaci v týmu lze rozčlenit na vertikální a horizontální. Horizontální komunikace probíhá mezi členy týmu navzájem a horizontální mezi členy týmu a vedoucím. S vertikální komunikací pak souvisí role a činnosti vedoucího. Nejdůležitější je, aby byl pro pracovníky dostupný, aby jim byl k dispozici kdykoli potřebují. Stejně tak důležitá je i jeho schopnost nekomunikovat – čili ponechat pracovníkům autonomii a svobodu. Jako vhodný nástroj pro posílení komunikace v týmu se jeví propojení pracovního a soukromého života jednotlivých členů týmu. Vzniklou teorii je možné zakotvit v datech, která jsou platná pro Housing Firstové týmy v rámci zkoumaného vzorku a možná i šířeji.

Výzkumné otázky se zaměřovaly na zjištění rozdílu mezi představami a realizovanou praxí, ale z výzkumu vyplynulo, že takový rozdíl neexistuje. V zásadě lze říci, že to, jak probíhá v jednotlivých týmech péče o zaměstnance, se shoduje s ideální představou vedoucích i pracovníků. Rozdíly mezi ideálem a praxí byly zaznamenány pouze v platovém ohodnocení (které by mohlo být vyšší) a v některých benefitech (home office, příspěvek na obuv, možnost psychoterapie).

Zároveň bylo zjištěno, že dochází ke shodě vedoucích pracovníků a pracovníků týmů v tom, jak by o zaměstnance mělo být pečováno. Protože v daných rozhovorech nebylo možné nalézt žádná místa, kde by docházelo k významně jiným představám, nebyly rozhovory rozděleny do dvou linií – na výpovědi vedoucích a na výpovědi pracovníků, ale byly kódovány souběžně všemi stupni kódování. Dokonce i na otázku, která byla přítomna pouze v návodu rozhovoru u pracovníků projektu: jak by o tým pečovali pracovníci, pokud by byli v roli vedoucího; odpovídali respondenti, že by nic neměnili, nebo že by pečovali hůře, protože se domnívají, že nemají takové schopnosti a dovednosti, jako jejich vedoucí. Pouze v jednom případě respondentka uvedla, že by lépe vydefinovala odpovědnosti a role v týmu.

Z výzkumu vyplynulo, že představy a žitá praxe Housing Firstových týmů se významně neliší. Neliší se ani názory v pojetí pracovníků a vedoucích. Nejdůležitějším aspektem pro všechny je komunikace, odehrávající se v kontextu dobrých mezilidských vztahů a týmové kultury, která je bezpečná a kde se cítí dobře. Tyto podmínky pak pomáhají překonávat i rizika a náročnost práce a vedou k výkonu kvalitní práce – tedy péče o klienty.

12. Diskuze

Péče o tým v projektech Housing First v České republice stále ještě nedostatečně popsaným tématem. Věnují se mu např. Adam Fialík a Alena Augustová ve webináři (YouTube video, 2020) nebo Příručka pro pracovníky podpory bydlení (2018). Výzkum zrealizovaný v rámci této diplomové práce měl za cíl pomoci objasnit, jak pojem péče o tým vnímají vedoucí i realizátoři programů Housing First a jak se jejich představy liší od praxe.

Pro realizaci výzkumu byl využit kvalitativní formát, konkrétně polostrukturované rozhovory s 5 vedoucími týmů Housing First a 7 realizátory, které se odehrály na přelomu zimy a jara 2023. Pro interpretaci dat byly využity tři druhy kódování dle metody zakotvené teorie (Strauss, Corbinová, 1999) a následně formulována teorie, kterou lze zakotvit ve výtěžených datech.

Hlavním zjištěním výzkumu byla formulovaná teorie, která říká že: **vedoucí i pracovníci v Housing Firstových projektech vnímají v péči o zaměstnance jako nejdůležitější komunikaci, která se odehrává v kontextu vztahů a kultury týmu.** Komunikace byla předmětem všech rozhovorů a respondenti jí přikládali velký význam. V rozhovorech jak s vedoucími, tak se členy týmů se objevovaly výroky o tom, že dobrá komunikace je nezbytná pro fungování týmu, což koresponduje s poznatkem např. Bělohávkou (2012) nebo Tsemberise (2020). Vedoucí vypovídaly, že v rámci komunikace se snaží se členy týmů nalézt řešení pro různé situace a že musí umět dobře selektovat informace, které k týmu pouštějí, aby je zbytečně nezahlcovali informacemi, které pro ně nejsou účelné.

Významné jsou pro vedoucí a členy Housing Firstových týmů vztahy s kolegy a celková kultura, kterou tým vytváří. Kultura týmu se ne vždy slučovala s kulturou celé organizace, což bylo patrné v rozhovorech zejména s pracovníky některých obcí/měst. Protože zatímco kultura týmu byla popisována spíše jako kultura úkolu (viz. Handy v Armstrong, 2015), tak kultura města/obce byla popisována spíše jako kultura moci (tamtéž). Vztahy s kolegy jsou pak vnímány jako velký zdroj podpory a sounáležitosti, což opět koresponduje s doporučeními Tsemberise (2020).

Kromě formulace hlavní teorie bylo zjištěno několik dalších poznatků. Pracovníci, i vedoucí Housing First týmů jsou si vědomi náročnosti své role a profese.

Toto zjištění je o to relevantnější, že nebylo předmětem výzkumu jako takového a z rozhovorů se vynořilo samovolně, aniž by se na náročnost profese výzkumnice přímo ptala. O náročnosti profese pracovníků v housing First pojednává např. Tsemberis (2020) nebo manuál Housing First England (2018).

Kvalita odvedené práce a touha pomoci klientům byla další témata, která se v rozhovorech objevovala spontánně, aniž by byla výzkumníci dotazována. Pro respondenty tak představovala důležitou hodnotu v jejich pracovním životě, což odpovídá výzkumu Suchance a Ďáska (2019).

Dalším zjištěním byla důležitost tzv. manažerské podpory, nebo-li role vedoucího týmu. Respondenti z řad pracovníků uváděli, že je pro ně vedoucí důležitou osobou v týmu, potřebují ho, aby s ním mohli diskutovat postupy, aby řešil věci, na které oni nedosáhnou, aby se jich zastal, aby je podpořil a aby jim byl k dispozici, když to potřebují. Zároveň od něj ale očekávají, že jim ponechá autonomii v řešení klientských případů a organizaci práce. Významnost manažerské podpory byla potvrzena i ve výzkumu Ravailera a kol. (2021).

Dalšími nástroji podpory, které byly jak pracovníky, tak vedoucími Housing Firstových týmů zmiňovány byly: supervize, intervize, vzdělávání, společné trávení času s kolegy (ať již pracovní nebo soukromě), metodiky a postupy, externisté, kteří mohou pomoci s reflexí a evaluací práce, materiálně technické zázemí, finance a benefity.

Všichni respondenti, kteří se výzkumu zúčastnili, hodnotili svůj vztah ke své práci pozitivně, a to i přes drobnou kritiku některých věcí, se kterými spokojeni nejsou (finance, vztahy s vrcholovým vedením organizace, stres, příliš mnoho práce, nemožnost pomoci více klientům aj.). Z výpovědí respondentů by se tak mohlo zdát, že práce v projektech Housing First je velmi naplňující a podmínky, jaké tvoří vedoucí týmů/ zaměstnavatelé téměř idylické. Právě zde však vidím limitaci zrealizovaného výzkumu, která tkví v tom, že se do výzkumu nepodařilo zahrnout bývalé členy týmů, kteří již na projektech nepracují, nebo ty, kteří jsou nespokojení. Otázkou a možností pro další bádání tak zůstává, zda Housig Firstové projekty v České republice opravdu samy o sobě vytvářejí tak dobré podmínky pro své zaměstnance nebo zda přitahují lidi s určitými motivacemi a hodnotami, kteří tak dokážou vytvořit spokojené týmy angažovaných pracovníků.

IV. Závěr

Tématem této diplomové práce byla péče o tým v projektech Housing First v České republice. Přičemž hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, jaké jsou představy Housing Firstových týmů o péči o zaměstnance, a jak se tyto představy naplňují a realizují v praxi. Téma diplomové práce bylo vybráno nejen kvůli profesnímu zájmu autorky, ale také s ohledem na to, že tématu se doposud nevěnovala dostatečná pozornost.

V první části se diplomová práce věnuje konceptu Housing First, kde předkládá jeho historický vývoj, základní principy a věnuje se složení a funkci Housing Firstového týmu, se zřetelem na vztah pracovníka – klienta, který je v projektech Housing First významným pracovním nástrojem.

Druhá část diplomové práce se věnuje pojetí péče o zaměstnance – o tým. Přičemž se snaží vedle tradičního pojetí, jako je finanční a nefinanční odměňování pracovníků obecně a supervize a vzdělávání v sociální oblasti, zaměřit i na pojmy organizační kultury, komunikace, well beingu a péče o sebe sama. Všechny kapitoly se autorka snažila vztáhnout k sociální oblasti nebo přímo k projektům Housing First, aby tak tvořily relevantní teoretický rámec pro zvolené téma.

Poslední kapitola diplomové práce je empirická. Předkládá výzkum, který byl zrealizován se členy Housing First týmů a jejich vedoucími. Kvalitativní výzkum byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů a vyhodnocen pomocí otevřeného, axiálního a selektivního kódování v rámci výzkumného designu zakotvené teorie. Tato metoda byla zvolena s ohledem na to, že nepředpokládá existenci nějaké teorie předem, ale nechává teorii vynořit se ze získaných dat (Strauss, Corbinová, 1999), což představuje vhodný nástroj pro zkoumání málo prozkoumaného tématu. Výsledkem diplomové práce bylo vytvoření teorie, kterou lze zakotvit v získaných datech. Teorie říká, že: vedoucí i pracovníci v Housing Firstových projektech vnímají v péči o zaměstnance jako nejdůležitější komunikaci, která se odehrává v kontextu vztahů a kultury týmu. Teorie je platná pro Housing First týmy, které se staly součástí

výzkumu, a autorka se domnívá, že ji lze aplikovat i širěji. Toto tvrzení je však subjektivní a nezakládá se, na rozdíl od teorie samotné, na relevantních datech.

Vedle vykonstruované teorie se podařilo zjistit i vedlejší poznatky, které se týkají Housing Firstových týmů. Vedle komunikace, odehrávající se v kontextu vztahů a kultury týmů, je pro členy týmů také velmi důležitá osoba vedoucího, kterého členové týmů vnímají jako velkou podporu, pokud funguje dle jejich představ. Dále bylo zjištěno, že pro pracovníky i vedoucí týmů je velmi důležitá kvalita odvedené práce a zaměření se na klienta a touha mu pomoci. Dalším zjištěním bylo, že pracovníci i vedoucí jsou si velmi dobře vědomi náročnosti práce, kterou projekty Housing First přinášejí. Jako další zdroje podpory fungují také tradičně vnímané nástroje péče o zaměstnance.

Limitem výzkumu byla skutečnost, že se mezi respondenty nepodařilo zařadit nespokojeného či vyhořelého (bývalého) člena týmu nebo vedoucího a výpovědi všech respondentů byly výpověďmi angažovaných pracovníků. I přes tuto limitaci se domnívám, že základní cíl diplomové práce byl naplněn a diplomová práce tak může poskytnout zdroj informací o tom, na co se lze v případě péče o Housing Firstový tým zaměřit.

Doporučením pro manažery/vedoucí Housing Firstových týmů je: nepodceňovat roli komunikace, a nekomunikovat s lidmi v týmu pouze z pozice vedoucího, ale také jim naslouchat a být pro ně k dispozici. Pro členy Housing First týmů je důležitá komunikace, která se odehrává v kontextu vztahů, o které je nutné pečovat a vytvářet tak otevřenou kulturu, kde se jednotliví členové týmu budou cítit přijímání a bezpečně. Takto opečovaný tým pak vytváří předpoklad pro odvedení kvalitní, leč náročné, práce ve prospěch klienta.

Seznam literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

BLOISI, Wendy. *An Introduction to Human Resource Management*. Berkshire: McGraw Hill Education, 2007. ISBN 13 978-0-07-710968-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HANUŠOVÁ, Jitka. *Odměňování zaměstnanců NNO*. Praha, 2015. Diplomová práce. Karlova Universita, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Kateřina Legnerová.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizi pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. ISBN isbn978-80-7262-532-1.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HUBÍKOVÁ, Olga. *Péče o sebe u sociálních pracovníků jako součást odborného výkonu sociální práce: Poznatky ze sociální práce na obecních úřadech*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2019.

KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 2., rozšířené a přepracované vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 8071781509.

- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.
- MATOUŠEK, Oldřich, ed. *Profesní způsobilost a vzdělávání v sociální práci*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-4904-7.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.
- MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-285-2.
- POSPÍŠIL, David a Lucie SMUTKOVÁ. Starostlivost' o seba u sociálních pracovníků: Podpora člověka v jeho přirozeném prostředí. In: *Sborník vědeckých textů z mezinárodní vědecké konference XIII. Hradecké dny sociální práce, Hradec Králové 23. až 24. září 2016*. Praha: MPSV, 2017.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996.
- REJCHRTOVÁ, Anna. *Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem jako projev autonomie vůle v pracovněprávních vztazích*. Praha, 2019. Rigorozní práce. Karlova Univerzita, Právnická fakulta.
- SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Syndrom pomocníka: [podněty pro duševní hygienu v pomáhajících profesích]*. Praha: Portál, 2008. Spektrum (Portál). ISBN 978-80-7367-369-7.
- Sociální bydlení v ČR*. [Praha]: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [2021]. ISBN 978-80-7421-246-8.

STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-x.

SUCHANEC, Miroslav a Karel ĎÁSEK. *Pracovní hodnoty, kvalita pracovního života a pracovní spokojenost sociálních pracovníků v ČR ve srovnání s dalšími sektory: Work Values, Quality of Life and Job Satisfaction of Social Workers in the Czech Republic in Comparison with other Sectors*. Sociální práce. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2019, 19(3), 100-116. ISSN 1213-6204

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2013. ISBN isbn978-80-87174-24-1.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

TOŠNEROVÁ, Tamara a Jiří TOŠNER. *Burn - Out syndrom: pracovní sešit pro účastníky kurzů*. Praha: Hestia (organizace), 2002. ISBN (kroužková vazba).

TSEMBERIS, Sam J. *Housing first: model Pathways ukončení bezdomovectví u osob trpících duševními poruchami a poruchami plynoucími z užívání psychoaktivních látek*. Přeložil Lenka FALTEJSKOVÁ. Praha: Platforma pro sociální bydlení, 2020. ISBN 978-80-270-7863-9

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam elektronických zdrojů:

Analytická zpráva výzkumu: Ověření přínosů projektů Housing First pro zabydlené osoby – kvalitativní šetření [online]. Mind Bridge Consulting, 2022 [cit. 2022-11-02]. Dostupné z:

http://www.socialnibydleni.mpsv.cz/images/soubory/Analzy/Oven_pnos_projekt_Housing_First_pro_zabydlen_osoby__kvalitativn_eten.pdf

Armáda spásy [online]. 2023 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: [3https://armadaspasy.cz/wp-content/uploads/2019/08/2019_8_VPP_Lidick%C3%A11.pdf](https://armadaspasy.cz/wp-content/uploads/2019/08/2019_8_VPP_Lidick%C3%A11.pdf)

BARKER, Stephanie L., Nick MAGUIRE, Felicity L. BISHOP a Lusie L. STOPA. Expert viewpoints of peer support for people experiencing homelessness: A Q sort study. *Psychological Services* [online]. 2019, **16**(3), 402-414 [cit. 2023-01-28]. ISSN 1939-148X. Dostupné z: <https://eprints.soton.ac.uk/419993/>

BAAR, Hugh. Reviewed Work: 'Matching Workers and Clients in Corrections'. *The British Journal of Social Work* [online]. 1973, **3**(4) [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/23692823>

BAXTER, Andrew J, Emily J TWEED, Srinivasa Vittal KATIKIREDDI a Hilary THOMSON. Effects of Housing First approaches on health and well-being of adults who are homeless or at risk of homelessness: systematic review and meta-analysis of randomised controlled trials. *Journal of epidemiology and community health (1979)* [online]. LONDON: BMJ, 2019, **73**(5), 379-387 [cit. 2023-06-08]. ISSN 0143-005X. Dostupné z: [doi:10.1136/jech-2018-210981](https://doi.org/10.1136/jech-2018-210981)

Bezdomovectví [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.bezdomovectvi.cz/progres/strategie-reseni/>

BEZUNARTEA BARRIO, Patricia. Social Workers: Challenges and Contributions to Housing First Support Programmes. *The Magazine of FEANTSA* [online]. 2014, **2014**, 14-15 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: https://www.feantsa.org/download/homeless_in_europe_summer20147116943021880108424.pdf

BROŽ, David. Jaká firemní kultura je nejlepší?. *HR News*[online]. 20.10.2017 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>

BUSCH-GEERTSEMA, Volker. *Housing First Europe – Results of a European Social Experimentation Project. European Journal of Homelessness* [online]. 2014(8), 13-28 [cit. 2022-11-16]. Dostupné z: https://www.feantsaresearch.org/download/article-01_8-13977658399374625612.pdf

BUTLER, Lisa D. *Self-Care Starter Kit: Introduction to Self-Care* [online]. University at Buffalo, 2015 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://socialwork.buffalo.edu/resources/self-care-starter-kit/introduction-to-self-care.html>

CULHANE, Dennis P., Stephen METRAUX a Trevor HADLEY. *Public Service Reductions Associated with Placement of Homeless Persons with Severe Mental Illness in Supportive Housing* [online]. 2002 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1067&context=spp_papers

ČERNÁ, Zuzana a Ondřej VRBA. *HOUSING FIRST: ROK PO NASTĚHOVÁNÍ ZMĚNY U ZABYDLENÝCH DOMÁCNOSTÍ: Vyhodnocení výzvy č. 108 OPZ Podpora programu Housing First (Bydlení především)* [online]. In: . Praha: MPSV, 2023 [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: http://www.socialnibydeni.mpsv.cz/images/soubory/HF/Housing_First_Rok_po_na_st%C4%9Bhov%C3%A1n%C3%AD_zm%C4%9Bny_u_zabydlen%C3%BDch_dom%C3%A1cnost%C3%AD.pdf

DĚDINA, Jiří a Jiří DĚDINA. *Volba vhodného stylu vedení a řízení za účelem zvýšení výkonu zaměstnanců* [online]. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: https://managementmania.com/uploads/article_attachment/file/11/Dedina-Volba_vhodn_ho_stylu_rozhodovani_-_Vroom-Yetton-Jago.pdf

DIX, Heidi, Hollinrake SUE a Jennifer MEADE. *Relationship-based social work with adults*. St Albans: Critical Publishing, 2019, 1 online resource (210 pages) : illustrations. ISBN 1-912096-99-4.

DYER, C. Bristol inquiry. *BMJ* [online]. 2001, **323**(7306), 181-181 [cit. 2023-05-19]. ISSN 0959-8138. Dostupné z: doi:10.1136/bmj.323.7306.181

EIDE, Stephen. *Housing First and Homelessness: The Rhetoric and the Reality* [online]. Manhattan Institute, 2020 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://media4.manhattan-institute.org/sites/default/files/housing-first-and-homelessness-SE.pdf>

GARBER, Peter R. *Team Communications 20 Essential Aids*. Amherst: HRD Press, 2010, 1 online resource (46 p.). ISBN 1-59996-194-6.

HAFFORD-LETCHFIELD, Trish a Les GALLOP. How to Become a Better Manager in Social Work and Social Care: Essential Skills for Managing Care. *How to Become a Better Manager in Social Work and Social Care* [online]. United Kingdom: Jessica Kingsley Publishers, 2012 [cit. 2023-06-01]. ISBN 1849052069.

Housing First How To, Tips from frontline professionals: Skills and learning needs of housing first workers. *Housing First England* [online]. London, 2018, 4 [cit. 2022-08-02]. Dostupné z: https://drive.google.com/file/d/1B8WJuQ1PG5k7J6V_EAuU8SQgQhFDY2t5/view

HYACINTH, Brigitte. *Why You Should Treat Your Employees Like Your Most Loyal Customers* [online]. 2018 [cit. 2022-08-04]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/why-you-should-treat-your-employees-like-most-loyal-brigitte-hyacinth>

CHLEBANOVA, Lenka a Marketa RUSNAKOVA. Organizational culture in social services – focused on the workers' well-being. *SHS web of conferences* [online]. EDP Sciences, 2022, **131**, 3003 [cit. 2023-04-09]. ISSN 2261-2424. Dostupné z: doi:10.1051/shsconf/202213103003

CHILLER, Phoebe a Beth R. CRISP. Professional Supervision: A Workforce Retention Strategy for Social Work?. *Australian social work* [online]. Taylor & Francis Group, 2012, **65**(2), 232-242 [cit. 2023-06-01]. ISSN 0312-407X. Dostupné z: doi:10.1080/0312407X.2011.625036

Chronology of Human Rights 1946-2016. *Human Rights Innovators: M-Z* [online]. 2016, 871-874 [cit. 2022-11-05].

JAISWAL, Rani & RAYCHAUDHURI, P.s. (2018). *The influence of Organizational culture on Employee performance leading to Enhanced quality and Reduced cost of Healthcare service in India: Evidences from Literature Analysis*. [cit. 2022-09-04].

Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/327791407_The_influence_of_Organizational_culture_on_Employee_performance_leading_to_Enhanced_quality_and_Reduced_cost_of_Healthcare_service_in_India_Evidences_from_Literature_Analysis

JANÍKOVÁ, Markéta. Vzdělávání v sociální práci ze sociologické perspektivy. *Sociální práce* [online]. Asociace vzdělavatelů v sociální práci a Evropský výzkumný institut sociální práce OU, 2019, 31.3.2019, (2), 43 - 52 [cit. 2023-05-21]. ISSN 1805-885X. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/wp-content/uploads/2021/04/SP2-2019-web.pdf>

Job Inside Housing [online]. 2023 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://jobs.insidehousing.co.uk/job/4659712/service-manager>

KIM, Eugene. a Brenessa. LINDEMAN. *Wellbeing*. Cham: Springer International Publishing, 2020, 1 online resource (VI, 259 p. 14 illus., 11 illus. in color.). ISBN 3-030-29470-6. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-030-29470-0

KODYMOVÁ, Pavla. Sociální pracovníci, stres a péče o sebe. *Revue sociálnych služieb* [online]. Trnava: Fakulta sociálnych vied, 2021, 1(2), 153 - 168 [cit. 2023-06-03]. Dostupné z: <https://rss.fsvucm.sk/index.php/rss/article/view/15>

KUBÁŇ, Kamil. 2020. *Meziroční vývoj platů ve zdravotnictví a sociálních službách v letech 2018 – 2019*. Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče. [cit. 01. 06. 2021]. Dostupné z: < <http://www.zdravotnickeodbory.cz/cz/clanky/27-5-2020-mezirocni-vyvoj-platu-socialni-sluzby.aspx>>.

LMC, s. r. o., magazín, HR akademie. *Průzkum benefitů: Češi milují volno navíc, firmy zkouší neomezenou dovolenou*. LMC [online]. 2019 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/pruzkumbenefitu-cesi-miluji-volno-navic-firmy-zkousi-neomezenou-dovolenou>.

LOEBE, Ladislav. Pracovní podmínky v organizacích poskytujících sociální služby: analýza legislativy ČR. *Sociální práce* [online]. 2015, [cit. 2023-03-16]. Dostupné z:

<https://socialnprace.cz/online-clanky/pracovni-podminky-v-organizacich-poskytujicich-socialni-sluzby-analyza-legislativy-cr/>

ManagementMania: Tým (Team). *ManagementMania* [online]. Wilmington, 2018, 01.09.2018 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/tym-team>

ManagementMania: Psychologická smlouva. *ManagementMania* [online]. Wilmington 2015 , 09.09.2015 [cit. 08-02-2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>

MARLOW, Shannon L., Christina N. LACERENZA, Jensine PAOLETTI, C. Shawn BURKE a Eduardo SALAS. Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational behavior and human decision processes* [online]. Elsevier, 2018, **144**, 145-170 [cit. 2023-02-02]. ISSN 0749-5978. Dostupné z: doi:10.1016/j.obhdp.2017.08.001

MEDKOVÁ, Alžběta. *Housing First už dávno není jen Brno. Princip Bydlet především pomáhá lidem v čím dál více městech*, In Spot Podcast, 2019 [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: <https://www.mujrozhlaz.cz/spot/housing-first-uz-davno-neni-jen-brno-princip-bydlet-predevsim-pomaha-lidem-v-cim-dal-vice>

Metodika Housing First [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: http://www.socialnibydeni.mpsv.cz/images/soubory/HF/Metodika_HF_2.0_final.pdf

Metodika sociální práce v sociálním bydlení [online]. Praha: MPSV, 2019 [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: http://www.socialnibydeni.mpsv.cz/images/soubory/metodiky/Metodika_soci%C3%A1ln%C3%AD_pr%C3%A1ce_v_soci%C3%A1ln%C3%ADm_bydlen%C3%A1D.pdf

MCCOLGAN, Mary a Cheryl MCMULLIN. *Doing relationship-based social work: a practical guide to building relationships and enabling change*. Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers, 2017, 1 online resource (210 pages). ISBN 1-78592-014-6.

NICKSON, Amanda M., Margaret-Anne CARTER, Abraham P. FRANCIS a Lambert ENGELBRECHT. *Supervision and professional development in social work practice*. Los Angeles: Sage, 2020, 1 online resource (301 pages). ISBN 9789353286583.

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights: *The Right to Adequate Housing*. In: Fact sheet no. 21/Rev. 1 [online]. Geneva: United Nations, 2014 [cit. 2022-11-20]. ISSN 1014-5567. Dostupné z: https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/FS21_rev_1_Housing_en.pdf

O zaměstnance se mezi zaměstnavateli opět vede tuhý boj. Jak v něm zvítězit?. *Cashbot* [online]. 2021 [cit. 2023-06-09]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/o-zamestnance-se-mezi-zamestnavateli-opet-vede-tuhy-boj-jak-v-nem-zvitezit/>

PLEACE, Nicholas. *Evropská příručka Bydlení především* [online]. /Praha: Úřad vlády ČR, 2017 [cit. 2018-08-11]. ISBN 978-80-7440-159-6. URL: <http://housingfirsteurope.eu/assets/files/2017/05/housing-first-guide-czech.pdf>

PLEACE, Nicholas a Joanne BRETHERTON. *The cost effectiveness of Housing First in England* [online]. London: Homeless Link, 2019 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: https://hfe.homeless.org.uk/sites/default/files/attachments/The%20cost%20effectiveness%20of%20Housing%20First%20in%20England_March%202019_0.pdf

Podpora sociálního bydlení , 2020, *Dokumentace a individuální plánování v Housing First* YouTube video [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=7XHUYenD7zw>

Podpora sociálního bydlení , 2020, *Párování sociálních pracovníků a klientů*. YouTube video [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=ulwj-9nlBeQ>

Podpora sociálního bydlení , 2020, *Péče o tým*. YouTube video [cit. 2023-05-27]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=GWgWxWXL0L0>

Podpora sociálního bydlení , 2020, *Principy Housing First a jak je dodržovat při COVID?* YouTube video [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=7h2skM9IFOQ&list=PLLR_fY9tOe9GxIskNCdQCmwTCIxq3hP_9&index=55

PRACHI, Juneja. *Charles Handy Model of Organization Culture* [online]. Management Study Guide [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.ht>

Principy a základní vodítka pro aplikaci přístupu Housing First v České republice: Příloha č. 1 [online]. MPSV, 2018 [cit. 2023-01-17]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/9815837/P%C5%99%C3%ADloha+%C4%8D.+1+Principy+a+z%C3%A1kladn%C3%AD+vod%C3%ADtka+HF.pdf/00284c1c-453c-4b3f-9866-4a2e1d9900ac?t=1543433509694>

Průzkum benefitů [online]. Grafton recruitment, 2020 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/sites/default/files/2021-03/Grafton%20-%20Benefit%20Survey%202020.pdf>

Průzkum benefitů: Češi milují volno navíc, firmy zkouší neomezenou dovolenou. *Hrozen od LMC* [online]. 2019 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/pruzkum-benefitu-cesi-miluji-volno-navic-firmy-zkousi-neomezenou-dovolenou/>

Příručka pro peers podpory v bydlení [online]. Budapešť: Budapesti Módszertani Szociális Központ és Intézményei, 2018 [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: https://socialnibydeni.org/wp-content/uploads/2018/12/PEERS_CS-INT.pdf

Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online] (2022). MPSV. [cit. 2022-09-04]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/>.

Příručka pro pracovníky podpory v bydlení [online]. Budapešť: Budapesti Módszertani Szociális Központ és Intézményei, 2018 [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: https://socialnibydeni.org/wp-content/uploads/2018/12/Professional-Guide_CZ-INT.pdf

Příručka Úvod do Housing First [online]. MPSV, 2019 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z:

http://www.socialnibydleni.mpsv.cz/images/soubory/HF/vod_do_Housing_First_MPSV_2019.pdf

Psychologická smlouva. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington, 2015 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>

RAVALIER, Jermaine, Ruth ALLEN a John MCGOWAN. *Social Worker Wellbeing and Working Conditions: Good practise toolkit* [online]. In: . Bath Spa University and Social Workers Union: British Association of Social Workers, 2020 [cit. 2023-06-06]. Dostupné z: https://swu-union.org.uk/wp-content/uploads/SW_Wellbeing_-_Working_Conditions_Good_Practice_Toolkit_1.2.pdf

RIPKA, Štěpán, Eliška ČERNÁ a Petr KUBALA. *Závěrečná evaluační zpráva / Analýza cílového stavu. Dopady zabydlení po 12 měsících „Pilotní testování rychlého zabydlení rodin s dětmi (Rapid Re-Housing)“ od nastěhování* [online]. Ostrava, 2018 [cit. 2022-08-01]. Dostupné z: https://drive.google.com/file/d/1B8WJuQ1PG5k7J6V_EAuU8SQgQhFDY2t5/view. Závěrečná evaluační práce. Ostravská universita.

ROUSSEAU, Denise M. a Snehal A. TIJORIWALA. Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 1998, **19** [cit. 2023-03-16].

ROZOVSKY, Julia. The five keys to a successful Google team. *Re:Work* [online]. 2015 [cit. 2022-11-05]. Dostupné z: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

ŘIHÁK, Radim a Vojtěch MALÁTEK. ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY - (NE)RUTINNÍ POSKYTOVÁNÍ V KONTEXTU SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU. *Acta academica karviniensia* [online]. 2012, **12**(3), 114-127 [cit. 2023-02-02]. ISSN 1212-415X. Dostupné z: doi:10.25142/aak.2012.045

SAVAYA, Riki, Lia LEVIN a Ilan ROZINER. Social Workers in Israel: Daily Stressors, Work Benefits, Burnout and Well-Being. *The British Journal of Social Work* [online]. 2021, **51**(1), 318-339 [cit. 2023-05-31]. ISSN 0045-3102. Dostupné z: doi:10.1093/bjsw/bcaa087

STEFANCIC, Ana a Sam TSEMBERIS. *Housing First for Long-Term Shelter Dwellers with Psychiatric Disabilities in a Suburban County: A Four-Year Study of*

Housing Access and Retention. *The Journal of Primary Prevention*. 2007, 28(3-4), 265-279. ISSN 0278-095X. Dostupné z: doi:10.1007/s10935-007-0093-9

Socialní bydlení [online]. [cit. 2023-01-17]. Dostupné z: <https://socialnibydeni.org/slovník-pojmu/housing-first-bydlení-predevsim>

SVERDRUP, Therese E. a Vidar SCHEI. Cut Me Some Slack. *The Journal of applied behavioral science* [online]. Los Angeles, CA: SAGE Publications, 2015, 51(4), 451-478 [cit. 2023-06-08]. ISSN 0021-8863. Dostupné z: doi:10.1177/0021886314566075

RAVALIER, J M, P MCFADDEN, C BOICHAT, O CLABBURN a J MORIARTY. Social Worker Well-being: A Large Mixed-Methods Study. *The British journal of social work* [online]. Oxford: Oxford University Press, 2021, 51(1), 297-317 [cit. 2023-06-07]. ISSN 0045-3102. Dostupné z: doi:10.1093/bjsw/bcaa078

Teaching guide: Handy's culture [online]. AQA Realising potential [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.aqa.org.uk/resources/business/as-and-a-level/business-7131-7132/teach/teaching-guide-handys-culture>

The landlord engagement toolkit: A Guide to Working with Landlords in Housing First Programs [online]. In: . Canada: Employment and social development Canada [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: https://www.homelesshub.ca/sites/default/files/attachments/LANDLORD%20TOOLKIT_ENG_web.pdf

Universal Declaratio of Human Rights (UDHR) adopted by the UN General Assembly in 1948. Article 25(1) Dostupné z: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Vzdělávání zaměstnanců v kostce. *Hrozen od LMC* [online]. 2020 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/vzdelavani-zamestnancu-a-vse-co-by-o-nem-mel-personalista-vedet>

WALSH, Joseph. *The Dynamics of the Social Worker-Client Relationship*, Oxford University Press, Incorporated, 2021. ProQuest Ebook Central, Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=6534445>.

Well-being ve firmě: všechno, co byste měli vědět. *Hrozen od LMC* [online]. 2021 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/well-being-ve-firme-vsechno-co-byste-meli-vedet>

Zaměstnanecké benefity a všechno co jste o nich chtěli vědět. *Hrozen od LMC* [online]. 2021 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>

Seznam zákonů a vyhlášek:

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

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Vyhláška č. 505/2006 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

Seznam obrázků a tabulek:

Obrázek č. 1 Přístupy k bydlení: porovnání s Housing First metodou

Obrázek č. 2 Grafické znázornění typologie

Obrázek č. 3 Balanční houpačka well beingu

Obrázek č. 4 Ukázka otevřeného kódování

Obrázek č. 5 Paradigmatický model

Obrázek č. 6 Paradigmatický model jako výsledek axiálního kódování

Obrázek č. 7 Komunikace jako výsledek selektivního kódování

Tabulka č. 1 Podmínky a benefity – význam zlepšení v jednotlivých oblastech

Tabulka č. 2 Formy vzdělávání a jejich časová a finanční náročnost

Tabulka č. 3 Checklist pro reflexi

Tabulka č. 4 Návod k rozhovoru

Tabulka č. 5 Seznam respondentů